

Міністерство освіти і науки України
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

Навчально-науковий інститут «Каразінська школа бізнесу»

Кафедра управління та адміністрування

До захисту допущено

кафедрою управління та адміністрування протокол №18 від 16 червня

завідувач кафедри



(підпис)

Оксана НЕСТЕРЕНКО

(ім'я, прізвище)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

здобувача першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
(першого (бакалаврського) / другого (магістерського))

«Аналіз системи комунікацій на підприємстві (на прикладі ТОВ «КОМБІНАТ
ХЛІБОПЕЧЕННЯ «КУЛИНИЧІ»)»

(тема роботи)

Спеціальність

073 «Менеджмент»

(код та найменування спеціальності; спеціалізації спеціальності)

Освітня програма

«Бізнес-адміністрування»

(назва освітньої програми)

Здобувач



(підпис)

Вероніка ГІМЕЛЬШТЕЙН

(ім'я, прізвище)

Науковий керівник



(підпис)

Юлія КВІТКА

(ім'я, прізвище)

Міністерство освіти і науки України
Харківський національний університет імені В. Н.
Каразіна Навчально-науковий інститут «Каразінська школа бізнесу»
Кафедра управління та адміністрування

«ЗАТВЕРДЖУЮ»
Завідувач кафедри

Оксана НЕСТЕРЕНКО

(ім'я, прізвище)

(підпис)

«22» вересня 2025 року

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ**

здобувача першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
(першого (бакалаврського) / другого (магістерського))

(прізвище, ім'я, по батькові здобувача)

Спеціальність (спеціалізація) 073 «Менеджмент»

(код та найменування спеціальності; спеціалізації спеціальності)

Освітня програма «Бізнес-адміністрування»

(назва освітньої програми)

1. Тема роботи: Аналіз системи комунікацій на підприємстві (на
прикладі ТОВ «КОМБІНАТ ХЛІБОПЕЧЕННЯ «КУЛИНИЧІ»)

керівник роботи

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

затверджені наказом по Університету від «10» березня 2026 року, №4501-5/659

2. Строк подання здобувачем роботи: «15» травня 2026 року

3. Вихідні дані до роботи: дані Державної служби статистики України; фінансова звітність і внутрішня документація підприємства ТОВ «КОМБІНАТ ХЛІБОПЕЧЕННЯ «КУЛИНИЧІ» за 2022–2025 рр.; наукові праці вітчизняних та зарубіжних учених з проблематики управління системою комунікацій, операційного менеджменту, PR-технологій; матеріали міжнародних організацій; інтернет-ресурси.

4. Перелік питань, які потрібно розробити:

- 1) Дослідити теоретичні аспекти системи комунікацій підприємств.
- 2) Провести аналіз системи комунікацій на ТОВ «КОМБІНАТ ХЛІБОПЕЧЕННЯ «КУЛИНИЧІ»
- 3) Розробити рекомендації для підвищення ефективності системи комунікацій на ТОВ «КОМБІНАТ ХЛІБОПЕЧЕННЯ «КУЛИНИЧІ»

5. План роботи

№ з/п	Назва етапів роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Узгодження змісту кваліфікаційної роботи	Другий тиждень жовтня 2025 року	Виконано
2.	Підготовка першого розділу кваліфікаційної роботи	Кінець листопада 2025 року	Виконано
3.	Підготовка доповіді на наукову конференцію з викладенням основних результатів кваліфікаційного дослідження	Кінець травня 2026 року	Виконано
4.	Доопрацювання першого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Написання другого розділу кваліфікаційної роботи	Кінець грудня 2025 року	Виконано
5.	Підготовка другого розділу кваліфікаційної роботи	Третій тиждень березня 2026 року	Виконано
6.	Доопрацювання другого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника	Третій тиждень квітня 2026 року	Виконано
7.	Написання вступу, висновків кваліфікаційної роботи. Оформлення списку літератури	Другий тиждень травня 2026 року	Виконано
8.	Подання дипломної роботи на кафедру управління та адміністрування	15.05.2026	Виконано

6. Дата видачі завдання: «22» вересня 2025 року

Здобувач вищої освіти



(підпис)

Вероніка Гімельштейн

(ім'я, прізвище)

Керівник роботи



(підпис)

Юлія КВІТКА

(ім'я, прізвище)

Анотація

Кваліфікаційна робота здобувача Гімельштейн Вероніки Сергіївни на тему «Аналіз системи комунікацій на підприємстві (на прикладі ТОВ «КОМБІНАТ ХЛІБОПЕЧЕННЯ «КУЛИНИЧІ»)» викладена на 64 сторінках комп'ютерного тексту. Вона містить 8 таблиць, 2 рисунки, 3 додатки, список використаних джерел включає 55 найменувань.

Предмет дослідження – теоретико-методичні підходи та практичні аспекти комунікаційної діяльності ТОВ «КОМБІНАТ ХЛІБОПЕЧЕННЯ «КУЛИНИЧІ».

Об'єкт дослідження – комунікаційна діяльність підприємства.

Методи та підходи дослідження: системний підхід, фінансовий аналіз, SWOT-аналіз, анкетування співробітників, опитування клієнтів та експеримент.

Основні результати:

- проаналізовано загальну характеристику ТОВ «КОМБІНАТ ХЛІБОПЕЧЕННЯ «КУЛИНИЧІ»;
- проведено комплексний аналіз стану комунікацій ТОВ «КОМБІНАТ ХЛІБОПЕЧЕННЯ «КУЛИНИЧІ»;
- виявлено основні перешкоди в інформаційному обміні;
- запропоновано комплекс заходів для оптимізації внутрішніх та зовнішніх комунікацій.

Наукова новизна і теоретичне значення результатів дослідження полягає в удосконаленні комплексного підходу до оцінювання комунікацій розгалуженого підприємства. Доведено взаємозв'язок між недоліками внутрішніх комунікацій та зниженням якості зовнішнього клієнтського сервісу.

Практична цінність кваліфікаційної роботи полягає у розробці рішень для покращення комунікаційної діяльності ТОВ «КОМБІНАТ ХЛІБОПЕЧЕННЯ «КУЛИНИЧІ». Запропоновано створити корпоративну

платформу, створювати більше можливостей для неформального спілкування, оновити стандарти навчання персоналу та запровадити систему QR-кодів.

Апробація і публікація результатів дослідження. Основні положення роботи були оприлюднені на Двадцять другій науково-практичній міжнародній конференції «Міжнародна транспортна інфраструктура, індустріальні центри та корпоративна логістика» (04–05 червня 2026 р., м. Харків).

Ключові слова: система комунікацій, внутрішні комунікації, зовнішні комунікації, ефективність комунікацій, зворотний зв'язок, комунікаційні бар'єри.

Annotation

Thesis of student Himelshtein Veronika on the topic “Analysis of the communication system at the enterprise (on the example of ‘KOMBINAT KHLIBOPECHENNIA KULINICHI’)” is presented on 64 pages of computer text. It contains 8 tables, 2 figures, 3 appendices, and the list of references includes 55 sources.

Subject of research – theoretical and methodological approaches and practical aspects of the communication activities of "KOMBINAT KHLIBOPECHENNIA KULINICHI".

Object of study – the communication activities of the enterprise.

Research methods and approaches: systemic approach, financial analysis, SWOT analysis, employee surveying, customer polling, and experiment.

Main results:

- analyzed the general characteristics of "KOMBINAT KHLIBOPECHENNIA KULINICHI";
- conducted a comprehensive analysis of the state of communications of "KOMBINAT KHLIBOPECHENNIA KULINICHI";
- identified the main obstacles in information exchange;
- proposed a set of measures to optimize internal and external communications.

The research novelty and theoretical significance lies in improving the comprehensive approach to evaluating the communications of a branched enterprise, and proving the relationship between the shortcomings of internal communications and the decline in the quality of external customer service.

The practical value of the qualification work is the development of solutions to improve the communication system. It is proposed to create a corporate platform, provide more opportunities for informal communication, update staff training standards, and introduce a QR code system.

Testing and publication of research results. The main provisions of the thesis were presented at the Twenty-Second Scientific and Practical International

Conference "International Transport Infrastructure, Industrial Centers and Corporate Logistics" (June 04–05, 2026, Kharkiv).

Keywords: communication system, internal communications, external communications, communication efficiency, feedback, communication barriers.

Зміст

ВСТУП	9
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СИСТЕМИ КОМУНІКАЦІЙ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	11
1.1 Сутність комунікацій і їх роль у діяльності підприємства	11
1.2 Класифікація комунікацій: внутрішній та зовнішній аспекти взаємодії	17
1.3. Методи оцінювання та аналізу комунікаційних процесів.....	23
Висновки за розділом 1	29
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ КОМУНІКАЦІЙ ТОВ «КОМБІНАТ ХЛІБОПЕЧЕННЯ «КУЛИНИЧІ»	31
2.1 Загальна характеристика ТОВ «КОМБІНАТ ХЛІБОПЕЧЕННЯ «КУЛИНИЧІ»	31
2.2 Аналіз системи комунікацій ТОВ «КОМБІНАТ ХЛІБОПЕЧЕННЯ «КУЛИНИЧІ»	37
2.3 Заходи щодо вдосконалення системи комунікацій ТОВ «КОМБІНАТ ХЛІБОПЕЧЕННЯ «КУЛИНИЧІ».....	47
Висновки за розділом 2	51
ВИСНОВКИ.....	53
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	55
ДОДАТКИ.....	60

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. У сучасному світі інформація стала найціннішим ресурсом для розвитку будь-якого бізнесу. В Україні підприємства працюють у дуже нестабільних умовах. Тому здатність бізнесу швидко реагувати на зміни є головною умовою виживання. Сьогодні система комунікацій на підприємстві — це не просто обмін листами, а складний механізм, від якого залежить успіх усієї компанії. Якщо комунікація бренду налагоджена погано, компанія втрачає прибуток та свою репутацію на ринку. Це робить дослідження системи комунікацій надзвичайно актуальним завданням для сучасного менеджера.

Комунікації забезпечують безперервний обмін інформацією між усіма рівнями управління, сприяючи прийняттю оперативних і обґрунтованих рішень, координації дій та ефективному досягненню поставлених цілей. Для великих холдингів чіткий зв'язок між відділами стає критично важливим. Наявність налагодженої системи комунікації дозволяє уникати інформаційних бар'єрів, знижує ризик виникнення конфліктних ситуацій, сприяє підвищенню довіри всередині колективу та забезпечує конкурентоспроможність підприємства.

Об'єктом дослідження є комунікаційна діяльність підприємства.

Предметом дослідження виступають теоретико-методичні підходи та практичні аспекти комунікаційної діяльності ТОВ «КОМБІНАТ ХЛІБОПЕЧЕННЯ «КУЛИНИЧІ».

Мета кваліфікаційної роботи полягає в узагальненні теоретичних та розробці практичних рекомендацій щодо поліпшення системи комунікацій на прикладі ТОВ «КОМБІНАТ ХЛІБОПЕЧЕННЯ «КУЛИНИЧІ».

Завдання дослідження. Для реалізації цієї мети в роботі було вирішено такі завдання:

- обґрунтувати теоретичні аспекти комунікаційних процесів;

- систематизувати класифікацію комунікацій з виокремленням специфіки внутрішнього та зовнішнього аспектів взаємодії
- узагальнити методичні підходи та практичні інструменти, необхідні для оцінювання стану комунікацій в організації;
- визначити фінансово-економічне становище та організаційні особливості операційної діяльності ТОВ «КОМБІНАТ ХЛІБОПЕЧЕННЯ «КУЛИНИЧІ»;
- оцінити рівень ефективності діючої комунікаційної моделі на підприємстві та виявити головні перешкоди в обміні інформацією;
- розробити рекомендації щодо оптимізації комунікаційної діяльності підприємства.

Методи дослідження. Для виконання роботи використовувався комплекс наукових методів. Системний підхід допоміг розглянути комунікації як частину цілого механізму управління. Фінансовий аналіз застосовувався для вивчення економічних результатів діяльності. Метод SWOT-аналізу дозволив виявити сильні та слабкі сторони у підприємстві. Крім того, для збору реальних фактів використовувалися практичні інструменти: анкетування співробітників, опитування клієнтів та експеримент. Це дозволило зробити висновки максимально точними та об'єктивними.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості впровадження розроблених пропозицій у реальну діяльність ТОВ «КОМБІНАТ ХЛІБОПЕЧЕННЯ «КУЛИНИЧІ». Зокрема, рекомендації щодо створення професійної корпоративної платформи, проведення спільних івентів для згуртування колективу та зміни правил обслуговування клієнтів мають прикладний характер. Їх використання допоможе підприємству подолати конфлікти між відділами, знизити плинність кадрів та суттєво покращити рівень довіри споживачів до бренду .

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СИСТЕМИ КОМУНІКАЦІЙ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1 Сутність комунікацій і їх роль у діяльності підприємства

У сучасних умовах розвитку економіки система комунікацій підприємств набуває нового значення. Тепер це не просто допоміжний елемент управління, а один із дуже важливих чинників для ефективності, розвитку і безперебійності роботи підприємства. Такі зміни відбулись через мінливість у бізнес-середовищі, яке характеризується високим рівнем динамічності, невизначеності та зростанням обсягів інформації.

Особливого значення система комунікацій набуває в Україні, де підприємства функціонують під впливом нестабільних економічних, соціальних і геополітичних факторів. Така особливість середовища вимагає від бізнесу здатності оперативно реагувати на виклики, і адаптуватися до нових умов та вміти швидко приймати рішення. Тому комунікації вже виступають не лише засобом обміну інформацією, а й інструментом забезпечення безперервності бізнес-процесів, підтримання організаційної цілісності та формування стійких зв'язків підприємства [14].

Система комунікацій підприємства являє собою складну сукупність елементів, що включає інформаційні потоки, канали передачі, технологічні інструменти та соціальні взаємодії. Вона охоплює як формальні, так і неформальні зв'язки, забезпечуючи обмін інформації між усіма рівнями управління. Таким чином, комунікації виступають не окремою функцією менеджменту, а частиною цілого механізму, що забезпечує взаємодію всіх структурних компонентів організації [10, 16].

На початкових етапах становлення управлінської науки, зокрема в межах класичного менеджменту, комунікації розглядалися як лінійний і

односторонній процес передачі інформації від керівника до підлеглого. Основна увага приділялася дотриманню дисципліни, етики та контролю виконання завдань. У цей період комунікації виконували переважно адміністративну функцію і були спрямовані на забезпечення чіткого виконання розпоряджень керівництва [26].

З розвитком поведінкових теорій управління відбувається переосмислення ролі комунікацій. У центрі уваги опиняється людина, яка є основним учасником комунікаційного процесу, що зумовлює врахування психологічних аспектів взаємодії. У цей період зростає значення зворотного зв'язку, міжособистісних відносин між колегами та мотивації персоналу. Комунікації починають розглядатися як інструмент впливу на поведінку працівників та формування комфортного клімату всередині компанії [24, 26].

Подальший розвиток призводить до формування системного підходу, в межах якого комунікації розглядаються як елемент цілісної організаційної системи. Вони забезпечують взаємозв'язок між підрозділами, сприяють координації діяльності та інтеграції ресурсів підприємства. На цьому етапі комунікації набувають багаторівневого характеру та охоплюють як вертикальні, так і горизонтальні зв'язки [24].

У сучасному бізнес-середовищі комунікації виходять на абсолютно новий рівень та охоплюють широкий спектр зовнішніх зв'язків. Вони включають взаємодію з клієнтами, партнерами, постачальниками та державними органами. Особливу роль у цьому процесі відіграють цифрові технології, які змінюють характер комунікацій, забезпечуючи швидкість і доступність. Водночас цифровізація створює нові виклики, такі як інформаційне перевантаження, складність управління потоками даних в інтернеті, появу недостовірної інформації та ризики втрати змісту повідомлень [14, 24].

Порівняння функцій комунікацій у різні періоди дозволяє зробити висновок про їх значну зміну у певні періоди. Якщо раніше вони виконували переважно контрольну та розпорядчу функції, то в сучасних умовах їх роль

розширюється. Комунікації стають інструментом формування корпоративної культури, розвитку інновацій, управління знаннями та забезпечення конкурентних переваг підприємства.

Розвиток теорії комунікацій пов'язаний із поглибленням наукових підходів до їх розуміння. У працях сучасних дослідників комунікації розглядаються як цілісна система, що забезпечує функціонування підприємства в умовах динамічного середовища. Так, М. Мескон визначає комунікації як процес обміну інформацією, спрямований на досягнення взаєморозуміння між учасниками управлінського процесу. У цьому визначенні ключовим є саме досягнення взаєморозуміння, що підкреслює важливість не лише передачі, а й правильного сприйняття інформації [21].

П. Друкер акцентує увагу на тому, що комунікація відбувається лише тоді, коли отримувач правильно розуміє повідомлення. Такий підхід дозволяє розглядати комунікації як процес, що значною мірою залежить від індивідуальних особливостей учасників взаємодії [10].

Ф. Котлер розширює це розуміння, підкреслюючи роль комунікацій у взаємодії підприємства із зовнішнім середовищем, зокрема у формуванні іміджу та впливі на поведінку споживачів [17].

Аналіз наукових підходів свідчить про те, що незважаючи на відмінності у визначеннях, усі дослідники наголошують на важливості комунікацій у діяльності підприємства. Водночас спостерігається тенденція до зміни і поглиблення в їх трактуванні - від вузького розуміння як процесу передачі інформації до комплексного бачення як багаторівневої системи взаємодії. Наразі система перетворюється на стратегічний ресурс підприємства, що забезпечує його адаптацію до змін, підвищення ефективності діяльності та формування конкурентних переваг [3, 10, 17, 21].

Важливою характеристикою системи комунікацій є її динамічність. Постійні зміни у зовнішньому середовищі, розвиток технологій, трансформація організаційних структур і зростання ролі людського фактору обумовлюють необхідність безперервного вдосконалення комунікаційних

процесів. Система комунікацій повинна не лише відповідати сучасним вимогам, але й випереджати їх, забезпечуючи підприємству можливість ефективно реагувати на нові виклики, прогнозувати можливі зміни і мати чіткий план, як із цим працювати [3, 10, 16].

Недостатній рівень розвитку комунікацій або їх невідповідність може призводити до виникнення проблем, зокрема затримок у прийнятті рішень, втрати або викривлення інформації, порушення діяльності та зниження ефективності взаємодії між підрозділами. У свою чергу, ефективна система комунікацій сприяє підвищенню швидкості обміну інформацією, покращенню управлінських рішень та формуванню сприятливого внутрішнього середовища [14, 16].

Продовжуючи дослідження комунікацій, доцільно також зупинитися на їх функціях. Оскільки саме через функції найбільш повно розкривається їх роль у діяльності підприємства.

Однією з базових функцій комунікацій є інформаційна. Її сутність полягає у передачі даних, необхідних для прийняття управлінських рішень. У процесі діяльності підприємства виникає велика кількість інформації, яка стосується як внутрішніх процесів, так і змін у зовнішньому середовищі. Саме через комунікаційні канали ця інформація надходить до керівництва та інших працівників. У реальних умовах це проявляється у щоденній постановці завдань, обговоренні результатів роботи, передачі звітності та обміні важливою інформацією між підрозділами. Водночас важливим є не лише обсяг інформації, але й її якість, достовірність та своєчасність. Недостатня або викривлена інформація може призводити до помилок у прийнятті рішень, затримок у виконанні завдань і неефективного використання ресурсів [2, 21, 24].

Наступною функцією є регулююча, яка проявляється у впливі комунікацій на поведінку працівників. Через систему комунікацій до персоналу доводяться правила, норми, інструкції та стандарти діяльності. Це забезпечує узгодженість дій, дисципліну та контроль над виконанням

поставлених завдань. У практичній діяльності це може проявлятися у вигляді внутрішніх регламентів, розпоряджень керівництва, посадових інструкцій або робочих нарад. Водночас регулююча роль проявляється і у зовнішніх комунікаціях: підприємство встановлює правила взаємодії з клієнтами, постачальниками та партнерами [24, 34].

Важливе місце займає також мотиваційна функція комунікацій. Вона полягає у впливі на внутрішні стимули працівників через ознайомлення з цілями підприємства, очікувань керівництва та результатів діяльності. Ефективні комунікації сприяють формуванню у працівників розуміння їхньої ролі в досягненні спільних цілей, що підвищує їх рівень залученості та відповідальності. Важливим елементом мотивації є також надання зворотного зв'язку щодо результатів роботи: обговорення досягнень, визнання успіхів або коригування помилок допомагає працівнику краще орієнтуватися у своїй діяльності та розуміти власний внесок у досягнення цілей підприємства [9, 11, 48].

Окрім цього, комунікації виконують емоційну функцію, яка пов'язана з формуванням психологічного клімату в колективі. Через комунікацію працівники не лише обмінюються інформацією, але й виражають свої емоції, ставлення та очікування. У повсякденній роботі це проявляється у неформальному спілкуванні під час перерв, реакції на зауваження керівництва, а також спілкування у різних соціальних мережах у вільний від роботи час. Від характеру комунікацій залежить рівень конфліктності в колективі, ступінь довіри та готовність до співпраці. Позитивний клімат сприяє підвищенню ефективності роботи, тоді як його відсутність може призводити до напруженості, непорозумінь і зниження продуктивності [28, 48].

Ще однією важливою функцією є координаційна, яка забезпечує узгодженість дій між різними підрозділами. Вона реалізується через обмін інформацією щодо виконання завдань, розподілу ресурсів та взаємодії між відділами. У реальних умовах діяльності підприємства це проявляється у

спільній роботі над проектами, побудові плану дій, і дотриманні дедлайнів. Без ефективної координації можливе дублювання функцій або, навпаки, пропуск важливих етапів роботи, що негативно вплине на кінцевий результат. Зовнішня координаційна функція проявляється у плануванні спільних проектів із партнерами, узгодженні графіків постачання, виконанні контрактних зобов'язань [21, 25].

Також варто виділити інтеграційну функцію комунікацій, яка полягає у забезпеченні цілісності організації як системи. Саме тут відбувається об'єднання окремих елементів підприємства в єдину структуру, що функціонує на основі спільних цілей і цінностей. Важливим проявом цієї функції є адаптація нових працівників, які завдяки комунікації швидше включаються в робочий процес і корпоративне середовище. Крім того, ефективні комунікації сприяють формуванню корпоративної культури та відчуття причетності працівників до діяльності організації [21, 30].

Окрему увагу варто приділити зворотному зв'язку. Він забезпечує можливість перевірки правильності сприйняття переданої інформації та дозволяє своєчасно коригувати дії працівників. Зворотний зв'язок проявляється у вигляді фідбеку від керівництва, оцінки результатів роботи, обговорення виконаних завдань або коментарів у процесі взаємодії. Також важливо аналізувати зворотній зв'язок від клієнтів і партнерів у вигляді оцінок, відгуків і пропозицій, що дає змогу поліпшувати процеси, послуги та продукцію [10, 43].

Аналіз функцій дозволяє зробити висновок, що роль комунікацій у діяльності підприємства є комплексною та багатовимірною. Комунікації забезпечують не лише передачу інформації, але й виступають інструментом управління, координації, мотивації та формування організаційного середовища. Саме через реалізацію функцій комунікації впливають на ефективність діяльності підприємства та його здатність до адаптації в умовах мінливого середовища.

1.2 Класифікація комунікацій: внутрішній та зовнішній аспекти взаємодії

У процесі дослідження комунікаційних процесів на підприємстві важливим є їх чіткий поділ на внутрішні та зовнішні, оскільки кожен із цих видів має власну специфіку. Незважаючи на те, що всі комунікації формують єдину систему взаємодії підприємства, підходи до їх організації суттєво відрізняються.

Внутрішні комунікації спрямовані на забезпечення ефективного функціонування організації зсередини, тоді як зовнішні - на формування її позиції у зовнішньому середовищі. Водночас обидва види є взаємопов'язаними та однаково важливими. А їх взаємозв'язок визначає загальну ефективність діяльності підприємства [17, 40].

Особливе значення в системі управління мають внутрішні комунікації, які формують усі взаємодії між учасниками бізнес-процесів. Вони охоплюють інформаційні зв'язки між керівництвом, працівниками та структурними підрозділами, забезпечуючи координацію діяльності та реалізацію управлінських рішень [9, 11].

Класифікація внутрішніх комунікацій базується передусім на спрямованості інформаційних потоків та статусі учасників комунікаційного процесу. Такий підхід дозволяє виділити вертикальні, горизонтальні та діагональні комунікації, а також розмежувати формальні та неформальні канали взаємодії [30].

Вертикальні комунікації відображають ієрархічну структуру підприємства та поділяються на низхідні та висхідні:

- Низхідні комунікації реалізуються у напрямі від керівництва до підлеглих і передбачають передачу стратегічних цілей, управлінських рішень, наказів і розпоряджень. Ефективність низхідних комунікацій значною

мірою залежить від ясності формулювань та здатності керівництва адаптувати інформацію до рівня її сприйняття працівниками. У разі нечіткої постановки завдань інформація може трансформуватися на кожному рівні управління, що призводить до викривлення змісту та зниження ефективності виконання [1, 45].

- Висхідні комунікації забезпечують передачу інформації від підлеглих до керівництва. Вони включають звіти про результати діяльності, пропозиції щодо вдосконалення процесів, а також повідомлення про проблеми та відхилення від планових показників. Цей вид комунікацій є критично важливим для оцінки ефективності управлінських рішень та адаптації стратегії підприємства до умов. Однак на практиці такі комунікації стикаються з проблемою викривлення інформації, зокрема через прагнення працівників уникнути негативної оцінки. У зв'язку з цим сучасні підприємства впроваджують додаткові канали зворотного зв'язку, що дозволяють забезпечити більш чітку передачу інформації [1, 5, 45].

Горизонтальні комунікації здійснюються між працівниками або підрозділами, що знаходяться на одному рівні управління. Вони забезпечують ефективну взаємодію між підрозділами, наприклад між відділами маркетингу, виробництва та логістики. Така взаємодія дозволяє узгоджувати дії, оперативно вирішувати проблеми та уникати дублювання функцій. Відсутність або недостатній розвиток горизонтальних комунікацій призводить до розколу діяльності підприємства, коли кожен підрозділ орієнтується лише на власні цілі, ігноруючи загальну стратегію [28].

Окрему роль у сучасних організаціях відіграють діагональні комунікації, які виникають між працівниками різних підрозділів і різних рівнів управління, що не перебувають у прямому підпорядкуванні. Вони характерні для виконання певних проектів або міжфункціональної взаємодії, коли необхідно швидко обмінюватися інформацією без проходження складних ієрархічних ланцюгів. Такі комунікації сприяють підвищенню

оперативності прийняття рішень, однак потребують високого рівня організаційної культури для уникнення порушення субординації [29, 30].

Важливим аспектом внутрішньої комунікаційної системи є неформальні комунікації, які існують паралельно з офіційними каналами. Вони формуються на основі особистих взаємин між працівниками та ніяк не регламентуються. Неформальні комунікації можуть сприяти швидкому поширенню інформації, формуванню довіри та згуртованості колективу. Але також вони можуть бути джерелом чуток і викривленої інформації, що створює ризики для управління. Значний вплив у таких мережах мають неформальні лідери, які здатні формувати громадську думку в колективі [43, 53, 54].

У сучасних умовах особливого значення набувають цифрові внутрішні комунікації, що здійснюються за допомогою корпоративних інформаційних систем та месенджерів. Використання таких інструментів забезпечує оперативність обміну інформацією, спрощує взаємодію між працівниками та підвищує доступність керівництва. Водночас це створює нові виклики, пов'язані з інформаційним перевантаженням та необхідністю дотримання цифрової етики комунікацій [1, 8, 49].

Отже, внутрішні комунікації являють собою складну багаторівневу систему, що поєднує різні форми та канали взаємодії. Їх ефективність визначається узгодженістю всіх елементів - від чіткої вертикальної структури, горизонтальних зв'язків до неформальних спілкувань. Саме поєднання цих складових забезпечує стабільність підприємства.

Проаналізувавши внутрішні комунікації підприємства, варто звернути увагу і на зовнішні. Зовнішня комунікація спрямована на взаємодію підприємства із зовнішнім середовищем та різними учасниками ринку.

Зовнішні комунікації включають взаємодію з клієнтами, постачальниками, партнерами, державними установами, інвесторами та громадськістю. Такі комунікації не обмежуються лише передачею

інформації, вони передбачають двосторонній обмін. Це дозволяє підприємству отримувати реакцію на свою діяльність [16, 43].

Найбільш відчутний вплив на діяльність підприємства мають комунікації з клієнтами, оскільки саме вони формують попит і визначають рівень продажів. До них належить інформування про продукцію, процес обслуговування, підтримка після покупки та робота з відгуками. У реальній роботі це виглядає як постійний контакт із клієнтами через різні канали: телефон, соціальні мережі, електронну пошту або особисте спілкування. Велике значення має те, наскільки швидко підприємство реагує на звернення і чи здатне вирішити проблему клієнта. Досить часто, своєчасна відповідь на скаргу допомагає зберегти клієнта і навіть підвищити рівень довіри до компанії [23, 46].

Комунікації з постачальниками пов'язані з забезпеченням підприємства необхідними ресурсами. Вони включають узгодження умов співпраці, обсягів поставок, термінів і методів доставки. Зазвичай це є контакт із постачальниками, уточнення деталей замовлень і вирішення поточних питань. Саме так, несвоєчасне повідомлення про зміни у замовленні може призвести до затримок або додаткових витрат. Налагоджена комунікація дозволяє уникати таких ситуацій і забезпечує більш стабільну роботу підприємства [15, 17].

Взаємодія з партнерами спрямована на реалізацію спільних проєктів і можливих співпраць. Тут можливі обговорення умов, розподіл обов'язків, координація дій, переговори, підписання договорів і подальша робота над спільними завданнями. Важливою умовою є взаємна довіра та відкритість. Якщо сторони недостатньо чітко узгодили свої дії або не обговорили важливі деталі, це може призвести до непорозумінь або конфліктів [27].

Комунікації з державними органами є необхідними для дотримання законодавства та норм ведення діяльності. Прикладом цієї комунікації може бути отримання дозволів, проходження перевірок і взаємодію з

контролюючими органами. Такі комунікації мають більш формальний характер і потребують уважності та точності [16].

Комунікації з інвесторами та фінансовими установами включають взаємодію щодо отримання фінансування і представлення результатів діяльності підприємства. У цьому випадку велике значення має достовірність інформації та рівень довіри. Підприємство, яке відкрито надає інформацію про свою діяльність, має більше шансів отримати фінансову підтримку [20, 16].

Комунікації з громадськістю відіграють важливу роль у системі зовнішніх комунікацій підприємства, оскільки саме вони значною мірою формують його імідж і рівень довіри з боку клієнтів. До них належить взаємодія зі ЗМІ, участь у різних публічних заходах, соціальні ініціативи, а також активність у соціальних мережах, яка сьогодні набуває особливого значення. Саме цифрове середовище стало основним каналом поширення інформації, де будь-яке повідомлення може швидко отримати розголос і вплинути на сприйняття підприємства. Таким чином, комунікації з громадськістю сьогодні є не лише способом інформування, а й важливим інструментом формування репутації [33, 44].

Маркетингові комунікації є важливою складовою зовнішніх комунікацій підприємства та спрямовані на просування продукції або послуг. Вони включають використання різних інструментів: реклами, стимулювання збуту, розвитку бренду та цифрових каналів. Основна мета полягає в тому, щоб донести до споживача цінність продукту та сформуванати позитивне ставлення до нього. Маркетингові комунікації орієнтовані на досягнення конкретних результатів. У сучасних умовах особливо важливо поєднувати традиційні та онлайн-канали комунікації. Це дозволить ефективніше впливати на аудиторію. Водночас усі маркетингові дії мають бути узгодженими та відповідати загальній стратегії підприємства [12, 14, 17].

Таблиця 1.1 Порівняльна характеристика систем комунікацій підприємства

Критерій	Внутрішні комунікації	Зовнішні комунікації
Сутність	Система взаємодії між працівниками та всіма структурними підрозділами підприємства, яка забезпечує виконання управлінських і операційних процесів	Система взаємодії підприємства із зовнішнім середовищем, що формує його ринкову позицію, репутацію та рівень довіри
Основні учасники	Керівництво всіх рівнів, працівники, відділи, робочі та проєктні команди, внутрішні експерти	Клієнти, постачальники, партнери, інвестори, державні органи, громадськість, медіа, блогери, онлайн-спільноти
Рівень взаємодії	Вертикальні, горизонтальні зв'язки, включаючи формальні та неформальні комунікації	Офіційна та публічна взаємодія підприємства із зовнішніми суб'єктами, а також зворотний зв'язок від ринку
Основні канали	Наради, внутрішні накази, корпоративні чати, групи в месенджерах (робочі й неформальні), електронна пошта, особисті робочі комунікації, корпоративні заходи, неформальне спілкування між працівниками	Офіційний сайт, соціальні мережі, реклама, PR-кампанії, ЗМІ, виставки, конференції, особисті зустрічі, телефонні та онлайн-звернення, відгуки клієнтів, цифрові платформи
Характер інформації	Оперативна, службова, робоча, частково конфіденційна; поєднання формального та неформального обміну	Публічна або напівпублічна, орієнтована на формування сприйняття підприємства та взаємодію з ринком
Основні функції	Інформаційна, регулююча, координаційна, мотиваційна, контрольна, інтеграційна, формування корпоративної культури, забезпечення зворотного зв'язку	Формування іміджу, розвиток відносин із клієнтами і партнерами, маркетинг, PR, адаптація до ринку, управління репутацією
Рівень формалізації	Змішаний: від жорстко регламентованих процесів до неформального спілкування	Переважно формалізований у бізнес-процесах, але значною мірою залежить від публічної взаємодії
Основні ризики	Інформаційні бар'єри, перевантаження каналів, викривлення інформації, слабкий зворотний зв'язок, людський фактор	Репутаційні ризики, фейки, негативні відгуки, швидке поширення інформації, втрата довіри
Сучасні особливості	Гібридна робота, цифрові платформи, автоматизація комунікацій, поєднання формальних і неформальних каналів	Вплив соціальних мереж, користувацький контент (UGC), швидка реакція аудиторії, роль цифрового середовища у формуванні іміджу

Джерело: Порівняльна характеристика (таблиця 1.1) створена із застосуванням інструменту ChatGPT з наступною авторською модифікацією [14, 17, 23, 27, 47].

Підсумовуючи розгляд внутрішніх і зовнішніх комунікацій, можна сказати, що вони працюють як єдина система, від якої залежить результативність діяльності підприємства. Внутрішні комунікації відповідають за організацію роботи всередині колективу, узгодження дій і обмін інформацією між працівниками. А зовнішні забезпечують взаємодію з клієнтами, партнерами та іншими учасниками ринку. Водночас ці два напрями тісно пов'язані між собою, адже проблеми у внутрішніх процесах часто впливають на зовнішні результати, і навпаки. Тому для ефективної роботи підприємства важливо забезпечити чітку та безперебійну комунікацію, а також налагоджений зворотний зв'язок [51].

1.3. Методи оцінювання та аналізу комунікаційних процесів.

У попередніх підрозділах було досліджено сутність комунікаційної системи та класифіковано її основні види. Було з'ясовано, якими каналами рухається інформація та як вона об'єднує організацію. Проте розуміння самої структури є лише першим кроком. Наступне, і найважливіше завдання для операційного менеджменту підприємства - це навчитися вимірювати та оцінювати реальну ефективність цієї системи.

Оцінювання комунікаційної системи - це процес комплексної діагностики того, як саме інформація передається, сприймається та використовується всередині компанії та у взаємодії з ринком. Це не просто підрахунок кількості проведених нарад чи надісланих електронних листів.

Головна мета оцінювання полягає у перевірці того, чи досягає повідомлення своєї цільової аудиторії без викривлень, затримок та втрати сенсу [7, 31].

У наукових підходах підкреслюється, що ефективність комунікацій не можна оцінювати лише формально. Наприклад, Stephen P. Robbins вважає, що ключовим є не сам факт передачі повідомлення, а те, наскільки воно було зрозуміле отримувачем. Це означає, що навіть за наявності налагоджених каналів зв'язку можуть виникати проблеми, пов'язані з викривленням інформації або її несприйняттям [4, 25, 48].

Водночас James E. Grunig наголошує на важливості зворотного зв'язку. Саме можливість отримати реакцію на передане повідомлення дозволяє оцінити його результативність і, скоригувати подальші дії. За відсутності зворотного зв'язку комунікація стає односторонньою, що значно знижує її цінність [43].

У ринковій взаємодії, Philip Kotler розглядає комунікації як інструмент впливу на поведінку споживачів. Тут ефективність визначається не внутрішніми процесами, а реакцією аудиторії - рівнем зацікавленості, довіри та готовності до взаємодії. Такий підхід є особливо важливим для оцінки зовнішніх комунікацій підприємства [17].

Отже, оцінювання комунікаційної системи підприємства є складним процесом, який охоплює різні аспекти діяльності - від організаційних до поведінкових. Оцінювання передбачає аналіз не лише технічних характеристик передачі інформації, але й особливостей сприйняття та використання. У сучасних умовах, коли активно використовуються цифрові канали взаємодії, цей процес ускладнюється через зростання кількості інформації та швидкість її обміну [17, 39, 43].

З огляду на це, доцільно застосовувати різні методологічні підходи до аналізу комунікаційної системи, кожен з яких дозволяє розглянути її з певної точки зору.

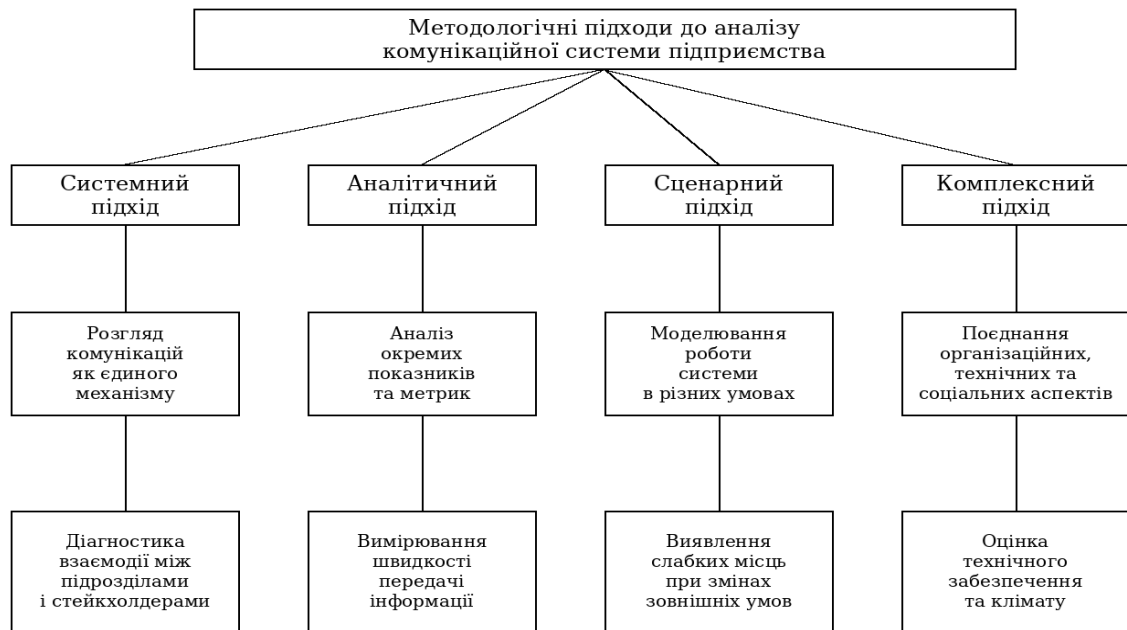


Рисунок 1.1 – Методологічні підходи до аналізу комунікаційної системи підприємства.

Джерело: сформовано автором на основі опрацьованої літератури [5, 7, 31].

Наведені підходи не існують окремо один від одного. Вони більше доповнюють. Наприклад, системний підхід дозволяє подивитися на комунікації як на єдину систему. Тобто не окремо відділ чи канал, а як все працює разом [7].

Аналітичний підхід розбиває все на частини. Тут вже звертають увагу на конкретні речі: швидкість відповіді, кількість повідомлень, активність. Цей підхід дає чіткі показники [31].

Сценарний підхід про майбутнє. Він допомагає зрозуміти, що буде, якщо зміняться умови. Наприклад, у разі кризи або різких змін у компанії [32].

Комплексний підхід поєднує все разом. Тут вже важлива технічна частина, і люди, і атмосфера в колективі. [12].

Отже, щоб реально оцінити комунікації, потрібно дивитися на ситуацію з різних сторін. Саме тому далі доцільно розглянути конкретні методи, які використовуються для такого аналізу [50].

Таблиця 1.2 Методи оцінювання та аналізу комунікаційних процесів на підприємстві

Метод / інструмент	Опис методу	Переваги	Недоліки
Анкетування (Google Forms, SurveyMonkey)	Збір інформації про якість комунікацій через онлайн-анкети серед працівників або клієнтів	Швидкість, масштабованість, автоматична обробка	Формальність відповідей, низька залученість
Глибинні інтерв'ю	Індивідуальні бесіди для виявлення реальних проблем у комунікаціях	Глибокі інсайти	Часомісткість, суб'єктивність
Аналіз внутрішніх платформ (Slack, Microsoft Teams, Bitrix24)	Оцінка активності, швидкості відповідей, структури комунікацій у корпоративних системах	Реальні дані взаємодії, можливість відстеження процесів	Потребує доступу до даних, складність аналізу
Аналіз email-комунікацій	Дослідження ефективності листування (швидкість відповіді, навантаження)	Дає уявлення про формальні комунікації	Не відображає неформальне спілкування
Аналіз соціальних мереж (Instagram, TikTok, Facebook)	Оцінка реакцій, коментарів, охоплення та взаємодії з аудиторією	Актуальність, реальна поведінка клієнтів	Залежність від алгоритмів
Аналіз сайту (Google Analytics)	Вивчення поведінки користувачів на сайті підприємства	Об'єктивні цифрові дані	Потребує аналітичних навичок
Аналіз онлайн-відгуків (Google Reviews, Trustpilot)	Оцінка репутації підприємства через відгуки клієнтів	Реальне сприйняття бренду	Можлива емоційність і фейки
Telegram-канали та чати	Аналіз коментарів, реакцій та активності аудиторії	Швидкий зворотний зв'язок	Висока емоційність
QR-коди для оцінки	Швидкий доступ до опитування після взаємодії з клієнтом	Простота, швидкість	Працює лише для зовнішніх комунікацій
Термінали оцінки	Миттєва оцінка якості обслуговування через кнопки	Висока швидкість збору даних	Поверхневість оцінки
SWOT-аналіз комунікацій	Оцінка сильних і слабких сторін системи комунікацій	Дає стратегічне бачення	Суб'єктивність

Продовження таблиці 1.2

Мережевий аналіз (Social Network Analysis)	Вивчення зв'язків між працівниками	Виявляє ключові комунікаційні вузли	Складність реалізації
KPI комунікацій	Оцінка показників: швидкість відповіді, залученість, ефективність	Дає конкретні метрики	Потрібно правильно налаштувати
CRM-системи (HubSpot, Salesforce)	Аналіз комунікації з клієнтами через історію взаємодій	Повна картина клієнтських комунікацій	Висока вартість впровадження
A/B тестування комунікацій	Порівняння різних варіантів повідомлень або каналів	Дає точні результати	Потребує часу і даних

Джерело: Узагальнення даних для таблиці 1.2 здійснено з використанням Google Gemini для покращення структурування тексту [5, 19, 23, 39, 41].

З цього випливає висновок, що методи оцінювання комунікацій є різноманітними. Одним із найпоширеніших методів залишається анкетування. Його основна перевага полягає у можливості швидко зібрати інформацію від великої кількості респондентів. Але результати такого опитування не завжди є об'єктивними [5, 7, 19, 50].

Більш чітке розуміння дають глибинні інтерв'ю. Вони дозволяють виявити реальні проблеми, які не завжди можна побачити через анкетування. Наприклад, працівники можуть відкрито говорити про труднощі у взаємодії з керівництвом або між підрозділами. Разом з тим, проведення таких інтерв'ю потребує значних витрат часу та залежить від готовності респондентів до відкритого діалогу [31, 50].

Окрему групу становлять методи, пов'язані з аналізом цифрових каналів комунікації. Зокрема, аналіз корпоративних платформ, електронної пошти дає змогу отримати більш об'єктивні дані про реальну взаємодію. Тут вже можна відстежити швидкість відповіді, частоту комунікації або рівень активності [31, 39].

Що стосується зовнішніх комунікацій, важливу роль відіграє аналіз соціальних мереж, сайтів і онлайн-відгуків. Саме ці інструменти дозволяють побачити, як підприємство сприймається з боку клієнтів. Наприклад, активність у коментарях, кількість реакцій або зміст відгуків часто дають більш реальну картину, ніж офіційна статистика [23, 33, 44, 50].

Окремо варто звернути увагу на сучасні інструменти швидкого збору зворотного зв'язку, такі як QR-коди або термінали оцінки. Вони дозволяють отримати реакцію клієнта одразу після взаємодії з підприємством [19, 23, 49].

Серед більш стратегічних методів можна виділити SWOT-аналіз комунікацій та мережевий аналіз. Перший дозволяє визначити сильні та слабкі сторони системи, а також можливості для її розвитку. Другий допомагає зрозуміти, як саме побудовані зв'язки між працівниками або підрозділами та хто відіграє ключову роль у передачі інформації. [6, 32, 51].

Отже, кожен із методів має свої переваги та обмеження. Саме тому на практиці доцільно використовувати їх у поєднанні, щоб отримати більш повне уявлення про стан комунікаційної системи підприємства.

Для оцінки також пропонується використовувати систему індикаторів, яка враховує різні рівні сприйняття інформації. Такий підхід дозволяє оцінити комунікації не однобічно, а комплексно [12, 17].

Таблиця 1.3 Узагальнена система індикаторів оцінки комунікацій

Рівень ефекту	Показник	Що відображає
Когнітивний	Спонтанне згадування бренду	Чи пам'ятає споживач бренд без підказки
Когнітивний	Впізнавання логотипу / слогану	Рівень знайомства з візуальними елементами бренду
Когнітивний	Загальна обізнаність	Наскільки добре аудиторія знає бренд
Емоційний	Ставлення до бренду	Загальне враження та довіра
Емоційний	Сприйняття комунікацій	Як сприймаються рекламні повідомлення
Емоційний	Емоційна асоціація	Які емоції викликає бренд
Поведінковий	Намір взаємодії	Чи готові слідувати, підписуватись, купувати
Поведінковий	Намір участі	Чи готові брати участь в акціях, подіях

Джерело: складено автором на основі [12, 17, 41].

Окреме місце в оцінці займає впізнаваність бренду. Це показник того, чи може споживач згадати назву компанії самостійно, без сторонніх нагадувань. Традиційно його вважають базовим індикатором успішності комунікацій. Для товарів масового попиту, які ми купуємо швидко, він є критично важливим [17].

Також варто аналізувати рівень прихованого впізнавання. Він демонструє, наскільки добре аудиторія пам'ятає логотип, фірмовий стиль чи рекламний слоган. Такі дані допомагають глибше зрозуміти, чи справді комунікаційні інструменти «зачепили» споживача і чи відклалися вони в його пам'яті [12].

Крім того, важливим є емоційний аспект, тобто реальне ставлення людей до бренду. Щоб його виміряти, зазвичай використовують опитування та шкали оцінювання. Це дозволяє зрозуміти, який саме імідж сформувався у аудиторії [12, 17].

Поведінкові показники демонструють вже конкретні наміри клієнтів: чи готові вони купувати продукт, приходити в магазин або брати участь в акціях. Саме ці цифри найчіткіше показують практичну користь від маркетингової діяльності для самого підприємства [17,23].

Оцінка ефективності комунікацій сьогодні розглядається як важлива частина управління підприємством, бо вона дозволяє зрозуміти не лише факт взаємодії зі споживачем, а й результат. Важливо розуміти як аудиторія сприймає бренд, наскільки його пам'ятає та чи виникає бажання взаємодіяти з ним у майбутньому [6, 39].

Висновки за розділом 1

У першому розділі було розглянуто теоретичні основи системи комунікацій на підприємстві. У процесі роботи було визначено, що комунікація є важливою складовою діяльності підприємства, оскільки забезпечує обмін інформацією між працівниками, підрозділами та зовнішнім середовищем. Важливим є не лише сам факт передачі інформації, а й те, як вона сприймається та чи формується зворотний зв'язок.

У межах першого підрозділу було розглянуто основні елементи комунікаційної системи, зокрема учасників, канали передачі інформації та роль зворотного зв'язку. Було показано, що ефективність комунікацій залежить від узгодженості цих елементів та правильного використання каналів передачі інформації.

У другому підрозділі було детально проаналізовано внутрішні та зовнішні комунікації підприємства. Внутрішні комунікації забезпечують організацію роботи всередині підприємства. Зовнішні комунікації, у свою чергу, формують взаємодію підприємства з клієнтами, партнерами та іншими учасниками ринку, а також впливають на його імідж і рівень довіри. Окрему увагу було приділено сучасним каналам комунікації, зокрема соціальним мережам та онлайн-платформам.

Також у розділі було розглянуто основні підходи та методи оцінювання комунікацій, які дозволяють визначити їх ефективність і виявити проблемні аспекти. Було показано, що для більш об'єктивної оцінки доцільно поєднувати різні методи аналізу.

Отже, перший розділ дозволив сформулювати загальне уявлення про систему комунікацій на підприємстві та її основні складові. Отримані теоретичні напрацювання будуть використані для подальшого аналізу комунікаційної системи ТОВ «КОМБІНАТ ХЛІБОПЕЧЕННЯ «КУЛИНИЧІ» у наступному розділі.

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ КОМУНІКАЦІЙ ТОВ «КОМБІНАТ ХЛІБОПЕЧЕННЯ «КУЛИНИЧІ»

2.1 Загальна характеристика ТОВ «КОМБІНАТ ХЛІБОПЕЧЕННЯ «КУЛИНИЧІ»

Товариство з обмеженою відповідальністю «КОМБІНАТ ХЛІБОПЕЧЕННЯ «КУЛИНИЧІ» (ТОВ «КОМБІНАТ ХЛІБОПЕЧЕННЯ «КУЛИНИЧІ»)) було зареєстроване 26 грудня 2007 року та має код ЄДРПОУ 35672132. Підприємство знаходиться в Харківській області, Харківському районі, селищі Кутузівка за адресою: вулиця Шкільна, будинок 6. За організаційною формою це товариство з обмеженою відповідальністю, що є досить поширеною формою ведення бізнесу в Україні [35, 36, 37].

Основним видом діяльності підприємства є виробництво хліба та хлібобулочних виробів. Це підтверджується КВЕД 10.71. Однак діяльність підприємства не обмежується лише цим напрямом. Також воно займається виробництвом кондитерських виробів, як короткого, так і тривалого зберігання, оптовою та роздрібною торгівлею продуктами харчування, а також посередницькою діяльністю у сфері продажу. Це означає, що підприємство охоплює одразу кілька етапів - від виробництва до реалізації продукції [36, 37].

Статутний капітал підприємства становить 310 000 грн. Власником є одна фізична особа Тернавський Ігор Анатолійович, який володіє 100% часткою. Це спрощує процес прийняття рішень, адже управління зосереджене в одних руках. Але також є керівник підприємства, який відповідає за організацію роботи, контроль за основними процесами та загальний розвиток компанії [36, 37].

З точки зору операційного менеджменту, це підприємство повного та безперервного циклу. Виробництво тут нагадує великий годинниковий механізм, який не зупиняється ні на хвилину: робота йде у три зміни, цілодобово. Технологічний ланцюг починається з автоматичного дозування сировини і закінчується механізованим пакуванням. Завод оснащений високотехнологічним обладнанням європейських марок. Це дозволяє виконувати складні операції, такі як вистоювання тіста в спеціальних кліматичних камерах та випікання в тунельних печах, майже без ручної праці, але під суворим інженерним контролем [18, 36, 37].

Оскільки це харчова промисловість, на підприємстві впроваджена міжнародна система управління безпечністю харчових продуктів. Простими словами, це система, яка контролює кожен "критичний" етап виробництва, щоб гарантувати безпеку продукції. Через такі високі стандарти нові працівники проходять сувору програму адаптації та навчання. Розуміючи специфіку важкої позмінної роботи, HR-відділ впроваджує систему мотивації на основі KPI (ключових показників ефективності), які прив'язані до відсутності браку та обсягів випуску. Чіткі посадові інструкції допомагають мінімізувати робочий стрес і запобігають так званим «емоційним вибухам» у колективі, що є критично важливим для безперебійної роботи ліній [9, 11, 12, 36].

Асортимент комбінату налічує понад сто номенклатурних позицій (від класичного хліба до заморожених напівфабрикатів). Для контролю якості працює власна виробничо-технологічна лабораторія. Вона перевіряє як вхідну сировину, так і готову продукцію. Наприклад її смак, колір, пористість, вологість, готовність, консистенцію. Якщо партія має найменші відхилення від норм ДСТУ, вона одразу вибраковується [18, 35, 36].

Варто зауважити, що ТОВ «КОМБІНАТ ХЛІБОПЕЧЕННЯ «КУЛИНИЧІ» не функціонує ізольовано, а є ключовою ланкою великої групи компаній під єдиним брендом «Кулиничі». Ця холдингова структура побудована за принципом жорсткої вертикальної інтеграції. Вона охоплює не

лише виробництво хлібобулочних виробів, але й власні агропромислові комплекси, борошномельні потужності, логістичні центри та велику мережу роздрібної торгівлі. Така інтеграція дозволяє холдингу контролювати весь ланцюг створення вартості - від підготовки сировини до реалізації готової продукції кінцевому споживачеві. У межах цієї корпоративної екосистеми досліджуване ТОВ виступає головним виробничим ядром, оперативна діяльність та комунікаційна ефективність якого безпосередньо визначають стабільність роботи всього холдингу. Тобто, управлінською мовою, компанія є максимально незалежною від підрядників: сама виростила зерно, сама спекла хліб, і сама ж його продала [18, 22, 38].

Що стосується безпосередньо системи комунікацій, то для управління таким масштабом компанія використовує внутрішню ERP-систему - програмний комплекс, який об'єднує всі відділи в єдину базу даних. Коли продавець у кіоску робить заявку на завтра, вона миттєво відображається у плані випічки на заводі. Однак, аналізуючи процеси глибше, можна помітити, що внутрішні вертикальні комунікації все ще залежать від традиційних наказів або передачі інформації виключно через майстра зміни, що створює "вузькі місця" в обміні інформацією [11, 29, 37].

Окремої уваги заслуговує логістика. Власний спеціалізований автопарк працює за японським принципом «just-in-time» (точно в термін). Усе налаштовано так, аби гарячий хліб приїжджав на полицю магазину в той момент, коли він там потрібен, без залежування на складах. У цьому процесі комунікація між диспетчерським центром, складом та водіями є критично важливою. Будь-який інформаційний збій чи затримка повідомлення про зміну маршруту ламає весь графік поставок [18, 36, 37].

Корпоративна культура компанії побудована на принципах професійного розвитку, взаємної поваги та відповідальності. Керівництво чудово розуміє важливість створення комфортного робочого середовища, тому активно інвестує в навчання співробітників. Це дозволяє персоналу швидко освоювати роботу з новими автоматизованими лініями та

підвищувати свою кваліфікацію. Такий підхід впливає на стабільність якості продукції, оскільки кожен спеціаліст розуміє важливість своєї ролі у цьому великому ланцюгу[37, 45, 48].

Також підприємство намагається дотримуватися сучасних стандартів екології і свідомого бізнесу. Тут впроваджуються енергоефективні печі та оптимізуються процеси сортування виробничих відходів, щоб мінімізувати вплив такого масштабного безперервного виробництва на навколишнє середовище[18, 35].

У майбутньому компанія може розглядати можливості подальшого розширення виробничих потужностей. Цікавим і дуже інноваційним напрямком є впровадження сучасних ІТ-технологій. Наприклад, використання штучного інтелекту для точного прогнозування щоденного попиту на хліб на конкретних торгових точках. Це дозволило б оптимізувати виробництво і суттєво зменшити обсяги повернення нереалізованої продукції. Розвиток цифрових інструментів, таких як власний мобільний додаток для клієнтів із CRM-системою для мережі кав'ярень-пекарень, також міг би суттєво підвищити прив'язаність покупців до бренду [8, 33, 35, 49].

Загалом ТОВ «КОМБІНАТ ХЛІБОПЕЧЕННЯ «КУЛИНИЧІ» є прикладом сучасного, технологічно розвиненого підприємства харчової промисловості. Компанія продовжує розвиватися, адаптуючись до вимог ринку та пропонуючи новітні рішення для задоволення потреб споживачів.

Таблиця 2.1 Показники фінансово-господарської діяльності ТОВ «КОМБІНАТ ХЛІБОПЕЧЕННЯ «КУЛИНИЧІ» (тис. грн)

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	9 міс. 2025 р.
Середньооблікова кількість персоналу (осіб)	26	17	17	13
Разом доходи (загальні)	113 795,0	135 090,8	214 341,4	222 052,4
Чистий прибуток	3 008,0	4 722,4	2 776,2	2 924,9

Продовження таблиці 2.1

Активи (підсумок балансу)	268 146,0	448 454,1	341 004,6	397 377,8
Гроші та їх еквіваленти	7 485,0	408,8	27 556,7	2 328,4
Довгострокові зобов'язання	0,0	0,0	10,4	0,0
Поточні зобов'язання	241 270,0	416 856,1	306 620,0	360 078,7
Власний капітал	26 876,0	31 598,0	34 374,2	37 299,1

Джерело: [36].

Перше, що привертає увагу — це скорочення штату. Якщо у 2022 році на підприємстві працювало 26 осіб, то у 2023 та 2024 роках їх кількість зменшилася до 17, а за дев'ять місяців 2025 року склала вже 13 осіб. Тобто кількість працівників скоротилася вдвічі за останні роки. Але фінансові обороти при цьому лише зростають, це може свідчити про оптимізацію роботи, автоматизацію процесів на виробництві або ж передачу частини завдань керівній компанії холдингу.

Аналізуючи доходи, ми бачимо, що вони досить швидко зростають. За три роки дохід збільшився майже вдвічі: зі 113 795 тис. грн у 2022 році до 214 341,4 тис. грн у 2024 році. Більше того, за дев'ять місяців 2025 року компанія отримала 222 052,4 тис. грн, що вже перевищує виручку всього попереднього року. А от з чистим прибутком ситуація інша. У 2023 році він зріс до 4 722,4 тис. грн, а от у 2024 році помітно просів - до 2 776,2 тис. грн. Це вказує на те, що витрати на сировину, виробництво та логістику зростають швидше, ніж доходи від продажу продукції. У 2025 році ситуація покращилася: прибуток за неповний рік (2 924,9 тис. грн) уже перевищив результат усього 2024 року.

Активи досягли максимуму у 2023 році (448 454,1 тис. грн), потім трохи знизилися у 2024 році, а станом на осінь 2025 року знову зросли до 397

377,8 тис. грн. А от власний капітал комбінату стабільно збільшується. За досліджуваний період він зріс із 26 876 тис. грн до 37 299,1 тис. грн. Це досить гарні показники, які свідчать про те, що компанія накопичує зароблене і стає більш фінансово незалежною.

Варто зауважити, що підприємство активно користується позиковими коштами для щоденної роботи. Поточні зобов'язання складають найбільшу частину: 306 620 тис. грн у 2024 році та 360 078,7 тис. грн станом на осінь 2025 року. Цікаво подивитися і на залишки грошей на рахунках: у 2023 році там було лише 408,8 тис. грн, то наприкінці 2024 року сума збільшилася до 27 556,7 тис. грн, і створило відносно велику фінансову "подушку безпеки".

Таблиця 2.2 Фінансові індикатори (коефіцієнти) ТОВ «КОМБІНАТ ХЛІБОПЕЧЕННЯ «КУЛИНИЧІ»

Фінансові індикатори	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Коефіцієнт поточної ліквідності	103,45%	109,57%	106,96%	110,76%
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	1,47%	3,10%	0,10%	8,99%
Коефіцієнт швидкої ліквідності	103,37%	109,37%	106,80%	110,54%
Коефіцієнт автономії	4,18%	10,02%	7,05%	10,08%
Рентабельність активів (ROA)	0,55%	1,12%	1,05%	0,81%
Рентабельність власного капіталу (ROE)	14,05%	11,86%	16,15%	8,42%
Чиста маржа	2,37%	2,94%	4,09%	1,60%
Коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом	477,25%	708,50%	1222,08%	2494,86%
Коефіцієнт заборгованості	95,82%	89,98%	92,95%	89,92%

Джерело: [35, 36].

Спочатку подивимося на ліквідність - здатність компанії платити за своїми рахунками. Тут ситуація виглядає стабільно. Коефіцієнт поточної ліквідності у 2024 році складає 110,76%. Тобто оборотних коштів підприємству вистачає для покриття всіх поточних боргів. Але найцікавіше поводить себе абсолютна ліквідність. У 2023 році на рахунках майже не було вільних грошей (0,10%). Проте наприкінці 2024 року цей показник різко зріс

до 8,99%. Це чудовий сигнал. Компанія змогла накопичити «живі» гроші, що робить її захищеною від фінансових форс-мажорів.

А от із прибутковістю ситуація складніша. Свій пік ефективності компанія пройшла у 2023 році: тоді чиста маржа була 4,09%, а рентабельність власного капіталу (ROE) - 16,15%. У 2024 році ці цифри помітно просіли. Маржа впала до 1,60%, а ROE зменшилася майже вдвічі, до 8,42%. Рентабельність активів теж знизилася до 0,81%. Така ситуація зустрічається часто через підвищення цін. Доходи від продажу продукції зростають, але витрати на борошно, логістику та електроенергію ростуть ще швидше.

Тепер щодо фінансової стійкості та боргів. Коефіцієнт автономії стабільно тримається від 7 до 10%. Коефіцієнт заборгованості складає майже 90%, і це насправді дуже багато. Але варто звернути увагу й на інші показники – такі як, покриття необоротних активів власним капіталом. У 2024 році він становить 2494,86. Усе довгострокове майно заводу повністю купувалось за власні гроші. А 90% боргів — це не кредити в банках. Це просто поточні відстрочки платежів постачальникам. Для великого холдингу працювати на грошах партнерів — це нормальна і дуже вигідна бізнес-модель.

Такий аналіз фінансів ТОВ «КОМБІНАТ ХЛІБОПЕЧЕННЯ «КУЛИНИЧІ»» прямо стосується нашої теми. Фінансові показники — це не просто звітність заради звітності, вони показують можливості та обмеження в управлінні інформацією. Стилістичне редагування та перевірка граматики розділу 2.1 здійснені з використанням інструменту Grammarly для покращення читабельності тексту [46]

2.2 Аналіз системи комунікацій ТОВ «КОМБІНАТ ХЛІБОПЕЧЕННЯ «КУЛИНИЧІ»»

Система комунікацій на ТОВ «КОМБІНАТ ХЛІБОПЕЧЕННЯ «КУЛИНИЧІ» не обмежується формальним обміном документів чи сухими вказівками від керівництва. Це живий механізм, від якого залежить, чи отримає людина свіжий хліб до сніданку. Особливість компанії полягає в тому, що це не просто один завод, а величезний холдинг. Це означає колосальні масштаби взаємодії: між центральним офісом, виробничими цехами, автопарком та тисячами фірмових кіосків. У такій структурі підприємство працює у двох паралельних форматах: безперервне випікання свіжої продукції та виробництво товарів тривалого зберігання. І кожен із цих напрямків вимагає бездоганної передачі інформації [18, 38].

Для розуміння того, як функціонує ця система, важливо розрізнити її внутрішній та зовнішній аспекти.

Внутрішні комунікації на підприємстві проявляються у взаємодії між працівниками та підрозділами, яка забезпечує виконання всіх управлінських та операційних процесів. Основними учасниками тут виступає керівництво холдингу, менеджери, пекарі та водії. Взаємодія відбувається на вертикальному та горизонтальному рівні. Основними каналами є наради, паперові накладні, але здебільшого - робочі та неформальні чати у месенджерах Viber та Telegram. Характер цієї інформації переважно оперативний та службовий, оскільки вона спрямована на координацію випуску понад ста позицій продукції цілодобово [1, 8, 18, 35].

Зовнішні комунікації формують ринкову позицію підприємства та рівень довіри до бренду «Кулиничі». Учасниками тут виступають покупці, партнери та постачальники сировини. Головними каналами виступає мережа фірмових магазинів, офіційний сайт та соціальні мережі. Характер цієї інформації публічний і орієнтований на підтримку іміджу, проте на практиці ці канали часто працюють лише в один бік - компанія інформує, але рідко вступає в діалог [15, 33, 36].

Для того, щоб систематизувати ці дані та побачити реальну картину, складемо SWOT-аналіз системи комунікацій підприємства.

Таблиця 2.3 SWOT-аналіз системи комунікацій ТОВ «КОМБІНАТ ХЛІБОПЕЧЕННЯ «КУЛИНИЧІ»

Категорія	Опис
Сильні сторони (S)	• Масштабність та статус національного холдингу, якому довіряють. • Наявність базових цифрових каналів для зв'язків із зовнішнім середовищем (сайт, сторінки в соцмережах). • Висока згуртованість та швидке вирішення проблем всередині окремих робочих.
Слабкі сторони (W)	• Розрізненість холдингу: кожен відділ працює лише на власний результат, відсутність згуртованості всього бренду. • Брак неформального корпоративного спілкування • Недосконалість зворотного зв'язку від керівництва до підлеглих. • Відсутність спілкування між відділами, нерозуміння специфіки. • Ігнорування клієнтських запитів у соцмережах та слабка робота сайту. • Перевантаженість паперовим документообігом • Відсутність зворотного зв'язку
Можливості (O)	• Впровадження інструментів для неформального згуртування колективу та формування командного духу. • Автоматизація логістики та обліку, щоб виключити конфлікти між відділами. • Залучення спеціаліста для перетворення сайту та соцмереж на активний канал продажів і спілкування.
Загрози (T)	• Втрата лояльності покупців через регулярну відсутність свіжого постачання. • Можливість втратити довіру через мовчання бренду в інтернеті. • Емоційне вигорання персоналу через велике навантаження, відсутність підтримки та постійні конфлікти між відділами. • Ризик збоїв у поставках сировини.

Джерело: складено автором [6, 32, 35, 36, 37, 44, 51]

Аналізуючи внутрішню взаємодію, ми бачимо, що всередині своїх невеликих бригад комунікація працює непогано: люди об'єдналися і швидко вирішують поточні задачі у робочих чатах у месенджерах. Але якщо подивитися на холдинг загалом, стає помітною серйозна проблема - брак спілкування між різними підрозділами. На підприємстві майже відсутні

неформальні комунікації. Немає заходів чи платформ, які б гуртували колектив і створювали відчуття єдиного бренду. Кожен відділ налаштований виключно на результат своєї частини роботи [52, 53].

Через таку ізолюваність і виникають конфлікти та системні збої. Наприклад, фінансовий відділ вимагає від продавців здати виручку з самого ранку, абсолютно не розуміючи специфіки їхньої роботи, адже в цей час у касі ще просто немає грошей. Або ж диспетчер затримує передачу заявки від магазину, цех пізно видає продукцію, водій вибивається з графіка, і зранку полиці кіосків залишаються порожніми. Коли кожен дбає лише про свою ділянку роботи і не комунікує з іншими, страждає кінцевий споживач і прибуток компанії [29, 45, 52].

Щодо зовнішніх комунікацій, компанія має потужне ім'я, яке допомагає утримувати довіру. Проте у спілкуванні з кінцевими покупцями ситуація значно гірша. Підприємство має сайт та сторінки у соціальних мережах, але рідко оновлює інформацію і дуже повільно реагує на звернення [23, 46].

Детальна оцінка комунікаційної системи здійснювалася за допомогою трьох основних інструментів: анонімного опитування персоналу, анкетування споживачів та проведення соціального експерименту [50].

Метод внутрішнього анонімного опитування був обраний як основний для оцінки внутрішніх комунікацій, оскільки він дозволяє отримати безпосередній зворотний зв'язок від співробітників щодо їхнього ставлення до існуючих процесів обміну інформацією. В опитуванні взяли участь усі 13 співробітників управлінської ланки, що забезпечило 100% охоплення ключового персоналу та високу репрезентативність даних [31].

Процес опитування був організований так: було розроблено анкету (Додаток А), що містила 15 запитань закритого типу. Початкові варіанти структури опитувальника було сформовано із застосуванням інструменту ChatGPT з подальшою авторською адаптацією та валідацією [47]. Основна увага приділялась критичним елементам взаємодії: швидкості обміну інформацією, зручності використання робочих месенджерів, ефективності

паперового документообігу та наявності зворотного зв'язку від керівництва [5, 11].

Для оцінки була використана 5-бальна шкала Лайкерта, де 1 означало «дуже погано», а 5 - «відмінно». Анонімність опитування була пріоритетною умовою, зважаючи на невеликий штат. Це дозволило респондентам бути максимально відвертими в оцінці існуючих бар'єрів [31, 39, 50].

Після збору всіх анкет було проведено детальний аналіз отриманих даних. Відповіді на запитання дозволили отримати точні статистичні показники для оцінки стану комунікацій на підприємстві. Цей аналіз допоміг виявити конкретні проблемні зони в організаційній структурі, які потребують першочергового вдосконалення [50].

У таблиці 2.4 подано узагальнені результати опитування за ключовими аспектами комунікації, які оцінювалися респондентами. Відсоток задоволеності вираховувався як частка оцінок «4» (добре) та «5» (відмінно) від загальної кількості відповідей на відповідні блоки питань.

Таблиця 2.4 - Результати опитування працівників щодо якості внутрішньої комунікації на підприємстві ТОВ «КОМБІНАТ ХЛІБОПЕЧЕННЯ «КУЛИНИЧІ»

Аспект комунікації (відповідні питання анкети)	Задоволеність (оцінки 4-5)	Основна тенденція за результатами оцінок
Локальна оперативність та робочі чати	82%	На місцях інформація передається швидко завдяки зручності власних чатів у месенджерах. Колектив локально згуртований.
Ефективність паперового документообігу	45%	Паперові звіти уповільнюють процеси, але працівники навчилися компенсувати це усними домовленостями.
Комунікація з офісом холдингу	28%	Зв'язок із "центром" бюрократизований. Розпорядження надходять повільно і часто потребують додаткових роз'яснень.
Зворотний зв'язок та мотивація	22%	Керівництво холдингу рідко надає зворотний зв'язок.
Корпоративна культура та єдність	12%	Критично низький рівень. Працівники не відчувають єдності з глобальним брендом, заходи для згуртування відсутні.

Джерело: складено автором на основі проведеного дослідження.

Аналіз результатів опитування виявив кілька критичних зон, що потребують негайної оптимізації. По-перше, більшість співробітників змушені вирішувати робочі питання у неформальних месенджерах, бо офіційні інструменти є незручними. Також, серед респондентів чітко простежується комунікаційна розрізненість. Оцінки показали наявність мікрогрупи з 4-5 осіб із стабільно високим рівнем задоволеності, тоді як показники решти є критично нижчими. Наявність такого «закритого угруповання» створює внутрішню напругу та блокує прозорий обмін інформацією. Також майже всі відчувають гострий брак зворотного зв'язку та професійного визнання з боку центрального офісу. Через слабку корпоративну культуру працівники не відчувають свої цінності як частини великого бренду.

Наступним етапом практичного дослідження став соціальний експеримент, проведений за методом «таємного покупця». Метою цього етапу була перевірка реального стану зовнішніх комунікацій підприємства, оцінка якості консультативної підтримки та швидкості реакції бренду на запити споживачів у фізичному та цифровому середовищах [12, 27].

Для забезпечення об'єктивності результатів дослідження здійснювалося з різних облікових записів. Це дозволило уникнути ідентифікації дослідника як зацікавленої особи. Процес експерименту охоплював ініціацію діалогів: запити щодо характеристик продукції, внесення конструктивних пропозицій, а також подання скарг на якість обслуговування [12, 46].

Таблиця 2.5 Результати соціального експерименту

Канал комунікації	Зміст ініційованого звернення	Результат та характеристика зворотного зв'язку
Фірмова торгова точка (офлайн)	Запит на консультацію щодо відмінностей в асортименті (сендвічі, круасани), подання усної скарги менеджеру.	Персонал виявив роздратування через необхідність консультувати. Менеджер пояснив це втомою касирів та високою завантаженістю в ранкові години.

Продовження таблиці 2.5

Instagram (Direct)	Запит щодо детального складу продукції (зокрема наявності глютену та лактози).	Повідомлення було переглянуте модератором протягом 5 годин, проте змістовна відповідь так і не надійшла.
Instagram (Коментарі)	Публічне висловлення невдоволення якістю сервісу під дописом бренду.	Коментар був видалений без вирішення конфлікту або переведення діалогу в приватну переписку для з'ясування обставин.
Служба контролю якості (E-mail)	Офіційне звернення з пропозицією щодо оптимізації та описом проблеми в обслуговуванні.	Отримано автоматичне сповіщення про реєстрацію звернення, проте подальша персоналізована комунікація була відсутня.
Офіційний сайт	Подання заявки через форму зворотного зв'язку щодо співпраці.	Представники компанії вийшли на зв'язок майже миттєво, продемонструвавши пріоритетність комерційних запитів.
Соціальна мережа Threads	Моніторинг активності бренду у відповідь на згадки користувачів.	Незважаючи на обговорення бренду, офіційна реакція або SMM-підтримка на цьому майданчику відсутні.

Джерело: складено автором на основі проведеного дослідження.

Підсумки проведеного експерименту вказують на суттєві прогалини у зовнішній комунікації ТОВ «КОМБІНАТ ХЛІБОПЕЧЕННЯ «КУЛИНИЧІ». Насамперед, зафіксовано низький рівень обслуговування у фірмовій роздрібній мережі. Замість надання професійної консультації щодо продукту працівники демонструють роздратування. Водночас керівництво відкрито виправдовує таку поведінку високим ранковим трафіком та втомою персоналу. Така позиція менеджменту свідчить про відсутність чітких регламентів роботи з покупцями та ігнорування базових принципів клієнтоорієнтованості.

Онлайн-комунікація підприємства також не відповідає сучасним стандартам. Ігнорування запитів щодо специфічного складу продукції є неприпустимим фактом для харчового бренду. Додатковим підтвердженням неефективності системи є модерація в Instagram, а саме видалення негативних коментарів замість реагування [33, 44].

Крім того, аналіз швидкості зворотного зв'язку дозволив виявити селективний підхід до клієнтів. Компанія оперативно та ввічливо реагує виключно на комерційно вигідні замовлення. Натомість звернення звичайних роздрібних покупців на пошту або у повідомлення залишаються без уваги або закриваються автоматичними відписками. Це доводить, що пріоритетом підприємства є генерація швидкого прибутку, а не формування довгострокової лояльності цільової аудиторії [17, 27, 38].

Отже, результати соціального експерименту остаточно підтверджують формальний підхід компанії до організації зворотного зв'язку. Підприємство ігнорує нові цифрові майданчики, систематично уникає роботи із запереченнями та не виявляє зацікавленості у діалозі з покупцем. У сукупності всі ці виявлені фактори чітко доводять, що зовнішня комунікаційна система підприємства знаходиться у критичній точці.

Для забезпечення правильних висновків наступним етапом аналізу стало проведення кількісного онлайн-опитування споживачів. Оцінка за методом «таємного покупця» дозволила виявити точкові проблеми, але для формування науково обґрунтованого висновку необхідно було перевірити, чи є ці проблеми масовими. Саме тому виникла потреба у залученні незалежної групи респондентів, чия думка допомогла сформувати реальний профіль комунікаційної ефективності підприємства ТОВ «КОМБІНАТ ХЛІБОПЕЧЕННЯ «КУЛИНИЧІ» [5, 7].

Вибір методу онлайн-анкетування був обумовлений його оперативністю та можливістю охопити необхідну кількість людей за короткий проміжок часу. Вибіркову сукупність склали 350 респондентів. Початкові варіанти структури опитувальника було сформовано із застосуванням інструменту ChatGPT з подальшою авторською адаптацією та валідацією [47].

Анкета для опитування споживачів має чітку логічну структуру. Вона складається з 15 закритих запитань. Такий формат передбачає вибір однієї з запропонованих відповідей. Це значно спрощує процес заповнення для

респондентів, а також дозволяє легко перевести результати у відсотки для подальшої побудови діаграм. Для збереження об'єктивності до більшості питань додано нейтральний варіант «Важко відповісти». Структурно плавно веде респондента від загального сприйняття компанії до конкретних проблемних ситуацій [31, 45].

Першим індикатором виступила візуальна впізнаваність бренду. Було важливо з'ясувати, чи працює фірмовий стиль компанії на підсвідомому рівні, і чи ідентифікують люди логотип. Другий блок питань стосувався цифрової обізнаності клієнтів, а саме перевірити, чи взагалі знає споживач про існування соціальних мереж та про можливість онлайн-замовлень. Третім напрямком стала оцінка якості обслуговування у фізичних точках. Четвертий індикатор оцінював ефективність вирішення конфліктних ситуацій [12, 15].



Рис. 2.1 - Оцінка споживачами ефективності комунікацій

Джерело: складено автором на основі проведеного дослідження.

Аналізуючи цю діаграму, ми можемо побачити певний дисонанс між пізнаваністю бренду і низьким показником клієнтоорієнтованості. ТОВ «КОМБІНАТ ХЛІБОПЕЧЕННЯ «КУЛИНИЧІ» має беззаперечну перевагу у

вигляді сильного візуального бренду, який розпізнає майже кожен покупець. Маючи це підприємство абсолютно не займається маркетингом своїх соціальних мереж і сайту. Насправді ці канали могли б також акумулювати досить гарний прибуток, а також підвищувати лояльність покупців [15, 33].

Обслуговування у фізичних точках показало кращий результат, ніж під час попереднього експерименту. Можна побачити досить високий відсоток людей, які задоволені обслуговуванням у фізичних точках. Але інші 36% покупців залишаються незадоволеними, для такого великого підприємства такі показники є неприпустимими. Також серед клієнтів, які мали негативний досвід обслуговування - більшість так і не отримала вибачень, пропозицій або вирішення конфліктних ситуацій. Бізнес продовжує спиратися на минулі заслуги та силу звички покупців, відкидаючи сучасні механізми утримання клієнтів [23, 46].

Завершуючи практичну оцінку у цьому підрозділі, варто наголосити, що комунікаційна система підприємства перебуває у критичному стані. Опитування працівників оголило про внутрішні проблеми: роз'єднаність штату, відсутність нормального діалогу з керівництвом та незручність робочих каналів передачі інформації. Як довели соціальний експеримент та анкетування покупців, цей внутрішній корпоративний хаос прямо відбивається на зовнішньому ринку. Незадоволеність та емоційна напруженість персоналу автоматично конвертуються у відсутність сервісу на касі та байдужість до потреб людини.

Відсутність цілісної комунікаційної стратегії, ігнорування перспективних інтернет-майданчиків та категоричне уникнення роботи з негативом дуже послаблюють позиції компанії. Зібрана аналітична база переконливо доводить нагальну потребу у масштабному перегляді управлінських підходів.

2.3 Заходи щодо вдосконалення системи комунікацій ТОВ «КОМБІНАТ ХЛІБОПЕЧЕННЯ «КУЛИНИЧІ»

На етапі розробки пропозицій щодо покращення системи комунікацій ТОВ «Комбінат Хлібопечення «Кулиничі» важливо врахувати всі результати проведених практичних досліджень. Для ефективності нової стратегії треба враховувати реальні дані. Основою для прийняття управлінських рішень стане аналіз застосованих методів: внутрішнє анкетування співробітників, дослідження методом «Таємного покупця» та опитування клієнтів бренду. Кожен із цих інструментів дав змогу виявити проблеми на різних рівнях роботи компанії, показавши загальну картину: від внутрішніх складнощів у колективі до факторів, які впливають на втрату клієнтів. У процесі було проведено детальний аналіз кожного методу, задокументовано головні проблеми та запропоновано конкретні рішення.

Першим проаналізованим інструментом стало внутрішнє опитування персоналу. Його результати показали доволі цікаві аспекти взаємодії в колективі. Виявилось, що персонал самостійно формує зв'язки між собою за допомогою робочих груп у месенджерах для вирішення щоденних питань. Однак така практика, на жаль, має значні недоліки для корпоративної комунікації. Поєднання робочих питань із приватним спілкуванням у неформальних чатах призводить до втрати важливої інформації чи документів у загальній переписці. Це створює ризики, зокрема ситуації, коли ключові повідомлення залишаються нерозглянутими або викликають незрозуміння. Як наслідок, виникають помилки в постачаннях продукції, порушуються графіки відправок, що веде до додаткових фінансових витрат [8, 11, 45].

Крім того, відсутність будь-якої ланки управління в таких групах шкодить підприємству в цілому. Без контролю з боку менеджменту робочі чати часто перетворюються на середовище для поширення пліток, а

виконання завдань може виходити за межі затвердженого регламенту чи стратегічних цілей компанії через неформальний характер спілкування. Такий формат комунікації є психологічно некомфортним для різних типів співробітників. Працівники-інтроверти, або ті, хто просто менше спілкується, можуть почуватися відчужено та часто бояться написати свою думку чи поставити питання через страх засудження з боку більш активних колег. Водночас люди, які поважають власний час і чітко розмежовують роботу та відпочинок, ризикують пропустити критично важливі вказівки серед великої кількості зайвих повідомлень, які просто не хочеться перечитувати [28, 48, 54].

Рішення цієї проблеми потребує переведення внутрішніх комунікацій на професійний рівень. Найкращим варіантом буде впровадження єдиної корпоративної платформи — це може бути внутрішній веб-сайт або спеціалізовані бізнес-додатки для обміну інформацією. На такій платформі можна розмістити важливі інструкції, регламент, документи та офіційні повідомлення, які будуть доступні всім працівникам. Це дозволить стандартизувати комунікацію, уникнути хаосу та забезпечити її ефективність.

Друга проблема, виявлена під час дослідження, має більш загальний характер і стосується відірваності підприємства ТОВ «Комбінат Хлібопечення «Кулиничі» від основного холдингу. Співробітники скаржаться на недостатній рівень комунікації з мережею. Працівники прагнуть відчувати себе частиною великої організації та брати певну участь у її житті. На даний момент вони відчуваються ізольованими працівниками, які не мають зв'язку з центральною системою [29, 52, 53].

Вирішення цієї ситуації полягає у створенні майданчиків для об'єднання всіх підрозділів холдингу. Доцільно організовувати корпоративні заходи та події, залучаючи представників різних підприємств. Проведення спільних онлайн-зустрічей із висвітленням стратегічних цілей та досягнень холдингу також стане цінним кроком. Окрім того, корисним буде направляти

співробітників на загальні навчання та тренінги. Завдяки спільним освітнім заходам працівники не тільки покращать навички, а й глибше зрозуміють цінності та місію компанії. Такі кроки допоможуть кожному співробітнику відчутти свою важливість у контексті всього холдингу.

Наступним етапом дослідження стало детальне вивчення результатів, отриманих за допомогою методу «таємного покупця». Цей інструмент надав змогу об'єктивно оцінити стан клієнтського сервісу як у фізичних магазинах компанії, так і на її цифрових платформах. Аналіз роботи роздрібних точок виявив низький рівень залученості персоналу до забезпечення якісного обслуговування. Часто фіксувалися випадки емоційного напруження касирів, небажання вести відкриту комунікацію із клієнтами, а також недостатні знання щодо характеристик товарів. Наприклад, співробітники не могли надати уточнену інформацію про наявність алергенів, лактози чи глютену у випічці, реагуючи відмовою або демонструючи професійну некомпетентність. Така поведінка є наслідком відсутності ефективних інструкцій від керівництва, а також недостатньої підготовки персоналу. Усі ці чинники приводять до втрати компанією постійних клієнтів, що негативно позначається на її фінансових показниках [23, 34].

Для вирішення цих проблем треба переглянути процес підготовки працівників. Навчання нових співробітників має включати не лише технічні аспекти, як-от робота з касовим апаратом, але й освітні заходи, присвячені клієнтоорієнтованому сервісу. Рекомендується запровадити регулярні тренінги, де фахівці матимуть можливість покращити комунікаційні здібності, впевненість у собі і також бути стійкими до стресових ситуацій.

Щодо аналізу цифрової присутності бренду, метод «таємного покупця» засвідчив про існування серйозних недоліків у взаємодії із онлайн-аудиторією. Запити в приватних повідомленнях залишаються без відповіді годинами, а іноді навіть ігноруються. Ще гострішою проблемою стало свідоме ігнорування негативних коментарів: модератори сторінок вважають кращим рішенням просто видаляти відгуки. У сучасному світі такий підхід

призведе до зниження довіри аудиторії та значної шкоди репутації бренду [40, 44, 55].

Для усунення проблем пропонується впровадження відкритого діалогу зі споживачами. Компанія має розширити команду, найнявши окремого спеціаліста, який фокусуватиметься на комунікації онлайн та оперативному зворотному зв'язку. Робота цього спеціаліста повинна бути організована в рамках суворих стандартів. При цьому необхідно категорично заборонити видалення будь-яких негативних відгуків. Замість цього слід створити антикризовий протокол, який передбачає негайну реакцію: на кожну скаргу публічно відповідати вибаченням, а надалі спілкуватись особисто. Такий формат спілкування буде наглядним доказом того, що компанія готова визнавати помилки та цінує лояльність своїх клієнтів.

Третім і заключним етапом оцінювання комунікаційної системи стало проведення масового опитування споживачів. Результати анкетування не лише підтвердили попередні висновки, але й продемонстрували реальні масштаби інформаційного розриву. Виявилося, що більшість клієнтів взагалі не знають про існування офіційних сторінок бренду в соціальних мережах та не знають про функціонування онлайн-магазину. Це свідчить про те, що підприємство недостатньо уваги приділяє просуванню своїх цифрових каналів. Крім того, відповіді респондентів вказали на значний дефіцит якісного зворотного зв'язку. Іншим важливим аспектом, який викликає широке невдоволення, є пасивна поведінка персоналу. Замість прояву ініціативи, рекомендацій чи професійної консультації щодо асортименту, касири часто демонструють байдужість [7, 15, 46].

Для вирішення цих проблем необхідно запровадити системний підхід. Насамперед співробітники повинні навчитися тепло зустрічати клієнта, фахово консультувати його, вдало рекомендувати продукцію й залишати позитивне враження від взаємодії. Паралельно із цим варто інтегрувати цифрові канали у фізичний простір магазинів, розміщуючи яскраві інформаційні матеріали та універсальний корпоративний QR-код у касових

зонах, на чеках або пакуванні. Щоб мотивувати клієнтів користуватися сайтом, слід залучити інструменти емоційного маркетингу. Цей підхід дозволить одночасно вирішити кілька завдань: активізувати дистанційні продажі та продемонструвати турботу бренду про потреби клієнтів і їхні близькі зв'язки. Впровадження простого у використанні механізму зворотного зв'язку через той же QR-код забезпечить оперативну реакцію на запити, пропозиції чи скарги клієнтів, запобігаючи виникненню публічних конфліктів у соціальних мережах [49].

Впровадження запропонованих заходів є необхідним кроком для розвитку ТОВ «КОМБІНАТ ХЛІБОПЕЧЕННЯ «КУЛИНИЧІ». Як показує статистика та досвід успішних компаній, переведення комунікацій у цифровий формат і налагодження швидкого зв'язку з клієнтами завжди виводять бізнес на новий рівень. Для такого великого бренду ці сучасні рішення допоможуть швидко подолати наявні недоліки та перетворити їх на реальні переваги перед конкурентами. У підсумку такі зміни зроблять компанію зручною, підвищать довіру покупців, збільшать кількість постійних клієнтів і забезпечить стабільне зростання прибутків у майбутньому [6, 20].

Висновки за розділом 2

У другому розділі кваліфікаційної роботи виконано комплексне дослідження загального стану підприємства та системи комунікацій ТОВ «КОМБІНАТ ХЛІБОПЕЧЕННЯ «КУЛИНИЧІ». Основну увагу приділено аналізу фінансової звітності та проведенню SWOT-аналізу. Дослідження доповнено експертною оцінкою, яка проводилася через опитування працівників, метод таємного покупця та анкетування споживачів.

Аналіз виявив певні прогалини, які стримують розвиток підприємства. У внутрішній структурі компанії спостерігається брак ефективної комунікації, а також неконтрольоване використання особистих месенджерів для робочих процесів. Ці недоліки негативно впливають на якість клієнтського обслуговування: емоційно виснажені співробітники не завжди справляються з наданням належного рівня сервісу. Крім того, зазначено недостатній рівень активності у цифровій сфері, слабку поінформованість споживачів про можливості онлайн-замовлень та ігнорування негативних відгуків. Водночас позитивними аспектами слід назвати високий рівень самоорганізації працівників та зацікавленість клієнтів у конструктивному діалозі, що свідчить про потенціал компанії до впровадження масштабних змін.

Практична цінність розділу полягає у розробці конкретних управлінських рішень. Для вирішення наявних проблем запропоновано низку заходів, серед яких: запуск єдиної корпоративної платформи для внутрішньої комунікації, організація інтеграційних заходів для зміцнення взаємозв'язків в рамках холдингу, оновлення стандартів навчання продажів. Також рекомендації стосуються інтеграції фізичних магазинів із цифровими каналами продажу та створення прозорої системи роботи з відгуками клієнтів. Застосування запропонованих рішень допоможе компанії модернізувати комунікаційну стратегію, поліпшити внутрішній мікроклімат та сприятиме зростанню фінансових показників у довгостроковій перспективі.

ВИСНОВКИ

- Обґрунтування теоретичних основ дало змогу з'ясувати, що система комунікацій на підприємстві виконує не лише функцію передачі даних, а є стратегічним інструментом управління. Вона сприяє згуртованості організації, координує дії персоналу й допомагає досягати спільних цілей. Було встановлено, що в умовах динамічного ринку якість інформаційних потоків безпосередньо впливає на швидкість ухвалення рішень і загальну ефективність бізнесу.
- Було здійснено чітке розділення між внутрішніми та зовнішніми взаємодіями підприємства. Внутрішні комунікації, що охоплюють вертикальні, горизонтальні та діагональні зв'язки, забезпечують координацію колективної роботи й реалізацію управлінських рішень. Тим часом зовнішні комунікації спрямовані на створення позитивного іміджу бренду та формування міцних відносин із клієнтами, партнерами та державними установами. Гармонійне співіснування цих двох напрямків є необхідною умовою для забезпечення ефективної діяльності компанії.
- Методи оцінки комунікаційних процесів показали, що для об'єктивного аналізу варто застосовувати комплексний підхід. Це включає використання якісних методів, таких як анкетування та інтерв'ю, доповнених аналізом цифрових платформ і інтеграцією індикаторів ефективності (KPI). Такий комбінований підхід дозволяє оцінити не лише точність і оперативність передачі інформації всередині підприємства, а й оцінити рівень задоволеності клієнтів, їхнє ставлення до бренду та готовність до подальшої співпраці.
- Аналіз підприємства ТОВ «КОМБІНАТ ХЛІБОПЕЧЕННЯ «КУЛИНИЧІ» виявив, що це надійна компанія з високим рівнем автоматизації та безперервним виробничим циклом. Фінансова стабільність підприємства

підтверджується зростанням доходів і накопиченням власного капіталу. Однак зафіксовано негативну тенденцію до зменшення чистого прибутку через збільшення операційних витрат, що вказує на необхідність пошуку шляхів оптимізації як управлінських, так і комунікаційних процесів.

- Проведена оцінка стану комунікацій підтвердила наявність системної кризи у внутрішній взаємодії. Результати SWOT-аналізу окреслили значні внутрішні та зовнішні вразливості системи комунікацій, попри високу впізнаваність бренду. Основними проблемами виокремлено фрагментарність у роботі підрозділів холдингу, недостатню командну згуртованість і слабо розвинуті механізми зворотного зв'язку. Виявлено, що через недосконалість офіційних комунікаційних каналів працівники активно користуються неформальними чатами для обміну інформацією, що спричиняє втрати важливих даних і ускладнює управління процесами. Водночас опитування споживачів і результати соціального експерименту продемонстрували низький рівень клієнтоорієнтованості у фізичних торговельних точках підприємства та відсутність відкритої комунікації в онлайн-середовищі, що негативно впливає на довіру покупців до бренду.
- Розроблено низку заходів із модернізації системи комунікацій на підприємстві. Зокрема, запропоновано створити єдину цифрову корпоративну платформу для співробітників, запровадити оновлені програми навчання касирів щодо стандартів обслуговування, а також інтегрувати фізичні торговельні точки із цифровими каналами через систему QR-кодів. Реалізація цих заходів сприятиме покращенню внутрішнього мікроклімату на підприємстві, підвищенню якості обслуговування клієнтів та зміцненню фінансової стабільності ТОВ «Комбінат хлібопечення "Кулиничі"» у довгостроковій перспективі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрушкевич З. М., Нянько В. М., Сітарчук О. В. Діджиталізація – дієвий інструмент комунікативної політики підприємства в період пандемії COVID-19 // Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки. 2020. № 5. С. 15–18.
2. Бабчинська О. І. Комунікаційний процес в управлінні: основні положення // Ефективна економіка. 2018. № 9. URL : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6539> (дата звернення 10.05.2026).
3. Білоусько Т. М. Комунікації як елемент управлінської діяльності // Міжнародний електронний науково-практичний журнал «WayScience». 2020. С. 167–169.
4. Босак А. Комунікація в системі управління інтелектуальним капіталом підприємства // Наукові записки. Серія: Культура і соціальні комунікації. 2009. Вип. 1. С. 21–31.
5. Гораш І. А. Методика оцінювання ефективності процесу здійснення комунікації відділу кадрів підприємства // Інформаційні технології і системи в документознавчій сфері. 2024. С. 80–82.
6. Грицаєнко М. І., Сидоренко В. П., Ткачук А. А. Оцінка ефективності комунікаційної політики підприємства // Інфраструктура ринку. 2024. № 75. С. 88–93.
7. Грищук А., Семенишин В. Методики оцінки ефективності комунікацій в системі менеджменту // Вісник Львівського національного університету імені Івана Франка. 2010. Вип. 43. С. 184–196.
8. Гуменна Ю. Г., Гура О. Ю. Тенденції впровадження цифрової трансформації в діяльність суб'єктів господарювання // Вісник СумДУ. Серія: Економіка. 2021. № 2. С. 202–210.

9. Делія О. В. Ефективна комунікація в управлінні персоналом // Соціально-економічні проблеми і держава. 2012. № 6. С. 36–40.
10. Друкер П. Ефективний керівник : навч. посіб. К. : Наш Формат, 2020. С. 140–145.
11. Зайцева О. І., Ткаченко М. В. Удосконалення внутрішніх комунікацій підприємства // Економічний вісник. 2023. № 4. С. 112–119.
12. Захарченко В. А. Оцінка комунікативної та психологічної ефективності маркетингових комунікацій // Економічний вісник. 2019. № 2. С. 14–20.
13. Зіньцьо Ю., Федорук М. UGC, EGC та IGC як інструменти підвищення довіри до бренду у соціальних мережах // Development Service Industry Management. 2026. № 2. С. 181–186. DOI: [https://doi.org/10.31891/dsim-2026-14\(23\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2026-14(23)).
14. Зубченко В., Герасименко І., Осипенко Н. Маркетингові комунікації в умовах війни: виклики та напрями впливу на купівельну поведінку // Економіка та суспільство. 2024. № 60. URL : <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-20> (дата звернення 20.04.2026).
15. Коваленко О. В. Інструменти зовнішніх комунікацій у формуванні іміджу бренду // Бізнес Інформ. 2023. № 11. С. 205–211.
16. Королько В. Г. Паблік рілейшнз. Наукові основи, методика, практика : підручник. К. : Видавничий дім «Києво-Могилянська академія», 2018. С. 44–52.
17. Котлер Ф. Основи маркетингу : підручник. К. : Діалектика, 2019. С. 380–384.
18. «Кулиничі»: офіційний сайт // ТМ «Кулиничі». URL : <https://kulinichi.com/> (дата звернення 03.05.2026).
19. Маковецька І. М. Управління комунікаціями в підприємствах : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. К., 2021. 236 с.
20. Марченко О. Актуальні тренди та стратегії бренд-комунікацій в управлінні сучасними підприємствами // Формування ринкової економіки в Україні. 2021. № 52.

21. Мескон М., Альберт М., Хедоурі Ф. Основи менеджменту : підручник. К. : Діалектика, 2019. С. 195–201.
22. Назаренко С., Холод В., Садовий М. Інноваційні підходи до управління та комунікацій в сучасних агропромислових підприємствах // Економіка та суспільство. 2024. № 68.
23. Оптимізація комунікаційних процесів у торговельних мережах / О. М. Петренко та ін. // Маркетинг і менеджмент інновацій. 2025. № 1. С. 45–56.
24. Осовська Г. В. Комунікації в менеджменті : навч. посіб. К. : Кондор, 2019. С. 88–95.
25. Петькун С. М. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2016. № 3 (17).
26. Почепцов Г. Г. Теорія комунікації : підручник. К. : Центр навчальної літератури, 2019. С. 120–125.
27. Примак Т. О. Маркетингові комунікації : навч. посіб. К. : КНЕУ, 2015. С. 55–61.
28. Психологія. Організаційна психологія. Горизонтальні комунікації // Stud.com.ua. URL : https://stud.com.ua/60900/psihologiya/gorizontalni_komunikatsiyi (дата звернення 26.03.2026).
29. Сагер Л. Ю. Аналіз теоретичних основ внутрішніх комунікацій як необхідної умови ефективного управління підприємством. Суми, 2010.
30. Сагер Л. Ю. Аналіз теоретичних основ внутрішніх комунікацій як необхідної умови ефективного управління підприємством // Науковий вісник Сумського державного університету. 2023. С. 128–136.
31. Скрильова М. А. Оцінка ефективності комунікаційного процесу підприємства // Інформаційні технології і системи в документознавчій сфері. 2024. С. 82–83.
32. Сторожук О. В., Немченко Т. А., Заярнюк О. В. Ефективні бізнес-комунікації як стратегічна складова управління ризиками підприємства // Економіка та суспільство. 2023. Вип. 58. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-5>.

33. Танасійчук А. Розробка комунікацій бренду в цифровому середовищі // Трансформаційна економіка. 2023. № 3 (03). С. 45–49.
34. Теорія і практика комунікацій : навч. посіб. / Г. В. Осовська та ін. К. : Кондор, 2021. С. 188–192.
35. Товариство з обмеженою відповідальністю «КОМБІНАТ ХЛІБОПЕЧЕННЯ «КУЛИНИЧІ» (Код ЄДРПОУ 35672132) // Opendatabot : сервіс моніторингу реєстраційних даних українських компаній. URL : <https://opendatabot.ua/c/35672132> (дата звернення 01.05.2026).
36. ТОВ «КОМБІНАТ ХЛІБОПЕЧЕННЯ «КУЛИНИЧІ» : досьє компанії // YouControl : аналітична система для комплаєнсу, аналізу ринків та ділової розвідки. URL : https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/35672132/ (дата звернення 10.05.2026).
37. ТОВ «КОМБІНАТ ХЛІБОПЕЧЕННЯ «КУЛИНИЧІ» : профіль учасника та аналітика публічних закупівель // Clarity Project : база даних і система аналітики ProZorro. URL : <https://clarity-project.info/tenderer/35672132> (дата звернення 10.05.2026).
38. Франшиза Кулиничі: вартість, прибуток, відгуки партнерів // Go Deal Brokers : портал про бізнес та франчайзинг в Україні. URL : <https://business-broker.com.ua/blog/use-pro-franshyzu-kulynychi-vartist-prybutok-realni-vidhuky-partneriv/> (дата звернення 13.05.2026).
39. Хоменко В. І. Сучасні підходи до вимірювання комунікативного ефекту в менеджменті // Наукові записки НаУКМА. Серія: Економічні науки. 2021. Т. 6, вип. 1. С. 47–53.
40. Cornelissen J. Defining Corporate Communication // Corporate Communication: A Guide to Theory and Practice. SAGE Publications, 2020. Chapters 1–3.
41. Google. Gemini (версія Gemini 1.5) // Офіційний сайт компанії Google. URL : <https://gemini.google.com/> (дата звернення 27.05.2026).
42. Grammarly. Grammarly writing assistant // Офіційний сайт компанії Grammarly. URL : <https://www.grammarly.com/> (дата звернення 30.05.2026).

43. Grunig J. E., Grunig L. A. Models of public relations and communication // Excellence in public relations and communication management. 2013. P. 285–325.
44. Kaplan A. M., Haenlein M. Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media. 2010.
45. Karanges E., Johnston K. Internal communication and employee engagement: A theoretical framework // Journal of Public Relations Research. 2015. Vol. 27, № 2. P. 129–144.
46. Mahjudin M. M., Nurmawati I., Kristiawati I. Buying behaviour pattern on online consumer (A Comparison between urban and rural buyer). 2020.
47. OpenAI. ChatGPT (версія GPT-4) // Офіційний сайт компанії OpenAI. URL : <https://chat.openai.com/> (дата звернення 10.05.2026).
48. Robbins S. P., Judge T. Organizational behavior. Pearson South Africa, 2009.
49. Rogers E. M. Diffusion of innovations. 5th ed. Free Press, 2003. 576 p.
50. Saunders M., Lewis P., Thornhill A. Research Methods for Business Students. 8th ed. Pearson Education, 2019. 872 p.
51. Smith P. R., Zook Z. Marketing Communications: Integrating Online and Offline Marketing Public Relations and Digital Strategy. 7th ed. Kogan Page, 2020. 544 p.
52. Thomas G. F., Zolin R., Hartman J. L. The central role of communication in developing trust and its effect on employee involvement // Journal of Business Communication. 2009. Vol. 46, № 3. P. 287–310.
53. Vercic A. T., Verčič D., Sriramesh K. Internal communication: Definition, parameters, and the future // Public Relations Review. 2012. Vol. 38, № 2. P. 223–230.
54. Welch M., Jackson P. R. Internal communication: a luxury or a necessity? // Journal of Communication Management. 2011. Vol. 11, № 2. P. 177–198.
55. Zerfass A., Verčič D. Strategic Communication: Opportunities and Challenges of the Research Landscape // Journal of Communication Management. 2018. Vol. 22, № 4. P. 487–505

ДОДАТКИ

Додаток А

Анкета для оцінки ефективності внутрішньої комунікаційної системи на підприємстві ТОВ «КОМБІНАТ ХЛІБОПЕЧЕННЯ «КУЛИНИЧІ»

Інструкція для працівників: Будь ласка, оцініть різні аспекти комунікації за шкалою від 1 до 5, де: 1 – дуже погано / зовсім не згоден, 2 – погано / скоріше не згоден, 3 – задовільно, 4 – добре / скоріше згоден, 5 – відмінно / повністю згоден. Ваші відповіді є анонімними.

1. Загальний рівень комунікації. Як ви оцінюєте загальний рівень внутрішньої комунікації на рівні вашого підприємства? [1 2 3 4 5]

2. Швидкість отримання даних. Наскільки швидко ви отримуєте інформацію, необхідну для виконання ваших особистих щоденних завдань? [1 2 3 4 5]

3. Оперативність міжвідділової комунікації. Як ви оцінюєте швидкість передачі даних між різними підрозділами (наприклад, виробництво, логістика, збут)? [1 2 3 4 5]

4. Взаємодія з холдингом. Як ви оцінюєте якість та оперативність комунікації між вашим локальним підприємством та центральним офісом холдингу? [1 2 3 4 5]

5. Чіткість розпоряджень. Як ви оцінюєте чіткість і зрозумілість інструкцій, що надходять від вищого керівництва? [1 2 3 4 5]

6. Ефективність робочих нарад. Наскільки корисними та ефективними є регулярні робочі наради (планірки) для вирішення поточних проблем? [1 2 3 4 5]

7. Використання робочих чатів. Наскільки зручним для вас є використання месенджерів (Viber, Telegram) для оперативного вирішення питань? [1 2 3 4 5]

8. Ефективність паперового документообігу. Наскільки зручною та швидкою є існуюча система паперових накладних, звітів і службових записок? [1 2 3 4 5]

9. Самостійний доступ до інформації. Наскільки легко вам знайти необхідну робочу інформацію чи контакти самостійно, без додаткових звернень до колег? [1 2 3 4 5]

10. Синхронізація дій. Як ви оцінюєте рівень злагодженості дій між відділами під час вирішення нестандартних або кризових ситуацій (наприклад, збій у логістиці)? [1 2 3 4 5]

11. Наявність зворотного зв'язку. Наскільки зручною є можливість донести власні ідеї чи інформацію з місць до керівництва холдингу? [1 2 3 4 5]

12. Реакція на ініціативи. Наскільки ви задоволені швидкістю реакції керівництва на ваші робочі запити та пропозиції? [1 2 3 4 5]

13. Мотивація та визнання. Наскільки комунікація з боку керівництва (похвала, оцінка результатів) сприяє вашій мотивації та відчуттю цінності вашої праці? [1 2 3 4 5]

14. Корпоративна культура. Наскільки ви задоволені рівнем неформальної комунікації та наявністю заходів для згуртування команди (наприклад, традицій типу «Дня бренду»)? [1 2 3 4 5]

15. Рівень безконфліктності. Наскільки рідко у вас виникають робочі суперечки чи конфлікти саме через нестачу, затримку або викривлення інформації? [1 2 3 4 5]

Додаток Б

Анкета для оцінки якості зовнішніх комунікацій та клієнтського сервісу ТОВ «КОМБІНАТ ХЛІБОПЕЧЕННЯ «КУЛИНИЧІ»

1. Чи впізнаєте ви фірмові торгові точки мережі виключно за їхнім візуальним оформленням (кольори, логотип) без прочитання назви? (Так / Частіше так / Ні / Важко відповісти)
2. Як часто ви купуєте продукцію у фірмовій роздрібній мережі підприємства? (Майже щодня / Кілька разів на тиждень / Кілька разів на місяць / Дуже рідко)
3. Як ви оцінюєте загальний рівень привітності та клієнтоорієнтованості продавців у торгових точках? (Високий / Задовільно / Низький / Важко відповісти)
4. Чи стикалися ви з відмовою або небажанням персоналу надати детальну консультацію щодо продукту (наприклад, пояснити склад, свіжість, різницю між позиціями)? (Так, стикався(лась) / Бувало кілька разів / Ні, завжди консультують / Важко відповісти)
5. Чи були у вашому досвіді випадки роздратування або недружнього ставлення персоналу через побутові дрібниці (наприклад, відсутність дрібних грошей на решту)? (Так, постійно / Бувало кілька разів / Ні, ніколи не стикався(лась) / Важко відповісти)
6. Чи відомо вам про існування офіційних сторінок компанії в соціальних мережах (Instagram, Facebook)? (Так, знаю і підписаний(а) / Знаю, але не слідкую / Ні, не знав(ла) про їх існування)
7. Чи знаєте ви про можливість оформити онлайн-замовлення продукції через офіційний сайт компанії? (Так, знаю і замовляв(ла) / Чув(ла), але не користувався(лась) / Ні, не знав(ла))
8. Чи намагалися ви коли-небудь зв'язатися з компанією онлайн (написати в особисті повідомлення, на пошту або залишити коментар)? (Так, звертався(лася) / Ні, ніколи не звертався(лася))

9. Якщо в попередньому питанні ви обрали «Так»: чи отримали ви оперативну та змістовну відповідь на своє онлайн-звернення? (Так, швидко відповіли / Відповіли з великою затримкою / Ні, мене повністю проігнорували / Отримав(ла) лише автоматичну відписку)

10. Чи помічали ви, щоб модератори бренду видаляли негативні коментарі або ігнорували скарги споживачів на своїх офіційних сторінках? (Так, помічав(ла) / Ні, не звертав(ла) на це уваги / Важко відповісти)

11. Чи доводилося вам звертатися зі скаргою безпосередньо до менеджера торгової точки або до служби якості? (Так / Ні)

12. Якщо в попередньому питанні ви обрали «Так»: чи була ваша проблема успішно та справедливо вирішена керівництвом? (Так, повністю / Частково / Ні, скаргу проігнорували або виправдали продавця / Важко відповісти)

13. Наскільки для вас важливо мати можливість швидко отримати відповідь від представників бренду в соціальних мережах (наприклад, щодо наявності алергенів — лактози чи глютену)? (Дуже важливо / Скоріше важливо / Не важливо / Важко відповісти)

14. Чи впливає низький рівень комунікації та ігнорування зворотного зв'язку на ваше бажання купувати продукцію цього бренду в майбутньому? (Так, можу повністю відмовитися від покупок / Впливає частково / Ні, купую лише заради самого продукту / Важко відповісти)

15. Як би ви загалом оцінили якість комунікації ТОВ «КОМБІНАТ ХЛІБОПЕЧЕННЯ «КУЛИНИЧІ» зі своїми споживачами (як офлайн, так і онлайн)? (Добре / Задовільно / Погано / Важко відповісти)

Додаток В
Публікації за результатами дослідження

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ		УКРАЇНСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ
СЕРТИФІКАТ УЧАСНИКА		
Двадцять другої науково-практичної міжнародної конференції "МІЖНАРОДНА ТРАНСПОРТНА ІНФРАСТРУКТУРА, ІНДУСТРІАЛЬНІ ЦЕНТРИ ТА КОРПОРАТИВНА ЛОГІСТИКА" 04-05 червня 2026 р., м. Харків, Україна Гімельштейн В. С.		
Загальна кількість годин - 40 годин		
Заступник голови оргокомітету, д.е.н., проф.		Володимир ДИКАНЬ