

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ імені В. Н. КАРАЗІНА

Навчально-науковий інститут «Каразінська школа бізнесу»

Кафедра управління та адміністрування

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

бакалавра

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

Виконала: студентка 4 курсу, групи БА-41  
спеціальності 073 «Менеджмент»  
освітньо-професійної програми «Бізнес-  
адміністрування»



Ольга ФІЛАТОВА



Керівник: канд.екон.наук, доц.

Марина ЄРЬОМІНА

Рецензент: канд.екон.наук, доц.

Олена ХРИСТОФОРОВА

Харків – 2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

Навчально-науковий інститут «Каразінська школа бізнесу»

Кафедра управління та адміністрування

Рівень вищої освіти (освітньо-кваліфікаційний рівень) бакалавр

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітньо-професійна програма «Бізнес адміністрування»

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

**В.о. завідувача кафедри**



Вікторія ТРЕТЯК

підпис

ім'я, ПРІЗВИЩЕ

“16” вересня 2024 року

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

Філатовій Ользі Юріївні

(прізвище, ім'я, по батькові студента)

1. Тема роботи Аналіз системи комунікацій на підприємстві

Керівник роботи: к.е.н., доцент Єр'оміна Марина Олександрівна

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

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

2. Строк подання студентом роботи 15 травня 2025 року

3. Перелік питань, які потрібно розробити

1 Теоретичні основи побудови системи комунікацій на підприємстві

2 Оцінка системи комунікацій на підприємстві «КІЇВСТАР»

#### 4. План роботи

№ з/п	Назви етапів роботи
1	Узгодження змісту кваліфікаційної роботи
2	Підготовка першого розділу кваліфікаційної роботи
3	Доопрацювання першого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Написання другого розділу кваліфікаційної роботи
4	Доопрацювання другого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника.
5	Написання вступу, висновків кваліфікаційної роботи. Оформлення списку літератури
6	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру управління та адміністрування

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

Студент



підпис

Ольга ФІЛАТОВА  
ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник роботи



відпис

Марина ЄРЬОМІНА  
ім'я, ПРІЗВИЩЕ

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПОБУДОВИ СИСТЕМИ КОМУНІКАЦІЙ НА ПІДПРИЄМСТВІ .....	8
1.1 Сутність поняття комунікації та системи комунікацій .....	8
1.2 Види та функції комунікаційного процесу в компанії .....	17
1.3 Основні елементи та моделі ведення комунікаційних процесів .....	23
Висновок за розділом 1 .....	30
РОЗДІЛ 2 ОЦІНКА СИСТЕМИ КОМУНІКАЦІЙ НА ПІДПРИЄМСТВІ «КИЇВСТАР» .....	32
2.1 Загальна характеристика ПрАТ «Київстар» та місце компанії на ринку телекомунікаційних послуг України .....	32
2.2 Фінансовий аналіз діяльності ПрАТ «Київстар» .....	39
2.3 Оцінка організації системи комунікацій на підприємстві ....	51
2.4 Розробка рекомендацій щодо покращення організації системи комунікацій у компанії .....	57
Висновок за розділом 2 .....	62
ВИСНОВКИ .....	64
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	68

## ВСТУП

Сучасні підприємства існують в умовах динамічного ринку та високої конкуренції, де ефективна система комунікацій стає ключовим чинником для забезпечення стабільного функціонування та розвитку організацій. Адже завдяки їй, компанії можуть забезпечити структуровану взаємодію та обмін інформацією між відділами, підвищити якість комунікації із клієнтами, партнерами, постачальниками і громадськістю, а також сформувані свій позитивний імідж.

Актуальність теми обумовлена необхідністю дослідження ефективності організації системи комунікацій на підприємстві в сучасних умовах ринку та її вдосконалення для забезпечення якісних зв'язків між сторонами як у внутрішньому середовищі компанії, так і в зовнішньому, що є важливим відповідно до нинішніх умов нестабільності ринку.

Дослідженням системи комунікацій на підприємстві займалися як зарубіжні, так і вітчизняні вчені. Серед зарубіжних науковців, варти виділити Лейхіфф Дж. М., Пенроуз Дж. М., Кулі Ч. і Дафт Р., а серед відчизняних вчених – Хміль Ф. І., Різун В. В., Тертичко Т. В., Примак Т. О. та Сагер Л. Ю. Вказані вчені досліджували як цілу систему комунікацій в організації, так і певні її зовнішні та внутрішні складові, враховуючи управлінську, маркетингову, технологічну та соціальну частини.

Однак в нинішніх умовах нестабільності економічної та політичної ситуації на ринку, під час введення військового стану, залишається багато невирішених питань стосовно забезпечення якісної організації системи комунікацій та її стабільного функціонування для ведення ефективної діяльності підприємства, що обумовлює актуальність даної теми.

Метою кваліфікаційної роботи бакалавра є аналіз системи комунікацій в ПрАТ «Київстар» і розробка рекомендації стосовно її вдосконалення. Для досягнення цієї мети визначено наступні завдання:

- узагальнити підходи до визначення сутності поняття комунікації та системи комунікацій для визначення їх ролі у забезпеченні функціонування підприємства;

- визначити види і функції комунікаційного процесу в компанії для систематизації побудови комунікацій на підприємстві;

- ідентифікувати основні елементи та моделі ведення комунікаційних процесів для обґрунтування формування організації комунікацій на підприємстві;

- визначити місце компанії на ринку телекомунікаційних послуг України на основі здійснення характеристики середовища функціонування ПрАТ «Київстар»;

- провести фінансовий аналіз діяльності ПрАТ «Київстар» з метою оцінки використання ресурсів підприємства для забезпечення якісної організації системи комунікацій;

- оцінити організацію системи комунікацій на підприємстві для виявлення її переваг та недоліків;

- розробити рекомендації щодо покращення організації системи комунікацій в ПрАТ «Київстар».

Об'єктом дослідження є процес організації системи комунікацій у ПрАТ «Київстар».

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних, організаційних та економічних аспектів вдосконалення організації системи комунікацій на підприємстві «Київстар».

Для досягнення поставленої мети та завдань, під час виконання кваліфікаційної роботи використовувались такі методи дослідження як метод систематизації та узагальнення для визначення понять наукових термінів

«система комунікації» та «комунікація», збір та обробка інформації для оцінки діяльності ПрАТ «Київстар», статистичний метод для фінансового аналізу діяльності підприємства, табличний та графічний методи для візуалізації результатів дослідження, а також метод порівняння для оцінки динаміки показників діяльності підприємства, SWOT-аналіз для визначення переваг, недоліків, можливостей та загроз організації системи комунікацій ПрАТ «Київстар».

Практичне значення кваліфікаційної роботи полягає в розробці рекомендації стосовно вдосконалення організації системи комунікацій в ПрАТ "Київстар", які можуть бути використанні для підвищення якості та ефективності функціонування комунікацій як всередині організації, між відділами, так і ззовні, з клієнтами, партнерами, постачальниками та громадськістю.

Теоретичну та інформаційну базу дослідження складають інформаційні документи, нормативно-правові акти, інформаційні ресурси мережі Інтернет, наукові роботи зарубіжних та вітчизняних авторів, публікації за темою дослідження, статистичні дані і внутрішні документи ПрАТ «Київстар», які включають фінансові звіти, а також власні дослідження автора.

Кваліфікаційна робота бакалавра складається зі вступу, 2 розділів, висновків, переліку використаних джерел. Текст дипломної роботи викладений на 72 сторінці комп'ютерного тексту й містить 9 таблиць, 15 рисунків. Список використаних джерел налічує 51 найменування.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПОБУДОВИ СИСТЕМИ КОМУНІКАЦІЙ НА ПІДПРИЄМСТВІ

### 1.1 Сутність поняття комунікації та системи комунікацій

У наш час досить важко уявити життя сучасної людини без використання комунікації, адже саме завдяки їй люди передають один одному інформацію, обмінюються новинами, спілкуються, підтримують зв'язок та просто можуть розуміти один одного. Це фундаментальна основа людського існування, яка забезпечує взаємодію один між одним, допомагає адаптуватись у соціумі, заводити нові зв'язки і формувати розуміння один до одного.

Так само комунікація відіграє важливу роль для будь-якого підприємства. Адже завдяки їй працівники та цілі відділи можуть підтримувати зв'язок один між одним, а також між своїми клієнтами та партнерами, що є дуже важливим для успішного функціонування організації на сучасному ринку.

У кожній компанії процес передання інформації з допомогою комунікації відіграє надзвичайно важливу роль, так як він забезпечує ефективну та злагоджену роботу серед працівників, допомагає організаціям розвивати свою діяльність і досягати поставлених цілей. Однак, без забезпечення цього процесу, підприємствам було б дуже важко існувати на сучасному ринку, так як кожен з працівників, менеджерів чи керівників не зміг би ефективно приймати рішення, своєчасно вирішувати різні проблеми та задачі, підтримувати зв'язок із колегами і так само з клієнтами, партнерами, постачальниками чи громадськістю.

Досить цікавим фактом, який може підтвердити важливість даного поняття, є те, що на комунікацію звичайна людина витрачає близько 70% свого особистого

часу щодня. А в контексті комунікації на підприємстві, іноді працівники чи керівники можуть витратити до 90% [47].

Відповідно, це свідчить про важливість і фундаментальність поняття комунікації в умовах сьогодення для кожного підприємства. І, безумовно, розуміння даного визначення та суті цього процесу є необхідним для вмілого та ефективного використання. Згідно до трактування поняття комунікації вона являє собою процес передачі і отримання інформації між людьми та цілими групами людей, включаючи використання мови, символів, знаків, жестів, міміки, інтонації, тону голоса і ще багатьох інших комунікативних засобів.

Ще одним цікавим та розгорнутим визначенням даного поняття, є наступне трактування, в якому, комунікація – це певний тип взаємодії між кількома людьми, який передбачає обмін інформацією, а саме своєрідну кооперацією, у різних процесах спілкування. При цьому даний процес відбувається між особистостями за допомогою мовних і паралінгвальних, немовних, засобів комунікації з метою передачі інформації, в якості якої виступають певні об'єктивні відомості про навколишній світ, людей чи подій [10].

Поняття комунікації на підприємстві можна розкрити як процес обміну інформацією, який допомагає підтримувати зв'язок в компанії між її співробітниками, відділами, керівниками, а також певними зовнішніми сторонами, з клієнтами, партнерами, постачальниками, державними органами та громадськістю, з метою досягнення поставлених цілей організації.

Так одну із ключових ролей в будь-якому підприємстві, займає система комунікацій. Слід зазначити, що сама система являє собою сукупність взаємопов'язаних елементів, що визначають характер певного об'єкта. Згідно із цим, система комунікацій виступає сукупністю пов'язаних між собою елементів для забезпечення необхідного та достатнього обміну інформацією в межах внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства. Дана система об'єднує в собі всі можливі комунікації в організації, як внутрішні, між працівниками та

відділами, так і зовнішні, з клієнтами та громадськістю, а також включає всі канали комунікацій підприємства і форми, як вербальні чи письмові. При цьому, для забезпечення якісної організації системи комунікацій, на підприємстві має бути достатній та швидкий обмін повідомленнями, мінімальні втрати за наявності перешкод під час передачі інформації, а також високий рівень захисту конфіденційних даних [23].

Відповідно, формування системи комунікацій відіграє важливе значення для забезпечення ефективної роботи підприємства. Адже завдяки якісно організованій системі комунікацій, компанія зможе адаптувати стратегії розвитку відповідно до очікувань своїх споживачів, знаходити нових клієнтів та утримувати існуючих, забезпечити злагоджену та структуровану роботу відділів завдяки якісному обміну інформацією, підтримувати зворотній зв'язок із громадськістю, а також посилити конкурентні переваги та ефективність своєї діяльності на ринку функціонування.

Необхідно зазначити, що система комунікації на підприємстві відповідає за широкий спектр завдань. Серед них можна виділити інформаційну підтримку та своєчасне забезпечення працівників необхідними даними, допомогу керівникам в прийнятті управлінських рішень, збільшення продуктивності праці робітників, розвиток корпоративної культури, мотивацію співробітників, забезпечення якісного зв'язку з клієнтами, партнерами, постачальниками, громадськістю і державними органами, а також формування позитивного іміджу підприємства [12].

Відповідно, це свідчить, що обмін інформацією входить у всі види та завдання управлінської діяльності організації. Тому комунікацію на підприємстві часто називають зв'язуючим процесом, який поєднує різні частини управління компанії в єдине ціле. Проте за відсутності цього зв'язку, підприємство перестає бути контрольованим, а його діяльність стає досить неефективною і хаотичною.

На рисунок 1.1 проілюстровано зв'язок комунікації між різними процесами на підприємстві.



Рисунок 1.1 – Місце комунікацій в системі управління підприємством  
*Джерело: складено автором відповідно до [1]*

Слід зауважити, що в процесі будь-якої комунікації вагому роль відіграють сприйняття та інтерпретація передаваних повідомлень та інформації. Відповідно, на ці моменти можуть впливати багато зовнішніх і внутрішніх факторів, таких як мовні бар'єри, культурні відмінності, особисті настрої та ставлення людини до певної ситуації чи співрозмовника. Особливо це стосується міжнародних компаній, в колективі яких є працівники різних національностей.

Так само, комунікація може відбуватись між різними групами людей – колегами по роботі чи клієнтами. Відповідно, важливо заздалегідь враховувати всі ці фактори, аби подальше спілкування було якісним, а співрозмовники розуміли один одного і не мали несподіваних проблем чи непорозумінь.

Необхідно розуміти, що на підприємстві потрібно дотримуватись більш офіційної та поважної форми спілкування з колегами, партнерами, клієнтами, постачальниками і так само з керівниками, аби відповідати певним етичним нормам організації. Бо в разі недотримання цих норм, може виникнути погане сприйняття інформації, або особисті розбіжності між сторонами комунікації.

Важливо відзначити, що в науці поняття комунікації затвердилось не дуже давно, а саме у середині 20-го століття та мало індоєвропейське походження від латинського слова «communico», що в перекладі означає повідомлення, зв'язок та

спілкування. Цей термін має цікавий характер, бо попри значну різноманітність трактувань цього процесу в наш час, раніше поняття комунікації пов'язували здебільшого із мережами міського транспорту чи господарства. Підтвердженням цьому може бути те, що на початку 20-го століття, а саме в 1928 році, в каталозі бібліотеки Конгресу США слово «комунікація» можна було почути лише в таких рубриках як: «Комунікація та транспорт» і «Військова комунікація» [10], [29].

Тільки із розвитком засобів зв'язку, комунікацію почали розглядати з інших сторін. Відповідно, ідеї науковців із різних сфер – фізиків, механіків, філософів, соціологів, психологів та лінгвістів, повпливали на переосмислення даного процесу і формування його сучасного, відомого зараз значення.

Однак, під впливом нинішньої цифровізації, так званої четвертої промислової революції, яка розпочалася приблизно з кінця 20-го століття і триває й досі, це поняття все ще набуває нових трактувань. Основною причиною цьому є цифрова трансформація, яка принесла значну кількість інновацій у життя людства, включаючи такі сфери як бізнес, освіту, здоров'я, а також науку [11].

Слід зазначити, що цифровізація значно посприяла розвитку процесу комунікації. Завдяки цьому зараз з'явилися можливості із легкістю обмінюватись інформацією та повідомленнями з різних куточків світу, не витрачаючи багато зусиль та часу. Також комунікація стала більш зручною і швидшою, так як з'явився Інтернет, соціальні мережі та інші цифрові платформи, які спрощують обмін інформацією, забезпечуючи його більшою якістю та швидкістю передання.

Відповідно до нинішніх темпів розвитку суспільства, сучасної науки та широти використання поняття комунікацій, необхідно зазначити, що даний термін має різноманітну інтерпретацію. Значна варіативність його трактувань обумовлена широтою використання цього терміну в різних сферах діяльності.

На рисунку 1.2 наведені основні шість підходів до визначення поняття комунікацій.

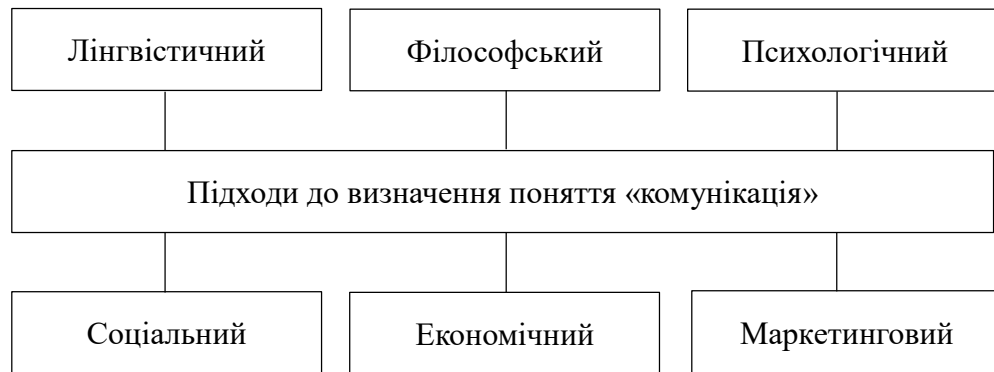


Рисунок 1.2 – Підходи до визначення поняття «комунікація»

*Джерело: складено автором відповідно до [34]*

Відповідно до сучасних досліджень, кожен із зазначених підходів, розглядає поняття комунікації наступним чином:

- перший підхід, лінгвістичний, розкриває комунікацію, як процес обміну інформацією між кількома людьми;
- другий підхід, філософський, трактує це поняття як взаємодію певних особистостей, націй та етносів, на основі толерантності й порозуміння. Як стверджують вчені, комунікація формує універсальну реальність соціального існування та вираження можливостей людини до співіснування.
- третій, психологічний, підхід визначає поняття комунікації як процес вербального і невербального обміну інформацією між людьми, їх поведінками, спробами певного порозуміння, налагодження зв'язків та взаємозалежностей;
- четвертий, соціальний підхід під комунікацією розуміє обмін інформацією між суб'єктами інформаційного простору та їх соціальну взаємодію один між одним. Це всепроникний та складний процес, який охоплює людей під час особистого спілкування чи певних в групах;
- п'ятий, економічний підхід, визначає даний термін як обмін інформацією між людьми чи певною групою із метою побудови ділових стосунків. В цьому підході комунікацію описують як важливий інструмент для управління компанією. Бо він допомагає керівникам отримувати дані для прийняття рішень,

які потім вони повідомляють підлеглим. Згідно з твердженнями вчених, цей підхід вивчає стосунки людей один між одним, а також в групах і в організаціях;

– останній, маркетинговий, підхід трактує дане поняття як інформаційно-психолочний зв'язок між джерелом спілкування, організацією, та ринковими суб'єктами, як споживачі чи постачальники, для забезпечення ефективної господарської діяльності з метою довготривалих стосунків [34].

Відштовхуючись від вище розглянутих підходів до визначення поняття комунікацій, в таблиці 1.1 наведено підходи до визначення даного терміну, сформовані відомими вченими та науковцями з різних сфер, які приділили досить тривалий час для його дослідження.

Таблиця 1.1 – Підходи до визначення поняття комунікації

Автор	Визначення
1	2
Цуруль О.А. [44]	Комунікація – це процес забезпечення двостороннього обміну певними ідеями та інформацією, який веде до взаємного розуміння між сторонами процесу.
Висоцька. О.Є. [4]	Комунікація – це поняття, що є атрибутом людини, та породжених нею засобів передання, які, в свою чергу, набувають комунікативного значення лише за наявності комунікатора, або, самої ж людини.
Петрук Н.К. [30]	Комунікація – це універсальна реальність соціального існування, а саме певне вираження здатності людини до співіснування, що є незаперечною умовою життя.
Тейлор О. [51]	Комунікація – це спосіб, за допомогою якого люди спілкуються один між одним, що обумовлений їх культурою. В цьому контексті, людина може знати більше однієї культури чи бути експертом з декількох, але беззаперечним буде лише один факт: комунікація – це продукт і витвір культури.
Дуцик Д.Р. [8]	Автор виділяє кілька визначень поняття комунікації: – універсальне визначення, за якого комунікацію розглядають як спосіб зв'язку будь-яких об'єктів матеріального чи духовного світів; – технічне визначення, за якого комунікація це шлях зв'язку одного місця з іншим, засіб передачі інформації та інших матеріальних чи духовних об'єктів з одного місця в інше; – біологічне визначення, часто використовуване в етології при вивченні сигнальних способів зв'язку тварин, птахів, комах; – соціальне, за якого комунікація використовується для характеристики багаточисельних зв'язків і відносин, що можуть виникати у людському суспільстві.

## Продовження таблиці 1.1

1	2
Завадський Й.С. [9]	Комунікація – це процес передачі певного повідомлення, що включає, як правило, такі шість елементів, як джерело, повідомлення, канал комунікації, одержувач, а також процеси кодування і декодування.
Бацевич Ф. С. [2]	Комунікація – це певний смисловий та ідеально-змістовий чинник соціальної взаємодії, а також обмін інформацією в різноманітних процесах спілкування.
Кулі Ч. [48]	Комунікація – це механізм, який допомагає забезпечити існування і розвиток людських стосунків, а також охоплює всі розумові символи, засоби їх передачі у просторі та збереження у часі.
Кривенко В.В [16]	Комунікація – це процес взаємодії між індивідами, що включає в себе передачу та обмін інформацією, ідеями, почуттями та думками за допомогою знакових систем.
Хміль Ф.І. [43]	Комунікація – це обмін інформацією, у результаті якого керівник отримує певну інформацію та дані, що необхідні для прийняття ефективних рішень, які потім слід довести до відома співробітників.
Дафт Р. [49]	Комунікація – це процес, за допомогою якого кілька чи більше осіб обмінюються один із одним зрозумілою інформацією, із метою мотивування чи певного впливу на поведінку.
Різун В.В. [35]	Комунікація – це зумовлений ситуацією або ж соціально-психологічними особливостями учасників, процес формування та підтримки зв'язків між членами соціальної групи на основі духовного, професійного чи іншого способів поєднання комунікаторів.
Лейхіфф Дж. М., Пенроуз Дж. М [50]	Комунікація – це засіб співробітництва і взаємодії для досягнення цілей працівників, підприємств й суспільства через те, що сучасний бізнес є складним виробництвом, з колективним характером праці і використанням великої кількості ресурсів.
Примак Т. О. [33]	Комунікація – це інформаційно-психологічні зв'язки між ринковими суб'єктами для забезпечення господарської діяльності із цілю їх довготривалих і взаємовигідних стосунків в процесі створення певних цінностей.

*Джерело: складено автором відповідно до [8], [9], [48], [4], [30], [51], [2], [16], [43], [35], [44], [49], [33], [50]*

Відповідно до вище розглянутих визначень різних науковців, стає очевидно, що поняття комунікації має досить великий діапазон тлумачень і трактувань, так як кожне із них формувалось відповідно до сфери, в якій його розглядали та використовували.

Доречним твердженням до варіативності даного терміну може бути думка В. Кашкіна, який стверджував, що визначень такого поняття як комунікація, є майже стільки ж, скільки й авторів, які його досліджували та вивчали [29].

Водночас, слід зазначити, що у деяких визначеннях зазвичай спостерігається певна закономірність, як вчені виділяють кілька головних складових даного процесу. А саме джерело інформації, повідомлення, одержувача інформації, канал передачі повідомлення, процес кодування та декодування. Згідно із трактуваннями, ці елементи є головними складовими, що формують цілісне розуміння поняття комунікацій.

Попри чисельність та варіативність поглядів науковців стосовно інтерпретації даного процесу, існує певна схожість до базового визначення комунікацій, яке зводиться до процесу обміну інформацією, повідомленнями, між двома особистостями або більшою групою людей за допомогою використання різних комунікативних каналів та засобів.

Відповідно до підрозділу 1.1, поняття комунікації являє собою процес, обміну певними повідомленнями між двома людьми чи групами, із допомогою використання різних комунікаційних засобів. Він відіграє значну роль в контексті підприємства, так як сприяє стабільному обміну інформацією між відділами, а також з клієнтами, партнерами, громадськістю, постачальниками і державними органами. А система комунікацій виступає сукупністю пов'язаних між собою елементів для забезпечення достатнього обміну інформацією в межах внутрішнього та зовнішнього середовища компанії.

Таким чином, комунікація є зв'язуючим інструментом в організації, так як обмін інформацією входить у всі управлінські процеси компанії, і без нього діяльність підприємства стає хаотичною, неефективною та нескоординованою. Причиною цьому може слугувати той факт, що зазвичай кожен із працівників та керівників, більшу половину робочого часу приділяє процесу комунікації для вирішення певних питань та задач. Тому для формування успішної діяльності,

ефективної роботи відділів та перспективи зростання на ринку, компанія повина забезпечити добре організовану систему комунікацій для якісного зв'язку та злагодженого обміну інформацією всередині підприємства та ззовні.

## **1.2 Види та функції комунікаційного процесу в компанії**

Поняття комунікації виступає процесом, який забезпечує передачу інформації, обмін повідомленнями та даними між двома особами чи цілою групою, із допомогою використання таких комунікаційних засобів як мова, символи, знаки, жести, міміка та інтонація. Необхідно зазначити, що саме цьому процесу люди приділяють більшу частину свого особистого часу.

Для сучасних організацій дане поняття так само відіграє валиву роль, адже допомагає сформувати якісний обмін повідомленнями між працівниками, керівниками, відділами і так само з клієнтами, партнерами, постачальниками, державними органами чи громадськістю, для підтримки зв'язку із метою досягнення поставлених цілей організації. Фундаментальну роль для злагодженого та якісного функціонування будь-якого підприємства відіграє система комунікації, так як вона об'єднує в собі всі канали зв'язку в організації, внутрішні та зовнішні комунікації, а також включає в себе всі його форми та види.

Слід зазначити, що процес комунікації має досить багато різновидів, так як може бути виражений в форматі усної чи письмової передачі інформації, відбуватися з допомогою використання голосу або жестів та міміки, і так само бути здійснений як всередині організації між працівниками та керівниками, так і ззовні із клієнтами, партнерами, постачальниками підприємства, громадськістю чи державними органами.

Відповідно, для якісної організації та систематизації процесів підприємства, забезпечення якісного зв'язку та злагодженої роботи відділів, досить важливу роль відіграють види комунікації, так як допомагають забезпечити злагоджений обмін повідомленням відповідно до поставлених цілей.

На рисунку 1.3 наведена структура видів комунікації, за якою їх класифікують в організації.

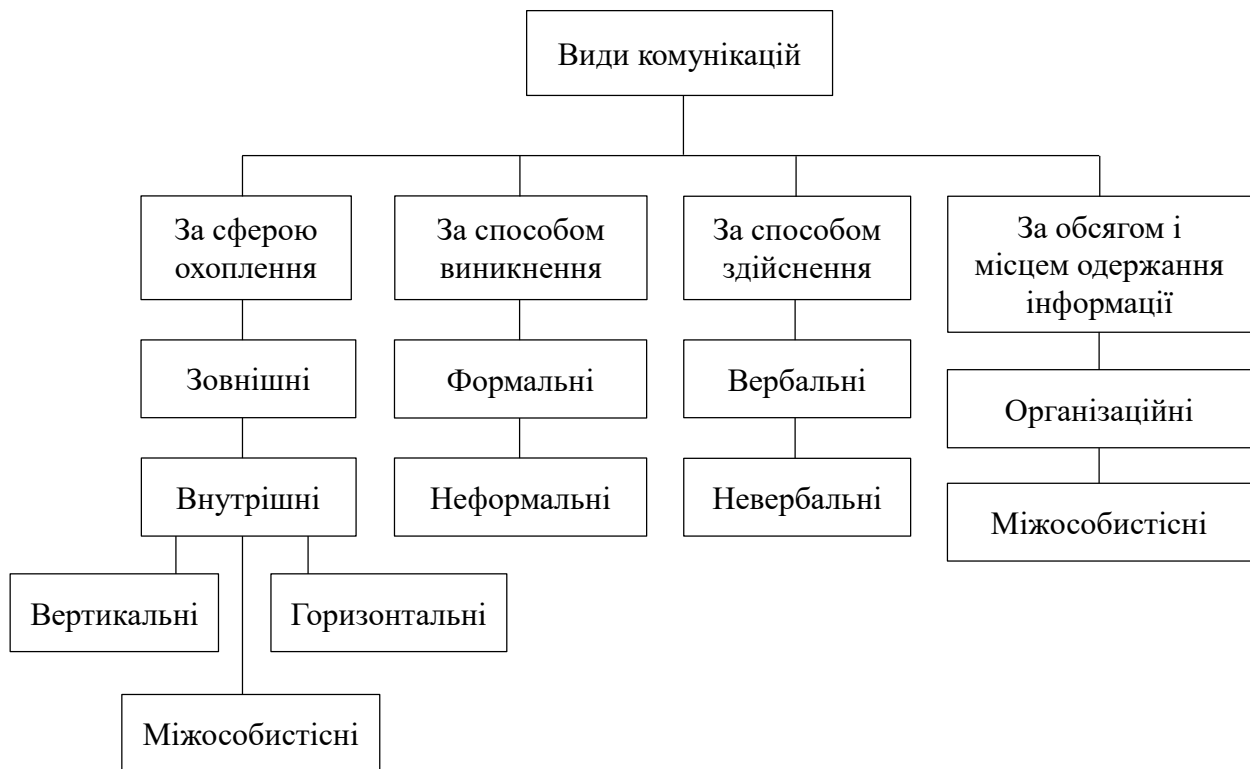


Рисунок 1.3 – Структура видів комунікації в організації

*Джерело: складено автором відповідно до [6], [3]*

Відповідно до даної структури, за сферою охоплення комунікацію поділяють на три види – зовнішню, внутрішню та міжособистісну. Перший із цих видів, зовнішній, використовують для спілкування із зовнішнім середовищем компанії, наприклад із клієнтами, за допомогою реклами, з громадкістю для формування позитивного іміджу організації чи із державними органами через подачу звітності.

Другий, внутрішній, застосовують для формування зв'язу між відділами та працівниками в середині підприємства. Також необхідно зазначити, що внутрішню комунікацію всередині організації можна поділити на кілька важливих підгруп:

- вертикальні комунікації, які використовують для обміну інформацією між керівниками і підлеглими, що займають різні рівні ієрархії організації;
- горизонтальні комунікації, які застосовують для спілкування між рівними за посадою працівниками компанії [37], [38].

Третій вид за цим поділом, міжособистісні комунікації, зазвичай відбуваються між окремими працівниками підприємства на основі обміну певним досвідом та формувані зворотнього зв'язку.

За способом виникнення комунікацію в організації поділяють на формальну і неформальну. Перша із них відбувається між керівниками організації для формування й досягнення певних завдань та цілей. При даному виді комунікації, існує заздалегіть заготовлений зміст та визначені учасники спілкування. Друга група, неформальні комунікації – формуються на основі особистих стосунків, що мають випадкових учасників спілкування і часто проявляються через канал чуток.

За способом здійснення комунікацію можна поділити на вербальну та невербальну. Перший вид являє собою спілкування із використанням людської мови і відбувається через розмови, словесні комунікації та повідомлення. Так само, він виступає основним та універсальним способом спілкування. А другий вид – це комунікація, яка формується лише з використанням тіла, а саме з допомогою жестів, міміки чи емоцій.

За обсягом і місцем одержання комунікацію зазвичай ділять на міжособистісну та організаційну. За цим поділом, перша група відповідає за формування системи спілкування між працівниками, а саме за прямий міжособистісний обмін інформацією один між одним. А друга група –

характеризує комунікацію з урахуванням певної ієрархії в компанії для формування обміну інформацією в її межах [6], [3].

Відповідно до розглянутої структури, кожен із зазначених видів комунікації на підприємстві формується за певною характеристикою, відповідно до сфери його охоплення, способу виникнення, способу здійснення, або згідно з засобом інформації, а також його обсягом і місцем одержання даних.

Необхідно зазначити, що наразі, існує досить велике розмаїття варіантів класифікацій видів комунікації на підприємстві, так як вчені, дослідники та науковці мають багато поглядів стосовно підходів до поділу на певні групи даного поняття.

Так науковці Осовська Г.В., Осовський О.А., які до горизонтальних і вертикальних комунікацій додавали третій вид – діагональні. За їх ствердженнями, ці комунікації здійснюються між особами, які перебувають на різних рівнях ієрархії певної організації. [25].

Наприклад, даний вид можливий між лінійними та штабними підрозділами, коли другі керують за виконання певних функцій. До того ж, такі комунікації можуть бути характерні для зв'язків між лінійними підрозділами, за умови, що один із них є головним.

Також цікаву класифікацію по досягненню цілей наводять такі вчені як Ряульєв В.А. та Гуткевич С.О., в якій вони виділяють висхідну, низхідну та горизонтальну комунікації. Так за їх описом, висхідні комунікації здійснюються у формі звітів, пропозицій чи пояснювальних записок із метою інформування вищих органів про справи організації. Низхідні ж, навпаки, надають інформацію підлеглим, аби ті мали дані про стратегічні плани роботи компанії. А горизонтальні, в свою чергу, забезпечують обмін інформацією між різними підрозділами для досягнення координації і злагодженої співпраці [36].

Розглянуті варіанти класифікацій, відіграють важливу роль у формуванні цілісного уявлення про процес комунікації в межах будь-якого підприємства.

Однак види – це не єдиний фактор, який важливо враховувати для якісної організації системи комунікацій в компанії. Необхідно розрізняти функції комунікацій, так вони дозволяють розуміти коло основних завдань, за які може відповідати даний процес в організації.

На рисунку 1.4 наведено перелік основних функцій, які властиві комунікаціям на будь-якому підприємстві.

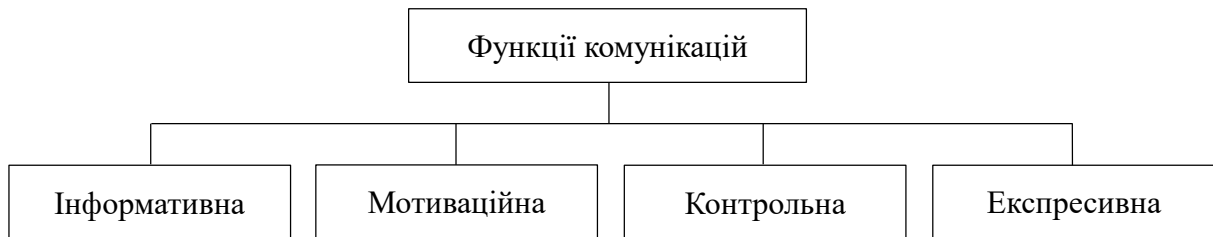


Рисунок 1.4 – Функції комунікацій на підприємстві

*Джерело: складено автором відповідно до [46]*

Відповідно, до зазначених функцій комунікацій на підприємстві, кожна із них відповідає наступним поняттям:

– інформативна – ця функція відповідає за передачу відомостей, надання інформації, певних даних працівниками та відділами компанії для ухвалення обґрунтованих рішень;

– мотиваційна – ця функція спонукає співробітників до більш якісного виконання поставлених завдань, поліпшення їх роботи та досягнення кращих результатів, завдяки проханню чи наказам;

– контрольна – відповідає за відстежування поведінки працівників організації різними способами на основі ієрархії і формальному підпорядкуванню;

– експресивна – допомагає сприяти емоційному вираженню почуттів співробітників, їх можливим переживанням, емоціям та відношенням до того, що відбувається в колективі [46].

Відповідно, розглянуті функції на рисунку 1.4 обумовлюють важливість комунікацій для ефективного функціонування та діяльності підприємства. Адже вони відповідають за обмін інформацією в компанії, за мотивацію співробітників до розвитку та досягнення кращих результатів у роботі, допомагають контролювати більшість процесів в організації, і так само сприяють емоційному вираженню кожного зі членів колективу для кращого розуміння один одного.

Відповідно до підрозділу 1.2 комунікація виступає процесом забезпечення стабільного та налагодженого зв'язку, обміном інформацією та повідомленнями між відділами, а також з клієнтами, партнерами, постачальниками, громадськістю та державними органами, що є необхідним для ефективного функціонування будь-якого підприємства. Так само важливе значення для діяльності організації відіграє добре сформована системи комунікацій, що об'єднує в собі всі види, форми та канали зв'язку, забезпечуючи безперервний і, водночас, достатній інформаційний обмін по всьому підприємству.

Згідно із цим, комунікації в організації відповідають за досить широку кількість завдань та можуть бути виражені в різній формі, що обумовлено різноманітністю їх видів та функцій. Відповідно до структури видів комунікації на підприємстві, даний процес може бути здійснюватись як поза межами компанії, так і в середині неї, може бути формальними і неформальними, виражатись вербальними і невербальними способами, і так само формувати міжособистісні чи організаційні відносини між кожним зі членів колективу підприємства.

Функції підкреслюють, що комунікація відповідає як за обмін інформацією, і так само займає ґрунтовне місце в багатьох інших сферах функціонування підприємства. Адже вони дозволяють забезпечити мотивацію робітників для досягнення кращих результатів і особистого, професійного розвитку як спеціалістів, допомагають у самовираженні працівників, проявленні власних емоцій для розуміння поведінки та відчуттів один одного. Також функції комунікацій відіграють фундаментальну роль для забезпечення контролю якості

та ефективності ведення управлінських процесів на підприємстві, виконання роботи і поставлених завдань працівниками.

### **1.3 Основні елементи та моделі ведення комунікаційних процесів**

Комунікація відіграє надзвичайно важливу роль у сучасному житті людей, так як допомагає обмінюватись інформацією один між одним, підтримувати стабільний зв'язок та спілкування. Для успішного і ефективного функціонування будь-якого підприємства даний процес так само відіграє досить значущу роль, так як забезпечує обмін повідомленнями та інформацією між всіма відділами, що є обов'язковим для злагодженої роботи компаній. Необхідно зазначити, що фундаментальність даного процесу обумовлена тим, що комунікації виступають зв'язуючим інструментом, який відповідає за мотивацію персоналу, організацію обміну даними між працівниками, прийняття управлінських рішень, підтримку зв'язку з клієнтами і звичайно за формування самого іміджу підприємства.

Відповідно, для якісної організації та забезпечення ефективного процесу обміну інформацією, повідомленнями, слід розуміти його складові, завдяки яким він формується. Тому нижче, будуть наведені основні елементи, з яких складається процес комунікації:

- джерело – так званий комунікатор, той хто відправляє певну інформацію, обираючи при цьому канал, засіб та форму комунікації;
- повідомлення – це інформація, яку джерело передає одержувачу;
- канал прямого та зворотнього зв'язку – це спосіб, завдяки якому певне повідомлення надходить від джерела до її одержувача, і головним завданням цього елемента є забезпечене якісної передачі інформації;

– комунікаційні перешкоди – це певні керовані чи некеровані фактори, які можуть впливати на якість передання повідомлення;

– отримувач – інакше кажучи споживач, сторона заради якої здійснюється комунікація, бо інформація від комунікатора надходить саме до неї, і головним завданням цієї сторони є декодування отриманого повідомлення [45].

Слід зазначити, що деякі вчені, стверджують, що процес комунікацій значно більший і ширший. Наприклад, Тертичко Т.В. запевняє, що на підприємстві, він може бути виражений через такі ключові елементи, як:

- система надання повідомлення, певної інформації;
- зв'язок між керівниками та підлеглими, цілими підрозділами;
- інструмент забезпечення співпраці між робітниками;
- засіб мотивування працівників підприємства;
- підтримка зв'язку організації із споживачами, клієнтами;
- інструмент забезпечення контакту між суб'єктами на ринку;
- спосіб донесення управлінських рішень до працівників компанії [40].

Необхідно наголосити, що кожен із вище розглянутих елементів комунікаційного процесу в організації формує низку певних етапів для створення повноцінного обміну інформацією між сторонами, а саме:

– перший етап – зародження ідеї. Це процес обміну інформацією, який починається саме із зародження ідеї повідомлення, яке формує відправник і хоче донести до одержувача;

– другий етап – кодування та вибір каналу. Для того, щоб передати будь-яку інформацію відправник повинен її сформувати, інакше кажучи закодувати, використовуючи слова та інтонацію. Саме на цьому етапі інформація перетворюється в чітке повідомлення;

– третій етап – передача інформації. Тут відправник використовує певний канал для передачі сформованого повідомлення одержувачу;

– четвертий етап – декодування. Як тільки одержувач отримає передану інформацію, він має декодувати її, зрозуміти для себе;

– п'ятий етап – зворотній зв'язок. На цьому етапі, відправник та одержувач міняються ролями, так як другий, одержувач, має сформулювати зворотною відповідь та передати її першому, відправнику;

– шостий етап – наявність перешкод. Під час обміну інформацією може виникати певний шум, який буде створювати перешкоди для сприйняття інформації, її правильного кодування та декодування [22].

Відповідно, для здійснення якісного передання інформації, всі сторони комунікаційного процесу повинні пройти через кожен із цих кроків. На рисунку 1.5 наведена схема послідовності формування даного процесу згідно з його складовими елементами та етапами формування.

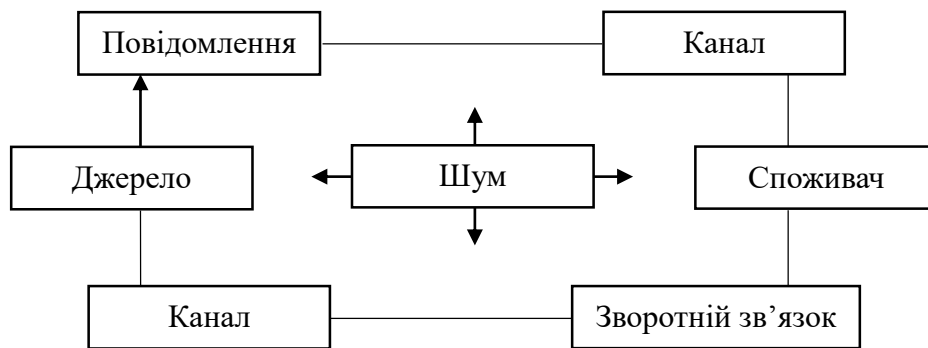


Рисунок 1.5 – Схема етапів процесу комунікації

*Джерело: складено автором відповідно до [1]*

Згідно з розглянутими елементами та етапами, формування комунікацій виступають досить структурним процесом. Однак, окрім цього, слід розуміти, що всі вказані складові та етапи формування комунікацій, можуть утворювати певні моделі, які зможуть наглядно показати яким чином і для чого використовувати певний формат комунікації.

Так, перша модель Аристотеля наведена на рисунку 1.6. В неї входить три ключових елемента: оратор, промова та слухач. Це досить класична та фундаментальна модель комунікації, яку часто використовують в організаціях для певних виступів чи переговорів. Однак вона весь фокус робить на оратора, тобто її можна вважати більш монологічною, односторонньою.



Рисунок 1.6 – Модель комунікації Аристотеля

*Джерело: складено автором відповідно до [13]*

Більшість науковців та вчених хотіли доповнити дану модель, аби зробити її більш структурною та практичною. Так, американський вчений Ласуел Г., на основі моделі Аристотеля, запропонував свою власну формулу, яка включає в себе такі елементи як: джерело, повідомлення, канал передачі, одержувач та ефект. Згідно із цією структурою, на рисунку 1.7 наведена модель даної формули комунікацій.

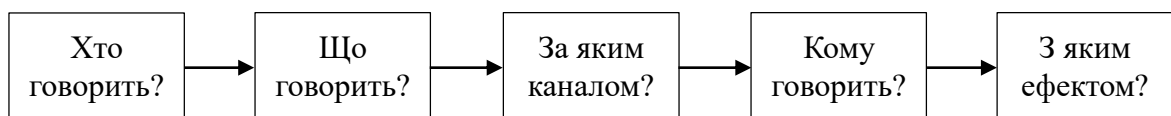


Рисунок 1.7 – Формула моделі комунікації Ласуел Г.

*Джерело: складено автором відповідно до [17]*

Виходячи із таких складових, можна зрозуміти, що дана модель, комунікації Ласуел Г. була сформована із цілю отримання певного ефекту від процесу спілкування. Причиною цьому є те, що ця формула характеризує комунікацію як процес переконання, де комунікатор намагається вплинути на споживача з допомогою передачі йому певного повідомлення та інформації.

Відповідно, дана модель вже краще формує сам комунікаційний процес, оскільки кожний із її компонентів виступає окремою його частиною. Однак в цій формулі все ще є один недолік, як і в попередній моделі, бо тут простежується відсутність уваги до зворотнього за'язку між учасниками комунікації. Згідно із цим, модель Ласуел Г. не передбачає двосторонньої взаємодії від учасників даного процесу.

Відомі вчені Шеннона К. та Уівера В. намагались покращити попередню формулу у своїй математичній моделі комунікації, яка побудована за принципом формування телефонного зв'язку. На рисунку 1.8, наведена структура даної моделі, що складається з таких елементів як комунікатор, прилад для кодування інформації, канал передання повідомлень, прилад для декодування даних, споживач та шум.

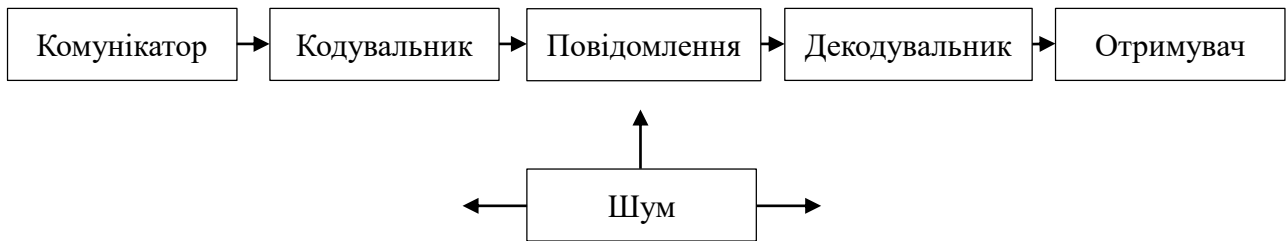


Рисунок 1.8 – Модель комунікації Шеннона К. та Уівера В.

*Джерело: складено автором відповідно до [17]*

Згідно до цієї моделі та твердженням дослідників, даний процес комунікації зазвичай оточений постійними перешкодами, які можуть псувати якість та мету самого повідомлення. Тому для його подолання дана модель звертає увагу на припинення дублювання інформації, повторення повідомлень та використання різних каналів для поширення однакових даних. До того ж, потрібно звертати увагу на певні технічні проблеми, наприклад із нестабільним інтернетом чи зв'язком. А також на деякі семантичні проблеми, коли комунікатор не досить якісно сформував передаване повідомлення, аби споживач міг зрозуміти його мету та наповнення правильно.

Більше розкриває та доповнює попередній варіант, модель Де Флера М., що наведена на рисунку 1.9. В ній вчений вирішив остаточно замкнути зв'язок між комунікатором та споживачем завдяки наданню зворотнього зв'язку. Відповідно, дана модель включає в себе такі елементи як джерело інформації, передавач, канал, приймач для декодування, отримувач, шум та зворотній зв'язок.

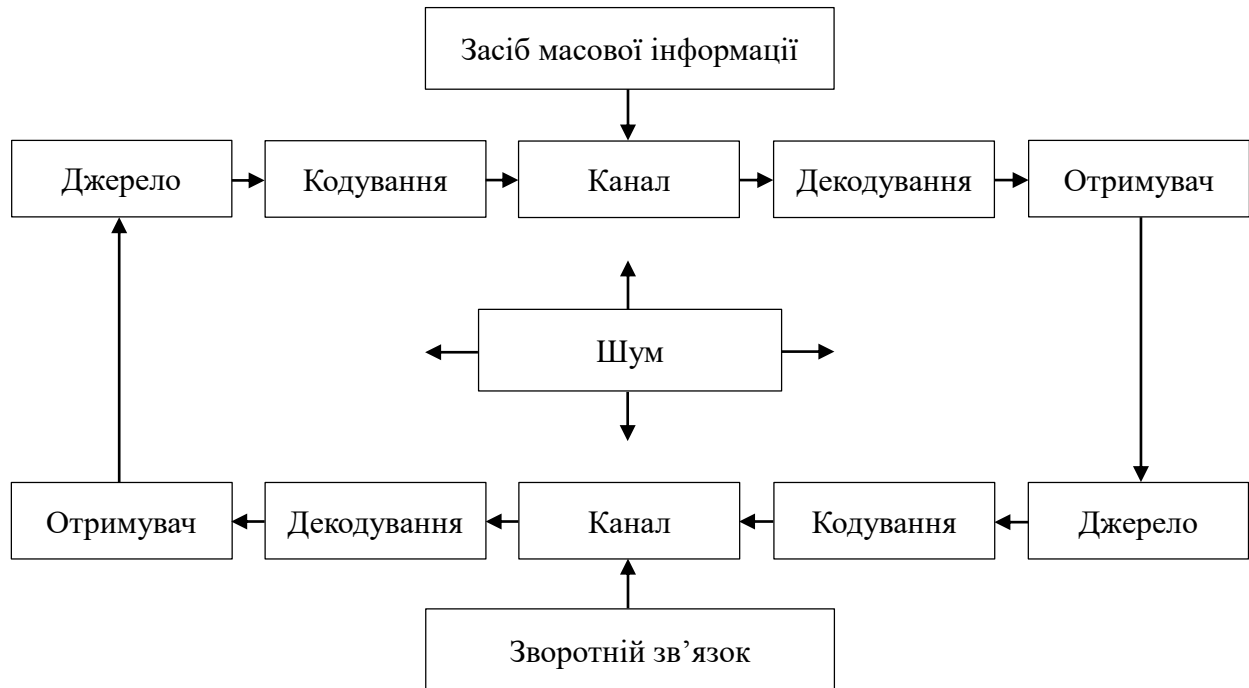


Рисунок 1.9 – Модель комунікації Де Флера М.

*Джерело: складено автором відповідно до [17]*

Одразу варто зазначити, що вказана структура визначає циклічність даного процесу, підкреслюючи важливість зворотнього зв'язку, хоч при цьому тут також можуть виникати шуми під час передання повідомлень між обома сторонами. Дана модель може вказувати на прояви певної медіазалежності споживачів. Як зазначає, аби зрозуміти детально певну ситуацію чи проблему отриманого повідомлення, споживачі починають звертатись до медіа-простору.

І ще одна досить поширена циркулярна модель комунікацій була запропонована вченими Шраммом В. та Осгуда Ч. Її суть полягає у тому, що в

ході спілкування і комунікатор, і споживач мають періодично міняти місцями, формуючи повноцінний процес комунікації. В цій моделі вчені приділяли значну увагу для аналізу поведінки комунікатора та споживача під час обміну повідомленнями. Як зазначають дослідники, особливу важливість тут відіграє процес кодування та декодування даних від кожної зі сторін, в поєднанні із коректною інтерпретацією самого повідомлення під час формування комунікаційного процесу.

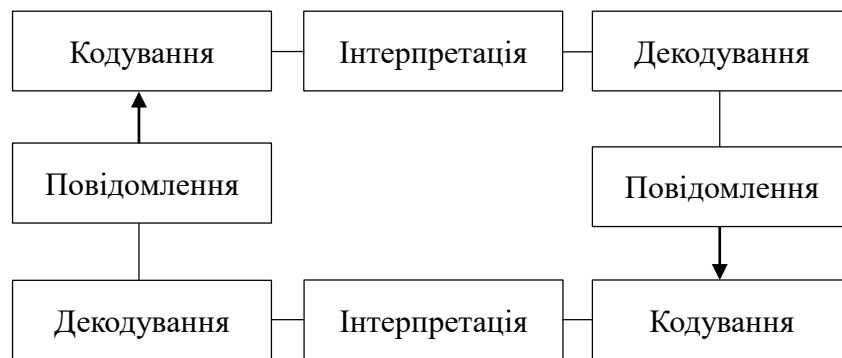


Рисунок 1.10 – Циркулярна модель комунікації Шрамма В. та Осгуда Ч.

*Джерело: складено автором відповідно до [17]*

Відповідно до структури циркулярної моделі комунікації, цей процес виступає двостороннім зв'язком, схожим до діалогу, де кожна зі сторін постійно взаємодіє одна з одною, обмінюється інформацією та надає зворотний зв'язок. При цьому, як зазначають вчені, зворотний зв'язок зможе вирішити проблеми, такі як шуми, що можуть заважати у формуванні якісного та ефективного процесу комунікації під час етапів кодування та декодування [17], [39], [13].

Підбиваючи підсумки, варто наголосити, що комунікація виступає структурним процесом обміну інформацією між кількома сторонами, який включає в себе такі елементи, як джерело інформації, повідомлення, канал прямого і зворотнього зв'язку, шуми та отримувача. Для забезпечення якісного передання інформації, цей процес повинен пройти через ряд певних етапів: від

зародження ідеї, її кодування, вибору каналу для надсилання, передачі інформації, її отримання, декодування і нарешті формування зворотнього зв'язку.

Відповідно, розглянуті елементи та етапи формують моделі комунікацій, які дозволяють зрозуміти, яким чином і з якою метою варто використовувати певний формат комунікацій. Слід зазначити, що розуміння їх практичного використання є важливим для функціонування будь-якого підприємства. Адже вони дозволяють організації сформувати злагоджену систему комунікацій як всередині компанії, між відділами, і із її зовнішнім середовищем, із клієнтами, громадкістю, партнерами, постачальниками, державними органами.

## **Висновки за розділом 1**

Узагальнюючи розглянутий матеріал першого розділу кваліфікаційної роботи стосовно теоритичних основ побудови системи комунікацій на підприємстві, слід зазначити, що комунікації і якісна організація системи комунікацій відіграють досить важливу роль для забезпечення ефективного та злагодженого функціонування діяльності будь-якого сучасного підприємства.

Відповідно до трактувань, комунікація на підприємстві являє собою процес обміну інформацією, який допомагає підтримувати зв'язок в компанії між її співробітниками, керівниками, певними зовнішніми сторонами і клієнтами, з метою досягнення поставлених цілей. Вчені виділяють багато визначень цього поняття, згідно із лігвістичним, філософським, психологічним, соціальним, економічним і маркетинговим підходами. При цьому, попри варіативність поглядів науковців, між ними помітна певна схожість до базового визначення комунікацій, яке зводиться до процесу обміну інформацією між двома чи більшою групою людей із використанням різних комунікативних засобів.

Так само, ключову роль в компанії, відіграє добре сформована система комунікацій, яка виступає сукупністю пов'язаних елементів для забезпечення необхідного обміну інформацією в межах внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства. Відповідно, це свідчить про її сприяння у формуванні єдиного злагодженого процесу обміну даними та повідомленнями, що є важливим для ефективного функціонування самої компанії.

Класифікація видів комунікацій на підприємстві досить широка, так як вони можуть бути і зовнішніми, і внутрішніми, формальними і неформальними, здійснюватись вербальними і невербальними способами, а також формувати міжособистісні та організаційні відносини. Так само й функції можуть запобігати обміну інформацією на підприємстві, і відповідають за мотивацію працівників, контроль якості процесів, створення відповідних умов для самовираження співробітників та допомоги в прийнятті управлінських рішень.

При цьому процес комунікації має певну структуру, до якої належить джерело інформації, повідомлення, канал прямого і зворотнього зв'язку, шуми та отримувач. І аби даний процес був якісним, він має пройти через певні етапи від зародження ідеї, її кодування, вибору каналу для надсилання, передачі інформації, її отримання, декодування та формування зворотнього зв'язку. Відповідно, дана структура та етапи формують певні моделі комунікацій, які дають чітке розуміння яким чином і з якою метою їх варто використовувати як для підтримання комунікації всередині підприємства, так і поза його межами.

Згідно із цим, комунікація виступає зв'язуючим процесом обміну інформацією на підприємстві, так як він входить у всі частини управлінської діяльності компанії. А організація системи комунікацій, відповідно до видів, функцій, складових елементів, етапів формування та моделей, дозволяє підприємству забезпечити злагоджене функціонування всіх відділів та ефективне ведення діяльності.

## РОЗДІЛ 2

### ОЦІНКА СИСТЕМИ КОМУНІКАЦІЙ НА ПІДПРИЄМСТВІ «КИЇВСТАР»

#### **2.1 Загальна характеристика ПрАТ «Київстар» та місце компанії на ринку телекомунікаційних послуг України**

Підприємство «Київстар» – це один із найбільших українських операторів у сфері електронних комунікацій, який забезпечує мільйони людей досить широким спектром послуг із надання мобільного зв'язку та домашнього Інтернету. Організація визнана однією з найбільших платників податків в сфері електронних комунікацій та має звання одного з найкращих роботодавців і соціально-відповідальної компанії.

Свою історія підприємство почало ще в 1994 році, проте послуги з мобільного зв'язку стало надавати тільки з 9 грудня 1997 року. Саме так, дана організація розвивається на українському ринку вже понад 27 років. І за цей період компанія змогла завоювати довіру близько 24 мільйонів абонентів мобільного зв'язку та понад 1 мільйона користувачів домашнього Інтернету, відкрила більше 65 тисяч базових станцій по всій території країни та стала однією із провідних мобільних операторів України [32].

Досить цікавим фактом, є те, що в перший рік свого існування, підприємство мало зовсім іншу назву, «Bridge», та було відритим акціонерним товариством. В той час як зараз є приватним та має недержавну форму власності. Також слід зазначити, що головний офіс компанії знаходиться в Києві, де організація заєстрована за юридичною адресою – вулиця Дегтярівська 53. До того ж, підприємство має єдиного акціонера – міжнародну групу телекомунікаційної

компанії VEON, яка тримає акції на фондовому ринку США. У склад керівництва приватного акціонерного товариства «Київстар» входить президент компанії та Наглядова рада [32].

Окрім цього, слід зазначити, що головною ціллю даного підприємства, є надання якісних продуктів та послуг з мобільного зв'язку та Інтернету для забезпечення задоволення потреб своїх користувачів, сприяння розвитку бізнесів та економіки країни.

Відповідно, нижче наведений основний перелік послуг компанії, які вона надає для реалізації поставленої цілі:

- мобільний зв'язок (Інтернет, мобільний і міжнародний зв'язок, роумінг);
- фіксований зв'язок (домашнє телебачення та Інтернет);
- послуги FMC (конвергенція мобільного і фіксованого зв'язку);
- цифрові рішення (Big Data, індустриальний IoT, Cloud solutions, сервіси для кіберзахисту, «Київстар ТБ», «Радіо Київстар», «FitStar», «Мобільна безпека», «Музичний клуб», «Автотрекінг») [32].

Також слід зазначити, що ПрАТ «Київстар» розвиває свою діяльність в сфері телекомунікацій саме на національному українському ринку. Однак на її розвиток значно вплинуло повномасштабне вторгнення російської федерації на територію України 24 лютого 2022 року. Адже країна-агресор постійно завдавала ударів по енергетиці, електриці та телемережі країни. Відповідно через це, підприємство понесло досить великі збитки, так як втратило значну кількість своїх клієнтів та багато базових станцій по всій території України. Проте, компанія змогла адаптуватись до нинішніх умов ринку, поступово відбудовує постраждалі станції, намагається підтримувати їх і, аби не втрачати клієнтів, які вимушені були виїхати закордон через початок війни, почала надавати їм такі послуги, як «Роумінг як вдома» та «Ідеальний роумінг». Також важливо зазначити, що підприємство має досить активну соціальну позицію, підтримує різні благодійні проекти та допомагає армії. Таким чином, організація втримує

свою клієнтську базу, зберігає позитивний імідж серед клієнтів та продовжує ефективно вести свою діяльність на ринку України.

До того ж, говорячи про ринок функціонування даного підприємства, варто додати, що його тип – це олігополія. Тобто така форма ринкової структури, в якій досить велику частину ринку займають кілька великих організацій, кожна з яких має можливість впливати своїми діями на його функціонування, формування ринкових цін та виробництво товарів, і послуг [15].

Відповідно, в якості обґрунтування його приналежності до олігополістичного типу, слід зазначити, що на цьому ринку, в галузі телекомунікацій на території України, провідну роль відіграють такі три компанії як «Київстар», «Водафон Україна» та «Лайфсел». Саме їм належить досить велика частина від усього ринку телекомунікацій, що дає їм можливість значно впливати на його функціонування, мати певний контроль над формуванням цінової політики та розвитку послуг. Дані підприємства отримують значні прибутки від реалізації своїх послуг, що робить доступ на цей ринок досить складним та обмеженим. Це формує певні бар'єри щодо входу на нього для інших організацій, які також планують розвивати свою діяльність на цьому ринку, в сфері телекомунікацій. Згідно із цим, стає очевидним факт, що головними конкурентами приватного акціонерного товариства «Київстар» на цьому ринку виступають саме ці два великих підприємства – «Водафон Україна» та «Лайфсел». Адже разом вони займають найбільшу частку від даного ринку, а саме понад 90%. В той час як інша частина належить значно меншим, регіональним компаніям.

Знайомлячись ближче із кожним з його конкурентів, хочу зазначити, що підприємство «Водафон Україна» є другим із найбільших українських мобільних операторів, який розвиває свою діяльність на ринку України. Ця компанія так само надає послуги з швидкого Інтернету 3G і 4G, забезпечує користувачів мобільним та фіксованим зв'язком. До того ж, це підприємство активно інвестує

у розвиток своєї діяльності, що дає йому змогу розвивати кількість базових станцій по всій території України і впроваджувати такі технологічні послуги, як Інтернет речей, технології для Smart City, аналітику великих даних, хмарні сервіси та власні рішення на основі штучного інтелекту. Станом на 2023 рік компанія має клієнтську базу, близько 15,8 мільйонів користувачів по всій території України. Підприємство допомагає країні з першого дня війни, аби кожен з її клієнтів був забезпечений стабільним зв'язком, а також інвестує ресурси в армію та організовує благодійні й соціальні ініціативи.

Підприємство «Лайфсел» також є один із найбільш українських мобільних операторів, однак меншим, порівнюючи із двома попередніми компаніями. Організація так само надає телекомунікаційні послуги як забезпечення мобільного зв'язку та стабільного і швидкого Інтернету для користувачів. Серед її клієнтських пропозицій також є деякі цифрові сервіси як lifecell музика, TV+, хмарне сховище lifebox, а також розумні технології як IoT-рішення та Big Data-сервіси. На разі, підприємство активно розширює базу станцій та намагається надавати якісні послуги абонентам, кількість яких складає понад 9,9 мільйонів, станом на 2023 рік. Також підприємство значно підтримує своїх клієнтів стабільним зв'язком під час війни, навіть попри атаки ворога по телемережі. І так само допомагає армії та долучається до різних соціальних ініціатив.

Згідно із описами даних підприємств, стає очевидним, що кожне із них займає досить значну частину даного ринку, так як вони є найбільшими компаніями серед українських операторів. Однак, порівнюючи їх частки один між одним, можна помітити, що вони значно відрізняються. Відповідно до кількості клієнтської бази організацій, можна зробити висновок, що перше місце на цьому ринку займає ПрАТ «Київстар» із кількістю абонентів понад 24 мільйони, друге місце – ПрАТ «ВФ Україна» із числом користувачів близько 15,8 мільйонів, і третє місце – ТОВ «Лайфсел», кількість клієнтів якого складає понад 9,9 мільйонів. На рисунку 2.1 вказано місця компаній за кількістю абонентів.

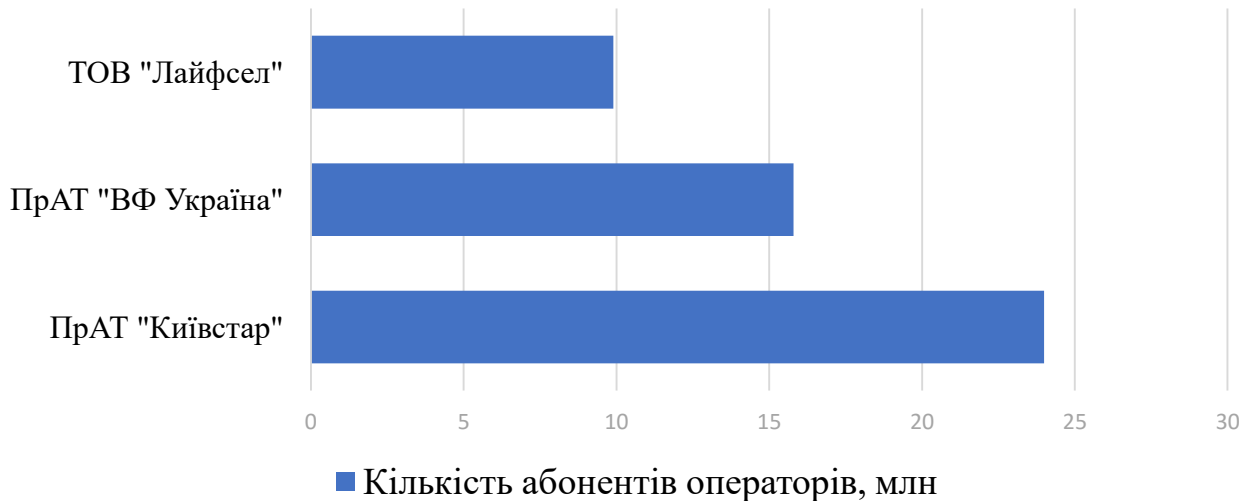


Рисунок 2.1 – Місце українських операторів на ринку за кількістю абонентів

*Джерело: складено автором відповідно до [31], [32], [41]*

В той же час, нинішня ситуація на українському ринку потребує значної уваги до системи комунікацій на підприємстві задля обміну інформацією та підтримки зв'язку як всередині компанії, так і поза її межами. Відповідно, ПрАТ «Київстар» має добре сформовану систему комунікацій. Одразу варто зазначити, що внутрішня комунікація в організації здійснюється через корпоративну соціальну мережу Workplace. А також є канал «Координаційний комітет», на випадок непередбачуваних ситуацій. При цьому, для забезпечення зв'язку в середині підприємства, працівники мають корпоративну пошту, часто використовують телефоний зв'язок. Так само зовнішня комунікація з клієнтами, партнерами, постачальниками, громадськістю та державними органами є добре організованою. Для її забезпечення використовують різні комунікаційні засоби, як мобільні застосунки, месенджери, телефоний зв'язок, електронну пошту, соціальні мережі та сайт компанії. Аби зв'язок був якісним, підприємство час від часу оновлює стратегію зовнішніх комунікацій, адаптовуючи її під умови ринку.

Досить вагому увагу системі комунікацій також приділяє підприємство «Водафон Україна». Відповідно до ситуації на ринку, організація запровадила

власну систему для внутрішньої комунікації із працівниками «Простор», аби попри атаки на телемережу кожен відділ міг злагодженно працювати. Також, для забезпечення якісної внутрішньої комунікації, в організації проходять регулярні зустрічі між працівниками та з керівниками, і персонал може активно використовувати корпоративну електронну пошту. Так само підприємство намагається забезпечити якісний зв'язок із зовнішніми сторонами, використовуючи такі комунікаційні засоби як мобільний застосунок, сайт та соціальні мережі компанії, електронну пошту та телефоний зв'язок. Враховуючи нинішню ситуацію на українському ринку, підприємство змінило стратегію їх ведення, аби інформація була більш актуальною, з акцентом на залученість до різних соціальних заходів та моральну підтримку населення [31].

Компанія «Лайфсел» так само має добре організовану систему комунікацій, як всередині підприємства, так і поза його межами. Для організації важливо залучати працівників у внутрішні процеси, тому тут намагаються формувати ефективно та відкрите спілкування між відділами, а також організовувати регулярні зустрічі для надання звітностей керівникам, і проміжного контролю між відділами. Всередині організації активно використовують такі засоби зв'язку як корпоративну пошту та телефоний зв'язок. Для обміну корпоративними новинами та ринковими тенденціями, підприємство створило власне внутрішнє телебачення, яке виступає інструментом для забезпечення ділових комунікацій всередині організації. Також дана компанія, як і попередні, використовує різні канали та платформи для підтримки зв'язку із зовнішнім середовищем, як мобільний застосунок, телефоний зв'язок, електронну пошту, сайт і соціальні мережі. Відповідно до нинішніх потреб ринку, організація адаптує комунікацію до них, аби цей процес був якісним [41].

Згідно із організацією систем комунікації на даних підприємствах, кожен оператор приділяє значну увагу до формування якісних комунікацій як всередині компанії, та поза її межами. Місцями вони застосовують досить схожі

інструменти. Наприклад, для підтримки внутрішніх зв'язків кожен з операторів зазвичай використовує корпоративні програми, електрону пошту та телефоний зв'язок. А для забезпечення зовнішніх комунікацій – вони мають сайт та соціальні мережі компаній, мобільні застосунки, і так само використовують електрону пошту, телефоний зв'язок. Всі оператори адаптують систему комунікацій під умови ринку, що впливає на їх позиції на ринку та ефективне функціонування.

Базуючись на розглянутому описі ринку та головних конкурентів ПрАТ «Київстар», можна стверджувати, що між ними існує певна конкуренція. Однак, враховуючи, той факт, що ринок є олігополістичним, вона не є досить великою, а скоріше обмеженою, так, як на цей ринок можуть впливати лише кілька великих компаній. Однак присутність невеликої конкуренції можна обґрунтувати тим, що оператори пропонують досить схожі послуги, що змушує їх постійно шукати способи зниження витрат і створювати нові та кращі пропозиції для клієнтів.

Відповідно, можна зробити висновок, що ПрАТ «Київстар» є найбільшим оператором на українському ринку, який надає якісний пакет послуг клієнтам для забезпечення їх стабільним мобільним зв'язком та Інтернетом. Підприємство розвиває свою діяльність на національному ринку і змогло адаптуватись до нинішніх умов ринку попри початок повномасштабного вторгнення на територію України. До того ж, даний ринок належить до олігополії, що зумовлено приналежністю значної частину ринку великим компаніям, серед яких ПрАТ «Київстар», ПрАТ «ВД Україна» та ТОВ «Лайфсел». Ці підприємства мають значний вплив на функціонування даного ринку, і активно розвивають свою діяльність на ньому, надаючи якісні послуги клієнтам.

Важливо зазначити, що кожна із компаній має добре сформовану систему комунікацій як із внутрішнім, так і зовнішнім середовищем. Це допомагає їм підтримувати якісний зв'язок із працівниками, а також із їх клієнтами, громадськістю, державними органами, постачальниками та партнерами, що важливо в даних умовах функціонування ринку телекомунікацій в Україні. Згідно

із цим, для цього ринку характерна невелика конкуренція. Але її незначний прояв, стимулює компанії виділятися, пропонуючи вигідніші пакети послуг.

## 2.2 Фінансовий аналіз діяльності ПрАТ «Київстар»

Фінансовий аналіз діяльності підприємства відіграє досить значну роль для ефективності роботи усіх систем функціонування компанії, зокрема комунікаційної. Адже наявність необхідних ресурсів, стабільне отримання доходів та правильне управління витратами є основою для використання сучасних засобів комунікації, якісної організації процесів обміну інформацією та збільшення ефективності ведення діяльності підприємства.

Відповідно, аналіз основних показників фінансової діяльності ПрАТ «Київстар» є важливим для визначення економічної стійкості та стабільного функціонування цієї організації. Бо саме такий аналіз допоможе краще ознайомитись із фінсовими можливостями даного підприємства, аби зрозуміти як вони впливають на розвиток його системи комунікації.

Відповідно, для оцінки ресурсного забезпечення компанії слід почати із розгляду деяких показників із окремого балансу зі звіту про фінансовий стан ПрАТ «Київстар» за 2020–2022 роки, які наведені в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Основні показники із окремого балансу зі звіту про фінансовий стан ПрАТ «Київстар» за 2020–2022 роки, млн грн

Показники	2020 рік	2021 рік	2022 рік	Абсолютне відхилення, млн грн		Відносне відхилення, %	
				2021–2020 рік	2022–2021 рік	2021–2020 рік	2022–2021 рік
1	2	3	4	5	6	7	8
Нематеріальні активи	8260	8585	8372	325	–213	3,9	2,5

## Продовження таблиці 2.1

1	2	3	4	5	6	7	8
Основні засоби	13859	16321	19257	22	2936	17,8	18
Зареєстрований капітал	654	654	654	0	0	0	0

*Джерело: складено автором відповідно до [26], [27], [28]*

Для наочного сприйняття змін цих показників за данні три роки, на рисунку 2.2 наведено їх динаміку.

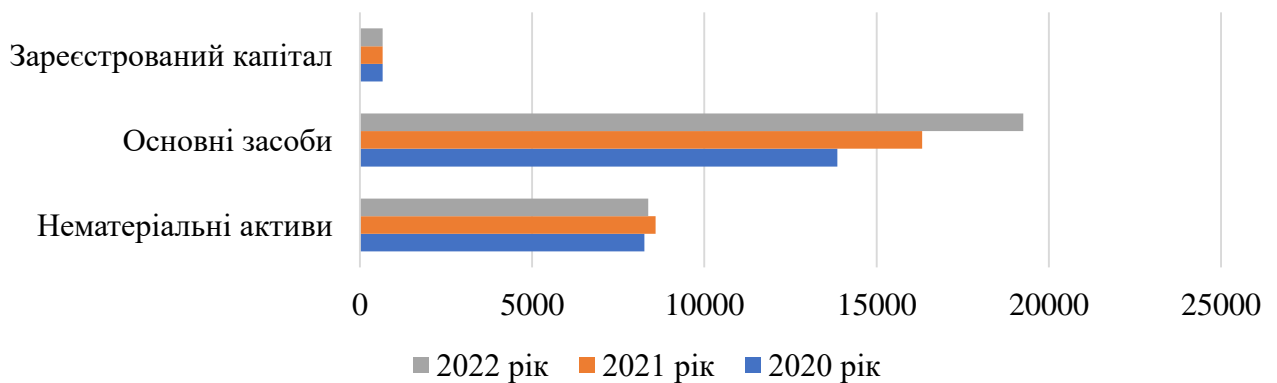


Рисунок 2.2 – Динаміка основних показників окремого балансу ПрАТ «Київстар» за 2020–2022 роки

*Джерело: складено автором відповідно до [26], [27], [28]*

Відштовхуючись від даної статистики, слід зазначити, що нематеріальні активи у 2021 збільшились на 3,9%, що може свідчити про вкладення у ці ресурси як у розвиток програмного забезпечення чи інтелектуальної власності. Однак у 2022 році їх значення зменшилось на 2,5%, що свідчить про зниження їх розвитку, причиною чого може бути початок війни, бо це змінило фокус компанії на більші вкладення в критичну інфраструктуру та надання якісного зв'язку клієнтам. Основні засоби зростають протягом трьох років. Так, у 2021 році, попри пандемію COVID-19, вони виростили на 17,8%, а у 2022, попри початок війни, збільшились

на 18%. Відповідно, це говорить про активне оновлення та розвиток матеріально-технічної бази підприємства, як закупівлю нового обладнання, модернізацію інфраструктури. Заєстрований капітал протягом трьох років не змінюється і становить 654,8 млн грн, що свідчить про фінансову стабільність підприємства.

Однак для повнішої оцінки діяльності підприємства, слід розрахувати показник ліквідності, адже він зможе показати як компанія управляє активами та чи має достатньо коштів для покриття зобов'язань та фінансування витрат. Для розрахунку коефіцієнта загальної ліквідності наведена формула (Кзл) (2.1).

$$Кзл = \left( \frac{ОА}{ПЗЗ} \right), \quad (2.1)$$

де ОА – оборотні активи;

ПЗЗ – поточні зобов'язання і забезпечення [18], [20].

Відповідно, до цієї формули та даним із окремого балансу зі звіту про фінансовий стан підприємства «Київстар», в таблиці 2.2 розраховано показники коефіцієнтів загальної ліквідності за 2020–2022 роки.

Таблиця 2.2 – Показники коефіцієнтів загальної ліквідності ПрАТ «Київстар» за 2020–2022 роки

Показник	2020 рік	2021 рік	2022 рік	Абсолютне відхилення		Відносне відхилення, %	
				2021–2020 рік	2022–2021 рік	2021–2020 рік	2022–2021 рік
Коефіцієнт загальної ліквідності	0,27	0,49	0,83	0,22	0,34	81,5	69,4

*Джерело: складено автором відповідно до [26], [27], [28]*

Отримані показники ліквідності підприємства, свідчать, що загалом активи компанії не покривають всі зобов'язання, що є досить частим випадком у таких великих компаній. Однак цей показник на протязі трьох років постійно

збільшується. Так за 2020 рік він складає всього 0,27, що є досить низьким показником. Причиною цьому може бути те, що оборотні активи не збільшувались в цей період, в той час як зобов'язання перед клієнтами росли. До того ж, у цей період був великий запал пандемії COVID-19, що також досить сильно вплинуло на розвиток бізнесу, обсягів його доходу та можливості управління обіговими коштами. У 2021 році ця ситуація покращилась і показник ліквідності виріс до 0,49, що зумовлено збільшенням оборотних активів підприємства для покриття зобов'язань. Це говорить про адаптацію підприємства до нових умов ринку через пандемію. А от у 2022 році, попри початок війни, показник ліквідності є найвищим, так як складає 0,83. І хоч це також свідчить, що компанія не може повністю покрити всі свої поточні зобов'язання, але цей показник вже є більш наближеним до норми. І обумовлено це може бути тим, що в даний період оборотні активи компанії значно вирости, в порівнянні з минулими роками, що ймовірно може свідчити про ефективне управління ними.

Далі слід розглянути деякі показники із окремого звіту про фінансові результати ПрАТ «Київстар» за 2020–2022 роки наведені в таблиці 2.3. Їх аналіз необхідний для оцінки управління доходати та витратами підприємства.

Таблиця 2.3 – Основні показники із окремого звіту про фінансові результати ПрАТ «Київстар» за 2020–2022 роки, млн грн

Показники	2020 рік	2021 рік	2022 рік	Абсолютне відхилення, млн грн		Відносне відхилення, %	
				2021–2020 рік	2022–2021 рік	2021–2020 рік	2022–2021 рік
1	2	3	4	5	6	7	8
Чистий дохід від реалізації продукції	25041	28560	30901	3519	2341	14,1	8,2
Собівартість від реалізованої продукції	8506	9659	13073	1153	3414	13,6	35,3
Інші операційні доходи	195	224	252	29	28	14,9	12,5
Адміністративні витрати	1686	1869	2357	183	488	10,9	26,1

## Продовження таблиці 2.3

1	2	3	4	5	6	7	8
Витрати на збут	1967	2362	2556	395	194	20,1	8,2
Інші операційні витрати	65	108	598	43	490	66,2	453,7
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	13006	14786	12567	1780	- 2219	13,7	15
Чистий фінансовий результат: прибуток	10322	11277	9516	955	- 1761	9,3	15,6

*Джерело: складено автором відповідно до [26], [27], [28]*

Для наочного сприйняття, на рисунку 2.3 наведено динаміку цих показників.

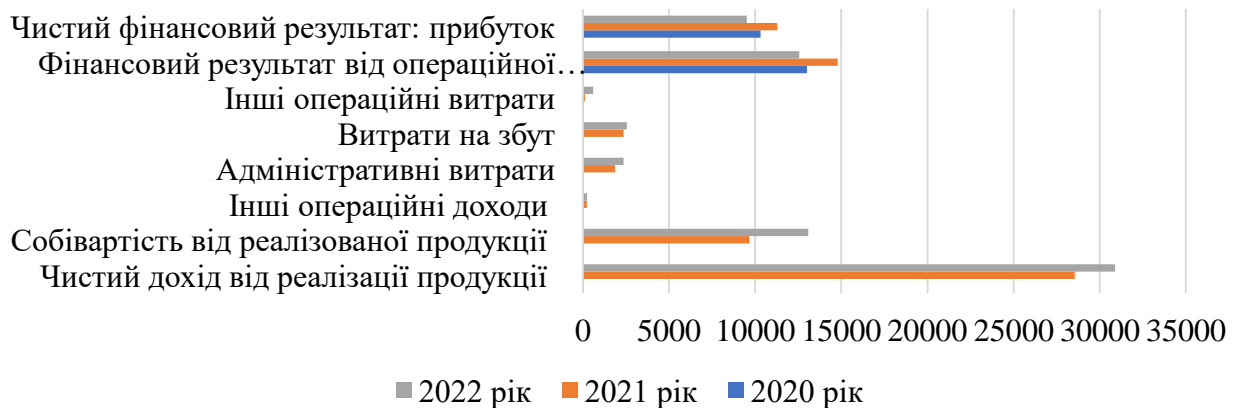


Рисунок 2.3 – Динаміка основних показників із окремого звіту про фінансові результати ПрАТ «Київстар» за 2020–2022 роки

*Джерело: складено автором відповідно до [26], [27], [28]*

Аналізуючи дані показники, спостерігається зростання як витрат, так і доходів підприємства, що свідчить про ріст його обсягів діяльності. Так чистий дохід від реалізації продукції стабільно зростає на 14,1% у 2021 році, і на 8,2% у 2022 році, що говорить про збільшення доходів, розширення клієнтської бази компанії попри вплив пандемії та початок війни. Показники собівартості

реалізованої продукції також показують тенденцію зростання, бо у 2021 році збільшились на 13,6%, а у 2022 – на 35,3%. Відповідно, ріст собівартості протягом років може бути обумовлений інфляційним тиском, і збільшенням вартості логістики, підвищенням витрат на відновлення пошкодженої інфраструктури та забезпечення стабільних послуг через початок війни. Інші операційні доходи також зростають протягом цього періоду, у 2021 році – на 14,9%, а у 2022 – на 12,5%. Цей ріст свідчить про розвиток додаткових каналів доходу як надання своїх приміщень в оренду чи за цифрових сервісів. Адміністративні витрати зростають, і у 2021 році збільшились на 10,9%, а у 2022 – на 26,1%. Причиною цього може бути підвищення заробітних плат працівникам компанії під впливом росту інфляції, і збільшення витрат на кібербезпеку і стабільне функціонування в компанії в умовах пандемії та війни. Витрати на збут збільшувались протягом цих років, що свідчить про утримання та розширення числа клієнтів. Так у 2021 році цей показник виріс на 20,1%, а у 2022 його ріст був меншим – на 8,2%, причиною цього може бути початок війни. Інші операційні витрати теж показують стрімкий ріст – у 2021 році на 66,2%, а у 2022 році його значення збільшилось в 5 разів. Відповідно, це збільшення могло бути викликане появою незапланованих витрат на відшкодування майна чи компенсацій абонентам через початок війни. Показники фінансового результату від операційної діяльності у 2021 році зростають на 13,7%. Однак у 2022 році - знижуються на 15%, що обумовлено збільшенням операційних витрат під час початку війни. Чистий прибуток також збільшується лише у 2021 році на 9,3%. А у 2022 році, попри ріст доходів, знижується на 15,6% через збільшення витрат.

Далі слід розрахувати показники рентабельності, аби оцінити, як ефективно компанія використовує ресурси для отримання прибутку. Для їх розрахунку наведено формули чистої рентабельності продажів (ЧРп) (2.2), рентабельності активів (Ра) (2.4), чистої рентабельності витрат господарської діяльності (ЧРвгд) (2.5), рентабельності операційної діяльності (Род) (2.3).

$$\text{ЧРП} = \left( \frac{\text{Чп}}{\text{Чдрп}} \right) * 100\%, \quad (2.2)$$

де Чп – чистий прибуток;

Чдрп – чистий дохід від реалізованої продукції [21], [42].

$$\text{Род} = \left( \frac{\text{Под}}{\text{Вод}} \right) * 100\%, \quad (2.3)$$

де Под – прибуток від операційної діяльності

Вод – витрати від операційної діяльності [5], [19].

$$\text{Ра} = \left( \frac{\text{Чп}}{\text{Азп}} \right) * 100\%, \quad (2.4)$$

де Азп – активи на кінець звітнього періоду [7].

$$\text{ЧРвгд} = \left( \frac{\text{Чп}}{\text{Вгд}} \right) * 100\%, \quad (2.5)$$

де В – сума всіх витрат господарської діяльності [20], [24].

Відповідно до цих формул в таблиці 2.4 розраховано дані показники рентабельності ПрАТ «Київстар» за 2020–2022 роки.

Таблиця 2.4 – Показники рентабельності ПрАТ «Київстар» за 2020–2022 роки, %

Показники	2020 рік	2021 рік	2022 рік	Абсолютне відхилення, млн грн		Відносне відхилення, %	
				2021–2020 рік	2022–2021 рік	2021–2020 рік	2022–2021 рік
Чиста рентабельність продажів	41,2	39,5	30,8	– 1,7	– 8,7	4,1	22
Рентабельність операційної діяльності	106,4	105,7	67,6	– 0,7	– 38,1	0,7	36
Рентабельність активів	38,2	37,8	23,6	– 0,4	– 14,2	1	37,6
Чиста рентабельність витрат господарської діяльності	68,9	64	43,2	– 4,9	– 20,8	7,1	32,5

*Джерело: складено автором відповідно до [26], [27], [28]*

Отримані показники здебільшого відповідають нормі, однак протягом трьох років знижуються. Так чиста рентабельність продажів у 2021 році зазнала невеликого спаду і становить 39,5%, а в 2022 – її показник впав більше і склав 30,8%. Це зменшення могло бути обумовлене ростом собівартості реалізованої продукції через ріст інфляції, та збільшенням витрат на безперебійну роботу компанії під час війни. Рентабельність операційної діяльності у 2021 році мала незначний спад на 0,7%, а у 2022 році знизилась на 36%, імовірно через незаплановані витрати в умовах початку війни. Рентабельність активів також знижується, у 2021 складає 37,8%, а у 2022 році 23,57%. Різкий спад у 2022 році міг бути викликаний зниженням чистого прибутку через початок війни. Чиста рентабельність витрат господарської діяльності теж знижується, що свідчить про те, що компанія не окупує всі витрати. Однак у 2020 та 2021 роках, підприємство могло покривати близько 68,9% та 64% витрат відповідно, що є добрим для такого великого підприємства. У 2022 році цей показник склав 51,2% що свідчить про ріст фінансових і операційних витрат підприємства.

Далі слід розглянути показники влансного капіталу наведені в таблиці 2.5, для оцінки використання власних ресурсів підприємства.

Таблиця 2.5 – Показники власного капіталу ПрАТ «Київстар» за 2020–2022 рік, млн грн

Показники	2020 рік	2021 рік	2022 рік	Абсолютне відхилення, млн грн		Відносне відхилення, %	
				2021–2020 рік	2022–2021 рік	2021–2020 рік	2022–2021 рік
Зареєстрований капітал	655	655	655	0	0	0	0
Додатковий капітал	258	258	261	0	3	0	1,2
Емісійний дохід	102	102	102	0	0	0	0
Резервний капітал	133	133	133	0	0	0	0
Нерозподілений прибуток	10362	11408	20936	1046	9528	10,1	83,5
Всього	11408	12454	21985	1046	9531	9,2	76,5

*Джерело: складено автором відповідно до [26], [27], [28]*

Аби наочно оцінити дані показники, на рисунку 2.4 розглянуто їх динаміку.

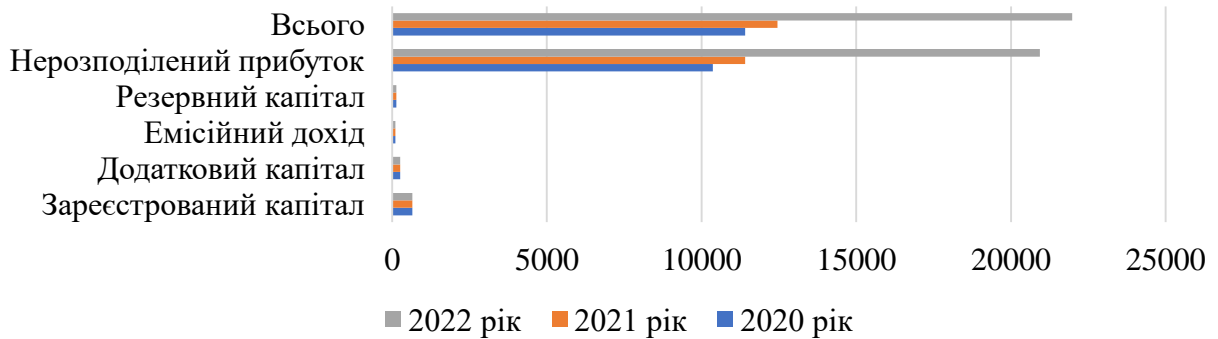


Рисунок 2.4 – Динаміка показників власного капіталу ПрАТ «Київстар» за 2020–2022 роки

*Джерело: складено автором відповідно до [26], [27], [28]*

Розглянуті показники власного капіталу протягом 2020–2022 років свідчать, що підприємство ефективно використовує їх, забезпечуючи собі фінансову стабільність. Так зареєстрований капітал майже не змінювався, що означає, що підприємство мало достатній внутрішній ресурс і не потребувало залучення нового капіталу.Dodatkowy kapitał був незмінним протягом 2020–2021 років, а у 2022 році збільшився на 1,2%, що може говорити про дооцінку активів, яка могла бути вивкликана початком війни. Емісійний дохід залишався без змін, що означає, що компанія не залучала додатковий капітал, і їй було достатньо своїх ресурсів для функціонування. Резервний капітал також не змінювався, що говорить про відсутність потреб його використання в екстрених ситуація. А нерозподілений прибуток поступово збільшувався, і у 2021 році він виріс на 10,1%, а у 2022 – зазнав значного росту на 83,5%. Причиною цього могло стати те, що частину свого прибутку підприємство вирішило залишити у себе, аби зміцнити фінансову стійкість в умовах війни. Показники всього власного капіталу зазнали невеликого збільшення у 2021 році на 9,2%, а у 2022 – різко піднялись на 76,5%. Основною причиною цього міг бути ріст нерозподіленого прибутку у 2022 році.

Однак, аби ширше проаналізувати капітал компанії, слід розрахувати показник левериджу, коефіцієнт фінансового ризику за формулою (Кфр) (2.6) для оцінки співвідношення позикового і власного капіталу, та залежність від зовнішнього фінансування.

$$K_{фр} = \left( \frac{Зк}{Вк} \right), \quad (2.6)$$

де Зк – залучений капітал;

Вк – власний капітал підприємства [20].

Відповідно до цих формул в таблиці 2.6 розраховано показники коефіцієнтів фінансового ризику ПрАТ «Київстар» за 2020–2022 роки.

Таблиця 2.6 – Показники коефіцієнтів фінансового ризику ПрАТ «Київстар» за 2020–2022 роки

Показник	2020 рік	2021 рік	2022 рік	Абсолютне відхилення		Відносне відхилення, %	
				2021–2020 рік	2022–2021 рік	2021–2020 рік	2022–2021 рік
Коефіцієнт фінансового ризику	1,37	1,39	0,84	0,02	– 0,55	1,5	39,6

*Джерело: складено автором відповідно до [26], [27], [28]*

Відповідно, до цих результатів, протягом перших двох років дані показники переважають норму, що свідчить, про орієнтир компанії на позиковий капітал більше, ніж на власний. Для великих підприємств як «Київстар» це досить часта ситуація. Але у 2022 році, попри початок війни, він знизився і склав 0,84, що означає переважання власного капіталу компанії над позиковим, і зменшення фінансового ризику. А також свідчить, що компанія стала накопичувати резерви за рахунок нерозподіленого прибутку, що підтверджує аналіз власного капіталу.

Далі розглянемо доходи компанії від надання послуг за 2020–2022 роки наведені в таблиці 2.7, для оцінки їх реалізації і отримання стабільного доходу.

Таблиця 2.7 – Показники доходу від реалізації послуг ПрАТ «Київстар» за 2020–2022 рік, млн грн

Послуга	2020 рік	2021 рік	2022 рік	Абсолютне відхилення, млн грн		Відносне відхилення, %	
				2021–2020 рік	2022–2021 рік	2021–2020 рік	2022–2021 рік
Регулярні платежі	16501	19195	19864	2694	669	16,3	3,5
Доход від інтерконекту	2905	3146	4196	241	1050	8,3	33,4
Роумінг (абоненти)	374	604	1799	230	1195	61,5	197,8
Додаткові послуги	1974	2020	1752	46	– 268	2,3	13,3
Широкопasmуговий Інтернет	1038	1182	1117	144	– 65	13,9	5,5
Продаж ефірного часу	1274	1220	924	– 54	– 296	4,2	24,3
Плата за фіксовані лінії	503	593	474	90	– 119	17,9	20,1
Роумінг та доступ до мережі	149	250	382	101	132	67,8	52,8
Плата за підключення і разова плата за передплату послуг	94	90	89	– 4	– 1	4,3	1,1
Продаж клієнтського обладнання	9	12	27	3	15	33,3	125
Інші доходи	219	246	277	27	31	12,3	12,6

Джерело: складено автором відповідно до [26], [27], [28]

Для наочної оцінки цих показників, на рисунку 2.5 наведено їх динаміку.

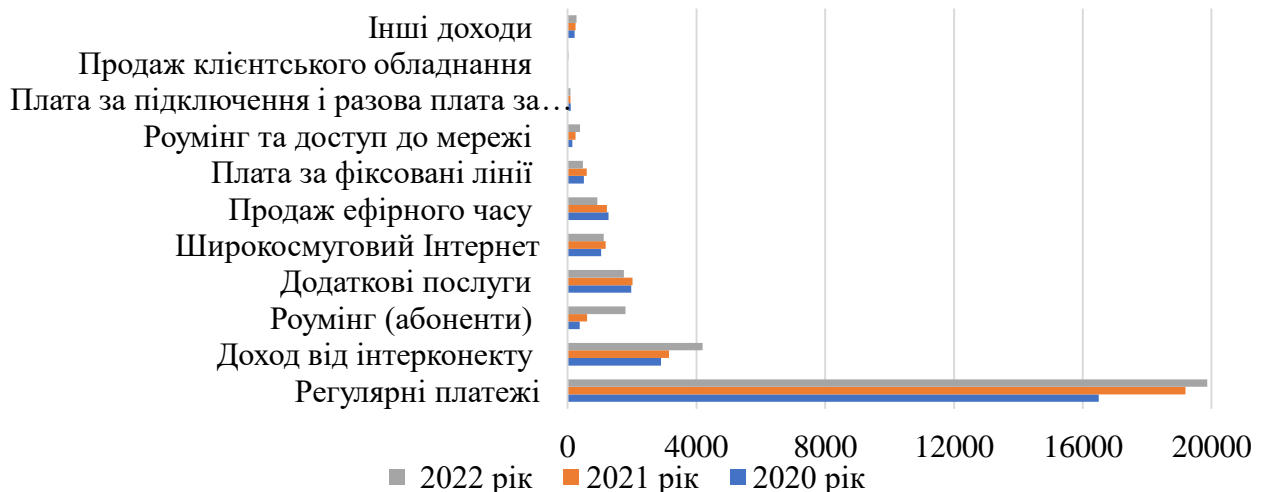


Рисунок 2.5 – Динаміка доходів від реалізації послуг ПрАТ «Київстар» за 2020–2022 рік, млн грн

Джерело: складено автором відповідно до [26], [27], [28]

Аналізуючи дані показники, слід почати із послуги, яка забезпечує компанії найбільше прибутку, з регулярних платежів. Протягом трьох років вони збільшуються, у 2021 році на 16,3%, а у 2022 – на 3,5%. Відповідно, їх ріст обумовлений підключенням нових тарифів та регулярними платежами. Однак, їх темпи зростання у 2022 році знизились через початок війни. Дохід від інтерконекту також зростає, у 2021 році на 8,3%, а у 2022 – на 33,4%. Темпи його росту значно збільшилися у 2022 році, що ймовірно було обумовлене збільшенням потреби телекомунікації в умовах війни. Реалізація роумінгу також зростає, у 2021 році на 61,5% зі зниженням обмежень на подорожі через пандемію, а у 2022 збільшилась майже в 3 рази через початок війни і виїзд абонентів закордон. За цими ж причинами зросли послуги роумінгу та доступу до мережі, у 2021 році 67,8%, а 2022 – на 52,8%. Схожі тенденції між собою мають додаткові послуги, широкосмуговий Інтернет та плата за фіксовані лінії, які у 2021 році зросли на 2,3%, 13,9% та 17,9%, а у 2022 – впали на 13,3% , 5,5% і 20,1% відповідно. А також продаж ефірного часу, який у 2021 році знизився на 4,2%, а у 2022 році – на 24,3%. Причиною їх зниження у 2022 році ймовірно є попит споживачів на базові послуги зв'язку через війну і пошкодження інфраструктури. Однак плата за підключення і разова плата за передплату послуг, знижуються щороку, у 2021 – на 4,3%, а у 2022 – на 1,1%. Причиною цього може бути зниження вартості підключень в межах лояльної політики до абонентів. Продаж клієнтського обладнання показує стрімкий ріст, у 2021 році на 33,3%, а у 2022 – більше ніж в 2 рази. Ця послуга має стабільний попит, бо абонентам завжди необхідно мати зв'язок, а у 2022 попит на неї виріс через війну і потребу в мережевому обладнанні. Інші доходи зростають, у 2021 році на 12,3%, а у 2022 році на 12,6%, що відчить про ефективний розвиток додаткових напрямів послуг.

Відповідно до фінансового аналізу діяльності ПрАТ «Київстар» за 2020–2022 роки, підприємство досить ефективно використовує власні ресурси, адаптовуючись до умов ринку. На це вказує поступовий ріст показників

ліквідності, який означає, що більшість активів компанії, покривають її зобов'язання, а показники левериджу, свідчать про орієнтованість компанії більше на власний капітал, ніж на позиковий. Значення рентабельності, говорять про те, що навіть в умовах війни, компанія досить добре використовує ресурси. Хоча, порівнюючи із довоєним часом, вони зазнали певного зниження. І так само під час війни помітний вплив на доходи від реалізації послуг, на деякі з них попит збільшився, а на деякі зменшився, що свідчить про потребу адаптації до цих змін.

### **2.3 Оцінка організації системи комунікацій на підприємстві**

Якісна організація системи комунікацій на підприємстві, на разі, має надзвичайно важливе значення для успішного функціонування будь-якого підприємства. І так само вагому роль вона відіграє для ведення діяльності ПрАТ «Київстар» на ринку телекомунікаційних послуг. Адже від правильної організації системи комунікацій залежить як і ефективність ведення її внутрішньої діяльності, так і збереження її позитивного іміджу, налагодження зв'язків для взаємодії з клієнтами та партнерами, особливо в теперішніх умовах ринку та зовнішніх загроз від військових дій на території України. Відповідно оцінка організації системи комунікацій ПрАТ «Київстар» дозволить ознайомитись із її сильними та слабкими сторонами, і визначити перспективи її вдосконалення.

Загалом всю систему комунікацій на підприємстві «Київстар» можна поділити на два основних види: внутрішню і зовнішню. Для якісної організації даних видів комунікації, підприємство має відповідальну особу, директора із внутрішніх та зовнішніх зв'язків, який контролює ці процеси. Відповідно внутрішня комунікація відповідає за підтримку зв'язків між відділами, працівниками та керівництвом. А зовнішня комунікація охоплює комунікаційну

взаємодію із його клієнтами, партнерами, постачальниками, державними установами і з громадськістю. Кожен із цих видів відіграє ключову роль для ефективного функціонування підприємства, злагодженої роботи відділів, управління процесами та формування іміджу.

Для початку більш детально розглянемо внутрішню комунікацію. В даній організації вона виконує такі функції як інформаційну, бо забезпечує обмін даними, мотиваційну, для стимулювання команди на результат, контрольну, так як допомагає відстежувати виконання завдань, і експресивну, бо допомагає проявляти та розуміти емоції кожного зі членів команди підприємства.

Слід зазначити, що внутрішня комунікація в організації поділяється на горизонтальну, між працівниками, та на вертикальну, між керівниками і підлеглими. Основним засобом внутрішнього зв'язку є корпоративна мережа Workplace, де зникаються чати для кожного відділу та проходять регулярні зустрічі між працівникам. Це забезпечує якісний і структурований зв'язок між ними. Також для підтримки внутрішнього зв'язку, в компанії використовують корпоративну пошту та телефоний зв'язок [32].

Однак попри добре організовану внутрішню комунікацію, пандемія COVID-19 значно вплинула на неї. Майже 80% працівників були вимушенні перейти на віддалений формат роботи, а підприємству слід було адаптувати внутрішні комунікації до онлайн формату. Проте більший виклик для підприємства завдав початок війни. Так компанія, аби зберегти якісний зв'язок із працівниками, запровадила низку заходів, як забезпечення активної внутрішньої комунікації через корпоративний портал Workplace, надання регулярних прямих ліній з CEO для інформування про всі новини, а також збереження дистанційного формату роботи. А для співробітників, які підтримували роботу станцій надала захисне спорядження та необхідні засоби для підтримки зв'язку. Також, компанія створила чат «Координаційний комітет» для надзвичайних ситуацій і підтримки

працівників, які закордоном. Так само впровадила регулярні опитування про емоційний стан робітників, аби за потреби оперативно надавати підтримку [32].

Досить хорошим прикладом ефективності внутрішньої комунікації став випадок хакерської атаки на мережу компанії зі сторони країни-агресора, під час якої вона не могла надавати послуги абонентам. Однак завдяки оперативному внутрішньому зв'язку та швидкому залученню відділів кібербезпеки, компанія змогла відновити роботу мережі, без втрати конфіденційних даних [32].

Так само, досить оперативну внутрішню комунікацію, організація проявила, коли її звинуватили у приналежності 47,85% корпоративних прав підсанкційним особам. Аби уникнути дезінформації всередині організації та зберегти довіру працівників, керівництво оперативно розв'яснило їм всю ситуацію, спростувавши неправдиву інформацію [32].

Переходячи до розгляду зовнішньої комунікації, зазначу, що вона виконує такі функції, як інформаційну для надання актуальної інформації про свою діяльність і послуги, мотиваційну для взаємодії зовнішніх сторін із компанією, купувати її продукти, стимулювати партнерства і співпраці. А також контрольну функцію для відслідковування якості зв'язку між сторонами, і експресивну для прояву цінностей компанії, її настроїв та розуміння емоцій зовнішніх сторін.

На підприємстві «Київстар» зовнішній зв'язок реалізується через такі комунікаційні засоби як телефоний зв'язок, месенджери, мобільні застосунки, сайт, соціальні мережі компанії та корпоративну пошту. Детально ознайомлюючись з кожним, почну з телефонного зв'язку, який добре організований, так як всі оператори зазвичай швидко обробляють дзвінки та повідомлення. Так само стосовно месенджерів, серед яких Telegram і Viber, через які менеджери намагаються надавати швидкий зворотній зв'язок. Однак іноді, під час пікових періодів, бувають затримки із обробкою дзвінків та повідомлень. Офіційни сайт підприємства містить всю необхідну інформацію про його діяльність, послуги, контакти, із регулярним оновленням інформації. Ефективно

компанія використовує корпоративну пошту для зв'язку із партнерами, постачальниками і, за необхідності, з клієнтами. Мобільні додатки як «Мій Київстар», «Київстар ТБ», «Радіо Київстар», «FitStar», «Мобільна безпека», «Музичний клуб», «Автотрекінг» також є зручним для ознайомлення із послугами та можливості зв'язатись з оператором, підтримкою. Однак, додаток «Музичний клуб» часто має технічні проблеми із входом та швидкістю використання, що значно ускладнює користування ним і впливає на комунікацію з клієнтами, що є причиною отримання негативних відгуків. Відповідно, це свідчить про необхідність виправлення цих несправностей, аби користування додатком було зручним, і кількість негативних відгуків знизилась [32].

Досить активно для просування послуг і популяризації діяльності компанія використовує соціальні мережі як Instagram, Facebook, YouTube, TikTok та X. Вона адаптує стратегію їх ведення до потреб ринку, регулярно публікує розважальний, інформативний та комерційний контент, а також демонструє соціальну позицію через організацію зборів і підтримку армії. В кожній з цих мереж компанія має велику аудиторію: в Instagram – 104 тисяч підписників, в Facebook – 978 тисяч, в YouTube – 63,3 тисяч, в TikTok – 249 тисяч, а в X близько 39 тисяч. Однак при цьому, взаємодії із деяким комерційним та інформаційним контентом є низькими, так як складають близько 70 лайків та до 15 коментарів. Відповідно це свідчить про низьку залученість, та необхідність перегляду, адаптації цих рубрик до потреб аудиторії, аби комунікація була якіснішою [32].

Варто додати, що підприємство «Київстар» для зовнішніх комунікацій активно використовує рекламу, як контекстну для просування сайту, таргетовану для – соціальних мереж і додатків, та активно впроваджує інфлюєнс-маркетинг. Також інвестує в рекламу на телебаченні та радіо, і використовує зовнішню рекламу. Так само розвиває зв'язки з громадськістю через соціальні ініціативи, партнерства з благодійними фондами та співпрацю з медіа, і активно

використовує прямий маркетинг, як sms та email-розсилки, чат-боти, клієнтські дзвінки та push-сповіщення у додатках [32].

Однак попри добре організацію зовнішньої комунікації, пандемія COVID-19 мала значний вплив на неї. Тому в цей період компанія адаптувала зовнішні зв'язки під цифровий формат, збільшила кількість онлайн-реклами та персоналізованих повідомлень клієнтам. Також почала робити акцент на соціальній відповідальності, запустила компанію «Просто залишайтеся вдома, а ми подбаємо про зв'язок» та намагалась підтримувати своїх абонентів, надаючи безкоштовний доступ до онлайн-навчання і медичних сервісів [32].

Ще більший вплив на зовнішню комунікацію компанії спричинив початок війни, під впливом якого вона зберігла активні зв'язки через онлайн-формат, збільшувала прояв соціальної відповідальності через допомогу армії, організацію зборів. Також підтримувала абонентів, надаючи безоплатні тарифи, контент про безпеку і поради щодо збереження зв'язку під час відключень.

Одним з прикладів вмілого використання зовнішньої комунікації, як і внутрішньої, була хакерська атака країни-агресора на мережу компанії, коли вона не могла надавати послуги клієнтам і зворотній зв'язок через канали комунікації. Але завдяки скоординованій роботі PR-відділу, компанія пояснила громадськості ситуацію, спростувала неправдиві звинувачення, зберегла позитивний імідж і довіру клієнтів [32].

Також оперативну зовнішню комунікацію компанія проявила під час звинувачення у приналежності 47,85% корпоративних прав підсанкційним особам. В цей час PR-відділ захистив компанію, спростувавши обвинувачення і зберігши її репутацію. При цьому було добре організувано комунікацію із державними органами, що допомогло зняти звинувачення [32].

Враховуючи проведений огляд внутрішньої та зовнішньої комунікації в компанії «Київстар», в таблиці 2.8 наведена матриця SWOT-аналізу, аби більш детально ознайомитись зі слабкими та сильними сторонами організації системи

комунікації на підприємства. А також визначити його можливості для розвитку та загроз, які можуть впливати на організацію, якість і стабільність функціонування [14].

Таблиця 2.8 – Матриця SWOT-аналізу організації системи комунікацій на підприємстві «Київстар»

Переваги	Недоліки
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Добре організована внутрішня комунікація підприємства для якісного зв'язку між працівниками та з керівництвом</li> <li>2. Налагодженні зовнішні комунікації із клієнтами, партнерами, постачальниками, державними органами та громадськістю</li> <li>3. Ефективне використання різноманітних засобів комунікації із внутрішніми та зовнішніми стейкхолдерами</li> <li>4. Гнучкість та адаптація до різних зовнішніх впливів та змін на ринку</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ймовірна вразливість зовнішніх та внутрішніх комунікацій під час масштабних кібератак та ведення військових дій на території країни</li> <li>2. Низький рівень залученості аудиторії до деяких рубрик контенту в соціальних мережах, попри значну кількість підписників</li> <li>3. Затримки в обробці запитів під час пікових періодів</li> <li>4. Недостатня швидкість реакції компанії на негативні відгуки клієнтів</li> </ol>
Можливості	Загрози
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Посилення інструментів кіберзахисту мережі</li> <li>2. Вдосконалення засобів зовнішньої і внутрішньої комунікації із використанням штучного інтелекту як одного з інструментів</li> <li>3. Збільшення ефективності комунікації з клієнтами за рахунок використання персоналізованого підходу</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Загроза нових кібератак на мережу компанії</li> <li>2. Нестабільна економічна та політична ситуація в країні</li> <li>3. Наявність труднощів в стабільному функціонуванні всіх каналів комунікації через ведення військових дій</li> </ol>

*Джерело: складено автором на основі аналізу ринку телекомунікацій*

*України та системи комунікацій ПрАТ «Київстар»*

Відповідно до проведеного SWOT-аналізу, можна стверджувати, що система комунікацій компанії «Київстар» є досить добре організованою, адже підприємство вміло адаптує її під умови ринку та оперативно діє в разі передбачуваних ситуацій.

Однак існують й зони для її вдосконалення, а саме посилення засобів кіберзахисту для забезпечення якісної і безперебійної роботи каналів комунікації підприємства, вдосконалення засобів зовнішньої і внутрішньої комунікації із

використанням штучного інтелекту як одного з інструментів, збільшення ефективності комунікації з клієнтами за рахунок використання персоналізованого підходу. Так само слабкі сторони та загрози свідчать про те, що підприємству слід оптимізувати швидкість обробки запитів у пікові періоди, аби уникати затримок, оперативніше реагувати на негативні відгуки клієнтів, аби вчасно вирішувати проблеми в обслуговуванні, як необхідність виправлення технічних недоліків з використанням мобільного застосунку «Музичний клуб», а також залишатись гнучким до зовнішніх впливів через нестабільну економічну та політичну ситуацію, і бути готовим захищати свою мережу в разі повторних кібератак.

#### **2.4 Розробка рекомендацій щодо покращення організації системи комунікацій у компанії**

Підприємство «Київстар» має досить добре сформовану систему комунікації, як із внутрішнім середовищем, так із зовнішнім. Про це свідчить рівень її організації як між відділами, і так само із її клієнтами, партнерами, постачальниками, державними органами та громадськістю. Підприємство використовує різні канали для підтримки зв'язку із ними, і швидко адаптує комунікацію під зміни на ринку. Однак, попри це, існують певні аспекти, які слід покращити.

Зокрема, це необхідність у зміцненні стабільності функціонування системи комунікацій компанії «Київстар» під впливом військових дій. Адже внаслідок початку війни, було нанесено багато пошкоджень на інфраструктуру підприємства та кіберзагроз на його мережу, що мало значний вплив на стабільну внутрішню комунікацію всередині компанії між відділами, і з її зовнішніми

сторонами. Відповідно, аби уникнути цих ризиків в майбутньому, підприємству слід зосередитись на розвитку резервних каналів зв'язку на основі хмарних технологій, які дозволятимуть підтримувати комунікацію без перебоїв. А також збільшувати кількість альтернативних джерел енергії, як генератори і сонячні електростанції для безперебійної роботи станцій і, відповідно, забезпечення стабільного функціонування комунікаційних каналів. Так само впроваджувати супутниковий зв'язок, аби забезпечити незалежний канал зв'язку, в разі пошкодження наземної інфраструктури. Також необхідно вдосконалити засоби кіберзахисту мережі та комунікаційних каналів, із використанням сучасного шифрування, багатофакторної автентифікації, постійного контролю і аудиту доступу, антивірусних систем та інструментів штучного інтелекту, для покращення моніторингу інформаційної безпеки та відслідковування можливих загроз.

Наступну рекомендацію слід навести стосовно необхідності підвищення ефективності взаємодії аудиторії із певними рубриками контенту в соціальних мережах. Адже попри велику кількість підписників, деякі рубрики комерційного та інформаційного контенту мають низький рівень взаємодії, що свідчить про невелику залученість та ймовірну недостатню адаптацію цього контенту до потреб аудиторії. Відповідно, аби покращити ці показники, підприємству слід переглянути контент-стратегію щодо рубрик із низьким залученням, адаптувавши їх більше під потреби та інтереси аудиторії, аби комунікація була якіснішою. Слід зазначити, що для збільшення залученості до даного типу контенту, варто застосовувати модель комунікацій Шеннона К. та Уівера В., яка допоможе виявити перешкоди в донесенні інформації до аудиторії, як неправильний підбір формату чи ідеї контенту відповідно до інтересів читачів. Так само використовувати модель комунікацій Де Флера М., яка спонукатиме аудиторію до зворотнього зв'язку з допомогою використання закликів до дії та інтерактивну, що збільшуватиме взаємодії з контентом, а також даватиме розуміння як аудиторія

сприймає і реагує на контент. Відповідно, для відслідковування залученості, дотримуватись регулярного аналізу статистики стосовно показників взаємодії із даними рубриками, аби розуміти чи відповідають вони інтересам аудиторії.

Також необхідно наголосити на важливості покращення фінансових показників як ліквідність, рентабельність і леверидж. Вони мають великий вплив на якість організації системи комунікацій, бо свідчать про платоспроможність компанії для організації і безперебійного функціонування каналів зв'язку. Відштовхуючись від аналізу показників ліквідності і їх позитивної тенденції росту, слід зазначити, що є необхідність їх зміцнення, особливо в умовах воєнного стану. Тому підприємству слід більш ефективно використовувати оборотні активи, а саме зменшити залежність від залишкових коштів у малоприбуткових послугах, перенаправляти їх на ті, що користуються більшим попитом. І так само, регулярно перевіряти залишки запасів товарів, аби впроваджувати їх продаж з використанням знижок, якщо до цього вони не користувались попитом. Це стимулюватиме отримання більшого прибутку і зміцнення ліквідності. Також оптимізувати управління короткостроковими зобов'язаннями, із плануванням платежів наперед, і за потреби, домовлятись про гнучкіші умови розрахунку з партнерами та постачальниками.

Так само, підприємству слід підвищити показники чистої рентабельності продажів і витрат господарської діяльності, рентабельності операційної діяльності та активів, бо вони слідує тенденції зниження протягом трьох років. Відповідно для підвищення їх показників слід зменшити певні витрати. Наприклад, зосередитись на зменшенні витрат на електроенергію, за допомогою впровадження економнішого живлення, як сонячні панелі і використання систем автоматичного вимкнення світла в офісах. І впроваджувати інструменти штучного інтелекту для автоматичного вимкнення неактивних ресурсів станцій, що допоможе зменшити споживання електроенергії без втрати якісного зв'язку. Також слід оптимізувати та зменшити витрати на персонал. Наприклад,

за рахунок збільшення обслуговування поширених проблем і питань через чат-боти в месенджерах, додатках і на сайті із використанням асистентів штучного інтелекту, ніж через листування та гарячі лінії з оператором. Для цього також необхідно додати можливість зворотнього зв'язку через чат-боти у деякі мобільні застосунки, як «Радіо Київстар». І так само впроваджувати віртуальних асистентів на основі штучного інтелекту в електронну пошту та телефонний зв'язок для обробки частих питань. Це дозволить пришвидшити час відповіді на поширені запити, автоматизувавши обробку певних питань та знизивши витрати на персонал без втрати якості комунікації. Більш того, необхідно регулярно переглядати і скорочувати витрати, що не окуповуються. Серед них можуть бути витрати на рекламу, систему бонусів для клієнтів, офісне обслуговування, і так само витрати на невігідні закупівлі від постачальників.

Зокрема компанії «Київстар» варто адаптуватись до змін у отриманні доходу від реалізації своїх послуг. Бо в умовах пандемії COVID-19 та початку війни, попит на деякі послуги значно виріс, а на деякі, навпаки, знизився. Тому підприємству слід зосередитись на розвитку і популяризації послуг із великим та зростаючим попитом, як роумінг, регулярні платежі, дохід від інтерконекту, продаж клієнтського обладнання та інші доходи. Відповідно, розвивати ці послуги, аби вони відповідали потребам користувачів, і надавати спеціальні пропозиції, знижки для отримання більшого доходу від їх реалізації. Наприклад, для росту доходів від реалізації обладнання, додати каталог із технікою у застосунок «Мій Київстар», аби абоненти могли ознайомитись зі всіма продуктами одразу в додатку, першими дізнаватись про знижки та акції. Так само, надавати абонентам персоналізовані пропозиції щодо обладнання як на сайті, так і в додатку. А також, необхідно запускати більше рекламних кампаній на ці послуги для їх популяризації серед клієнтів. Тим часом, послуги із меншим та спадаючим попитом, як плата за фіксовані лінії, продаж ефірного часу, широкосмуговий Інтернет, плати за підключення і разові плати за передплату

послуг, додаткові послуги, адаптовувати до нинішніх потреб клієнтів, оновлювати їх тарифну політику і покращувати недоліки, аби збільшувати дохід від їх реалізації та попит на них. Наприклад, для росту доходу від реалізації додаткових послуг, слід виправити технічні проблеми із використанням мобільного додатка «Музичний клуб». За рахунок виправлення проблем із оптимізацією швидкості використання цього застосунку, користування додатком стане більш зручним і допоможе утримати поточних клієнтів та збільшувати кількість нових.

Так само слід звернути увагу на показник левериджу, який свідчить про позитивну тенденцію переважання власного капіталу компанії над позиковим і зменшення фінансового ризику. Однак, в той же час, підприємству потрібно його утримувати, особливо враховуючи умови ринку. Відповідно, для цього варто накопичувати резервів за рахунок частини отриманого прибутку, уникати коротстрокового позикового капіталу, і, за необхідності, надавати перевагу довгостроковому із вигідними умовами повернення. При цьому регулярно поповнювати свої антикризові фонди, аби за надзвичайної ситуації, мати власні кошти для оперативного реагування.

Відповідно, запропоновані рекомендації щодо забезпечення стабільності функціонування внутрішніх і зовнішніх комунікацій в період війни, і покращення фінансових показників ліквідності, рентабельності, левериджу та доходів від реалізації послуг, відіграють ключову роль для ефективної та якісної організації системи комунікацій в ПрАТ «Київстар». Адже вони допоможуть сформуати безперебійне функціонування всіх каналів комунікації в організації, їх готовність адаптовуватись до неперобачуваних ситуацій на ринку, і так само забезпечать платоспроможність компанії для їх оновлення, покращення та ефективного використання.

## Висновки за розділом 2

Узагальнюючи розглянутий матеріал другого розділу кваліфікаційної роботи щодо дослідження процесу комунікацій у ПрАТ «Київстар», слід зазначити, що якісна організація системи комунікацій відіграє значну роль для ефективності функціонування підприємства.

Компанія «Київстар» є одним із найбільших мобільних операторів на ринку України, де за кількістю абонентів займає перше місце, в порівннні з конкурентами. Організація є досить гнучкою до змін на ринку, як запал пандемії COVID-19 і початок війни. Про це свідчать фінансові показники, згідно з якими вона ефективно використовує власні ресурси. Однак під впливом зовнішніх змін ринку, чиста рентабельність продажів і витрат господарської діяльності, рентабельність операційної діяльності та активів знижуються. Цей спад свідчить про необхідність зниження певних втрат та позбавлення від нерелевантних витрат для збільшення прибутку. Більш позитивну тенденцію показує ліквідність, що свідчить про можливість компанії покривати більшу частину зобов'язань. Так само для утримання позитивного значення левериджу і зменшенням фінансового ризику, варто слідувати накопиченню резервів, уникнення коротстрокового позикового капіталу та регулярного поповнення антикризових фондів. Існує необхідність у адаптації до змін доходу від реалізації, для чого компанії слід зосередитись на розвитку і популяризації послуг із високим, зростаючим попитом, та покращувати послуги із меншим і спадаючим до потреб клієнтів та збільшення доходу від їх реалізації.

Також в компанії досить добре орагнізована система комунікацій всередині підприємства, між працівниками та з керівництвом, і ззовні, з клієнтами, партнерами, постачальниками, державними органами та громадськістю. Однак загроза для її стабільного функціонування в умовах війни все одно існує. Тому

для її безперебійної роботи, слід збільшити кількість резервних каналів зв'язку і альтернативних джерел енергії, впроваджувати супутниковий зв'язок для безперебійної роботи мережі та вдосконалити засоби кіберзахисту. Так само добре підприємство адаптує канали зв'язку до нинішніх умов ринку та потреб клієнтів. Проте існує потреба в збільшенні залученості до деяких рубрик в соціальних мережах, а саме перегляді їх персоналізації, відповідно до інтересів аудиторії для більшої взаємодії.

Важливо зазначити, що попри ефективне управління ресурсами, якісну організацію зовнішньої і внутрішньої комунікації, та гнучкість до змін на ринку, підприємству слід подбати про захист і безперейбійне функціонування мережі та всіх каналів зв'язку в умовах війни. Також поступово покращувати фінансові показники як ліквідність, рентабельність, леверидж та доходи від реалізації послуг. Бо це відграє важливу роль для забезпечення ефективної організації його системи комунікацій, що впливає на ведення його діяльності та позитивний імдж.

## ВИСНОВКИ

1. Узагальнено підходи до визначення сутності поняття комунікації та системи комунікацій для визначення їх ролі у забезпеченні функціонування підприємства.

На основі розглянутих підходів, було визначено, що система комунікацій виступає сукупністю пов'язаних між собою елементів для забезпечення необхідного і достатнього обміну інформацією в межах внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства. Відповідно, сама комунікація є процесом обміну інформацією між сторонами, та на підприємстві виступає за обмін повідомленнями, аби підтримувати внутрішній зв'язок між відділами, і зовнішній зв'язок з клієнтами, партнерами, постачальниками, державними органами та громадськістю. Так це поняття є зв'язуючим інструментом в компанії, бо обмін інформацією входить у всі управлінські процеси підприємства.

2. Визначено види і функції комунікаційного процесу в компанії для систематизації побудови комунікацій на підприємстві.

Визначено, що види комунікацій на підприємстві поділяються за сферою охоплення на зовнішні, внутрішні та міжособистісні, за способом виникнення на формальні і неформальні, за способом здійснення на вербальні і невербальні, та за місцем одержання інформації на організаційні та міжособистісні. Додатково, внутрішні комунікації мають поділ на вертикальні для обміну інформацією між керівниками і підлеглими, та горизонтальні – між рівними за посадою працівниками. До функцій належить інформативна, мотиваційна, контрольна і експресивна.

3. Ідентифіковано основні елементи та моделі ведення комунікаційних процесів для обґрунтування формування організації комунікацій на підприємстві.

Комунікаційний процес на підприємстві включає такі елементи як джерело інформації, повідомлення, канал прямого і зворотного зв'язку, шуми та отримувача. Для якісного обміну інформацією, вони проходять ряд етапів: від зародження ідеї, її кодування, вибору каналу, передачі інформації, її отримання, декодування і зворотного зв'язку. Серед моделей комунікаційного процесу визначено модель Аристотеля, яку використовують для ораторських виступів, модель комунікацій Ласуел Г., що орієнтована на зворотній зв'язок, модель комунікації Шеннона К. та Уівера В., що розглядає цей процес із врахуванням шумів, модель комунікації Де Флера М., що підкреслює важливість зворотнього зв'язку і врахування шумів, циркулярна модель комунікації Шрамма В. та Осгуда Ч., що розглядає комунікацію, як двосторонній зв'язок між сторонами.

4. Визначено місце компанії на ринку телекомунікаційних послуг України на основі здійснення характеристики середовища функціонування ПрАТ «Київстар».

Було визначено, що ПрАТ «Київстар» є одним із найбільших мобільних операторів на ринку телекомунікацій України, який надає послуги з мобільного зв'язку та домашнього Інтернету. На даному ринку підприємство займає перше місце за кількістю абонентів. Попри непередбачувані зміни ринку, компанія змогла адаптувати до них свою діяльність і організацію системи комунікацій як із внутрішнім, так і зовнішнім середовищем.

5. Проведено фінансовий аналіз діяльності ПрАТ «Київстар» з метою оцінки використання ресурсів підприємства для забезпечення якісної організації системи комунікацій.

Відповідно до аналізу фінансової звітності ПрАТ «Київстар» було визначено, що підприємство досить ефективно використовує власні ресурси, що є необхідним підприємства для забезпечення якісної організації системи комунікацій. На це вказує ріст показників ліквідності, так як більшість активів компанії покривають зобов'язання, а показники левериджу, говорять про

орієнтованість більше на власний капітал, ніж на позиковий. Однак показники чистої рентабельності продажів і витрат господарської діяльності, рентабельності операційної діяльності та активів, порівнюючи із довоєнним часом, зазнаються значного зниження, що свідчить про потребу зниження витрат. А показники доходу від реалізації показують, що попит на деякі послуги зріс, а на деякі, навпаки, знизився, що говорить про необхідність адаптації до цих змін.

6. Проаналізовано організацію системи комунікацій в ПрАТ «Київстар» для виявлення її переваг та недоліків.

Встановлено, що в компанії «Київстар» добре організована система комунікацій всередині підприємства, між працівниками та керівництвом, і ззовні, з клієнтами, партнерами, постачальниками, державними органами та громадськістю. Для її забезпечення підприємство використовує різні канали зв'язку як сайт, мобільні додатки, телефоний зв'язок, електронну пошту, соціальні мережі та власний корпоративний портал Workplace. І аби зв'язок був якісним, підприємство оновлює стратегію внутрішніх і зовнішніх комунікацій, адаптовуючи її під умови ринку. Однак існують певні недоліки і слабкі сторони, які слід виправляти для вдосконалення системи комунікацій на підприємстві. Серед них можна виділити вразливість зовнішніх та внутрішніх комунікацій під час кібератак і ведення військових дій, низький рівень залученості аудиторії до деяких рубрик контенту в соціальних мережах, та затримки в обробці запитів під час пікових періодів та недостатня швидкість реакції компанії на негативні відгуки клієнтів.

7. Розроблено рекомендації стосовно покращення організації системи комунікацій в ПрАТ «Київстар».

В результаті дослідження було визначено, що основними напрямками вдосконалення організації системи комунікацій ПрАТ «Київстар» є необхідність збільшення резервних каналів зв'язку і альтернативних джерел енергії, впровадження супутникового зв'язку для безперебійної мережі та

комунікаційних каналів, вдосконалення засобів кіберзахисту мережі, перегляд контент-стратегії в соціальних мережах щодо рубрик із низьким залученням для збільшення взаємодій аудиторії, покращення фінансових показників ліквідності за рахунок ефективного застосування оборотних активів, оптимізування управління короткостроковими зобов'язаннями і, за необхідності, домовленості про гнучкіші умови розрахунку з партнерами та постачальниками, збільшення показників рентабельності з допомогою зниження витрат, утримання позитивних показників левериджа з допомогою накопичення резервів за рахунок частини отриманого прибутку, уникнення короткострокового позикового капіталу та регулярного поповнення антикризових фондів. А також необхідність розвитку і популяризації послуг із високим та зростаючим попитом, а також покращення та адаптації послуг до потреб клієнтів із меншим і спадаючим попитом для збільшення доходу від їх реалізації.

Завдяки використанню вище зазначених рекомендацій ПрАТ «Київстар» зможе сформуати безперебійну роботу системи комунікації в організації попри непередбачувані умови ринку, збільшити фінансові показники, а також забезпечити ефективне функціонування та сталий розвиток.

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Бабчинська О. І. Комунікаційний процес в управлінні: основні положення// Ефективна економіка. 2018. №9.
2. Бацевич Ф. С. Основи комунікативної лінгвістики: підручник. К.:ВЦ «Академія», 2009. 376 с.
3. Войт Б. Р. Сутність комунікацій підприємства та їх роль у процесі управління ним // Бізнес Інформ. 2023. № 3. С. 166 –171.
4. Висоцька О.Є. Комунікація як основа соціальних перетворень: монографія. Дніпропетровськ: «Інновація», 2009. 316 с.
5. Гайдук І.О. Вплив операційних витрат на обсяг фінансових ресурсів підприємств роздрібної торгівлі // Вісник. 2010. С. 114 –117.
6. Гудзь О. Є., Маковецька І. М. Управління комунікаціями в підприємствах: монографія. К: Галицька видавнича спілка, 2021. 216 с.
7. Дудукало Г. О. Аналіз методів оцінювання ефективності управління діяльністю підприємства // Ефективна економіка. 2012. № 3.
8. Дуцик Д. Р. Політична журналістика. К.: Вид. Дім «Києво–Могилянська академія», 2005. 138 с.
9. Завадський І.С. Менеджмент. К.: Видавництво Європейського університету, 2003. 640 с.
10. Іщук Н., Іщук С. Поняття комунікації: множинність конотацій // Схід. 2017. № 1. С. 97–101.
11. Калініченко Л. Л. Цифрова ера: трансформація та перехідного періоду від «Industry 4.0» до «Industry5.0». Економіка та суспільство. 2024. Вип. 61.
12. Кириченко С. О., Цвях П. В. Проблеми формування комунікацій на підприємстві. Агросвіт. 2020. № 12. С. 79–86.

13. Копитова І.В. Комунікація як основа механізму управління. // Інноваційна економіка. 2016. Вип. 63. С.146–151.
14. Копчак Ю. С., Лобунець Т. В., Луковський Р. І. SWOT-аналізу як важливий інструмент у розробці стратегії бізнесу // Економіка та суспільство. 2024. №61.
15. Костенюк Ю. Б., Бевзюк М. С. Порівняльний аналіз сучасних моделей ринку: олігополія та монополістична конкуренція. Інформаційне суспільство: технологічні, економічні та технічні аспекти становлення: матеріали Міжнародної наукової інтернет-конференції (08–09 червня 2023 року). Випуск 76: ГО «Наукова спільнота». 2023. С. 125–127.
16. Кривенко В. В. Комунікація: поняття, сутність, зміст // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Право». 2024. Вип. 84. С. 71–77.
17. Кузик О.В. Базові моделі комунікацій в маркетингу агропромислових підприємств України // Стратегія економічного розвитку України. 2022. № 50. С. 106–117.
18. Куцай Н. С., Демчук В. О. Сутність, задачі та етапи управління фінансовим станом підприємства // Modern economics. 2021. №25. С. 92-97.
19. Лебедєва А. М. Методичні аспекти аналізу рентабельності діяльності підприємства. // Вісник ОНУ імені І.І. Мечникова. 2012. Вип. 3–4. С. 29–35.
20. Лесюк А. С. Система показників комплексної оцінки фінансового стану підприємства // Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління. 2020. Том. 31(70), № 4. С. 132–140.
21. Лищенко М. О. Аналітичний інструментарій визначення основних показників рентабельності // Економічна аналітика: сучасні реалії та прогностичні можливості: матеріали Міжнародної. Науково-практичної конференції (19 квітня 2019 року). Київ: КНЕУ, 2019. С. 181–183.

22. Ліпич, Л. Г., Хілуха, О. А., Кушнір, М. А., Загоруйко, В. Комунікаційні процеси в бізнес-моделях // Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. 2021. Вип. 29. С. 81–89.
23. Михалюк, Н., Бінерт, О., Федик, О., Синюк, О. Особливості управління комунікаціями на підприємстві // Вісник Львівського національного університету природокористування. 2023. Серія «Економіка АПК». №30. С. 145–150.
24. Міщенко Я. О. Статистичний аналіз прибутку та рентабельності малих підприємств // Агросвіт. 2010. №9. С. 49-55.
25. Осовська Г.В., Осовський О.А. Основи менеджменту: навчальний посібник. К.: «Кондор», 2006. 664 с.
26. Окрема фінансова звітність ПрАТ «Київстар» відповідно до Міжнародних стандартів фінансової звітності та звіт незалежного аудитора 31 грудня 2020 року. URL:  
[https://cdn.kyivstar.ua/sites/default/files/fs\\_kyivstar\\_stand\\_alone\\_2020\\_ukr\\_2021\\_0409.pdf](https://cdn.kyivstar.ua/sites/default/files/fs_kyivstar_stand_alone_2020_ukr_2021_0409.pdf) (дата звернення 25.04. 2025)
27. Окрема фінансова звітність ПрАТ «Київстар» відповідно до Міжнародних стандартів фінансової звітності та звіт незалежного аудитора 31 грудня 2021 року. URL:  
[https://cdn.kyivstar.ua/nkw/b2c/docs\\_about/2021/FS\\_Kyivstar\\_Stand\\_Alone\\_2021\\_UKR\\_final.pdf](https://cdn.kyivstar.ua/nkw/b2c/docs_about/2021/FS_Kyivstar_Stand_Alone_2021_UKR_final.pdf) (дата звернення 25.04. 2025)
28. Окрема фінансова звітність ПрАТ «Київстар» відповідно до Міжнародних стандартів фінансової звітності та звіт незалежного аудитора 31 грудня 2022 року. URL:  
[https://cdn.kyivstar.ua/nkw/b2c/docs\\_about/2022/FS\\_Kyivstar\\_Stand\\_Alone\\_2022\\_UKR\\_NOT\\_signed.pdf](https://cdn.kyivstar.ua/nkw/b2c/docs_about/2022/FS_Kyivstar_Stand_Alone_2022_UKR_NOT_signed.pdf) (дата звернення 25.04. 2025)
29. Онуфрієнко Г., Черневич А. Термін комунікація в поняттєвому вимірі й лінгвістичному контексті // Вісник Національного університету «Львівська

- політехніка». Серія «Проблеми української термінології». 2010. № 675. С. 154–160.
30. Петрук. Н. К. Організація як суспільний феномен: засади соціально-філософського аналізу: збірник наукових праць. К.: Український центр духовної культури, 2004. Вип. 43. С. 102–114.
31. ПрАТ «Водафон Україна»: про компанію. URL: <https://www.vodafone.ua/company/history-company> (дата звернення 11.04. 2025)
32. ПрАТ «Київстар» сьогодні: місія та цінності. URL: <https://kyivstar.ua/about/kyivstar-today> (дата звернення 10.04. 2025)
33. Примак Т. О. Маркетингові комунікації: особливості підготовки фахівців // Маркетинг в Україні. 2011. №4. С. 46–52.
34. Раупов Р. Розвиток бізнес-комунікацій підприємств в умовах змін // Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України. 2020. Вип. 25. С. 102–107.
35. Різун В. В. Теорія масової комунікації: підручник. К.: Просвіта, 2008. 260 с.
36. Рульєв В.А., Гуткевич С.О. Менеджмент: навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2011. 312 с.
37. Сагер Л. Ю. Аналіз теоретичних основ внутрішніх комунікацій як необхідної умови ефективного управління підприємством // Маркетинг і менеджмент інновацій. 2011. № 1. С. 128–136.
38. Стахурська С. А., Ткачук С. В. Сучасна система комунікацій підприємства як чинник успішної діяльності на ринку // Формування ринкових відносин в Україні. 2015. №12. С. 112–115.
39. Стрюк Н. В. Моделі комунікацій: історія та сучасні тенденції розвитку // Навчання і викладання у багатомовному світі у цифровому форматі: матеріали Міжнародної науково-практичної онлайн-конференції (01–02 грудня 2023 року). Видавництво УДУ імені Михайла Драгоманова. 2023, С. 179–181.

40. Тертичко Т.В. Теорії комунікацій в управлінні промисловими підприємствами: переваги та недоліки // Бізнес Інформ. 2013. № 7. С. 368–372
41. ТОВ «Лайфсел» сьогодні. URL: [https://www.lifecell.ua/uk/pro\\_lifecell/kompaniia-sogodni/lifecell-sogodni/](https://www.lifecell.ua/uk/pro_lifecell/kompaniia-sogodni/lifecell-sogodni/) (дата звернення 11.04. 2025)
42. Фаріон В.Я. Аналітична оцінка ділової активності та рентабельності підприємств // Інноваційна економіка. 2013. № 10. С. 27–33.
43. Хміль Ф.І. Менеджмент. К.: Вища школа, 1995. 351 с.
44. Цуруль О.А. Менеджмент у державних організаціях: навчальний посібник. К.: КНЕУ, 2002. 142 с.
45. Чміль Г.Л., Олініченко К.С., Прядко О.М. Організаційні аспекти формування комунікативної політики промислового підприємства // Науковий погляд: економіка та управління. 2022. № 3. Вип. 79. С. 103–110.
46. Шавкун І. Г., Дибчинська Я. С. Основи ділової комунікації: навчальний посібник. К.: ЗНУ, 2025. 159 с.
47. Шульженко І.В., Тупкало Б.М. Роль сучасних комунікацій у прийнятті управлінських рішень. Формування та перспективи розвитку підприємницьких структур в рамках інтеграції до європейського простору: матеріал II Міжнародної науково-практичної конференції – Полтава: ПДАА, 2019. С. 691–693.
48. Cooley, C.H. The Significance of Communication. Chapter 6 in Social Organization. 1909. P. 61–65.
49. Daft R. L. Management. Cengage Learning, 2010. 704 p.
50. Lahiff, J.M., Penrose, J.M. Business Communication. Strategies and Skills. Upper Saddle: Prentice Hall. 1998.
51. Taylor, O.L. Cross-Cultural Communication: An Essential Dimension of Effective Education. Revised and reprinted, 1990.