ДВНЗ «Донецький національний технічний університет»

ННІ **Бізнесу, адміністрування і права**
(повне найменування інституту, назва факультету)

Кафедра управління і фінансово-економічної безпеки
(повна назва кафедри)

«До захисту допущено»

В.о. завідувача кафедри
_____ __Лизунова О.М._
(підпис) (прізвище та ініціали)

“____”_____2025 року

Випускна кваліфікаційна робота

_____Бакалавр_____
(освітньо-кваліфікаційний рівень)

на тему «Оцінка ефективності комунікаційної політики підприємства»

Виконав(-ла): студентка _IV курсу, групи МЕН-21

Спеціальності (напряму підготовки) 073_____Менеджмент
_____
(шифр і назва напряму підготовки, спеціальності)

_____ Гамідов Р. Е._____ _____
(прізвище та ініціали) (підпис)

Керівник _проф. кафедри УФЕБ, д.е.н., проф. Попова О.Ю._____
(посада, науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали) (підпис)

Рецензент професор кафедри ЕПР, д.е.н., проф. Далевська Н.М
_____
(посада, науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали) (підпис)

Нормо-контролер доц. каф. УФЕБ, к.е.н., доц. Ляшок Н.Ю._____
(посада, науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали) (підпис)

Засвідчую, що у цій дипломній роботі немає запозичень з праць інших авторів без відповідних посилань.

Студент _____
(підпис)

Дрогобич – 2025 р.

ДВНЗ «Донецький національний технічний університет»

ННІ **Бізнесу, адміністрування і права**
Кафедра **управління і фінансово-економічної безпеки**
Освітній ступінь **бакалавр**
Напрям підготовки (спеціальність) 073 Менеджмент
(шифр і назва)

ЗАТВЕРДЖУЮ:
В.о. завідувача кафедри
_____ / Лизунова О.М./
"____"_____20__ року

ЗАВДАННЯ
НА ВИПУСКНУ КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Гамідову Родіону Едуардовичу
(прізвище, ім'я , по батькові)

1. Тема роботи « Оцінка ефективності комунікаційної політики підприємства»
керівник роботи Попова О.Ю., д.е.н., проф.
(прізвище, ім'я , по батькові, науковий ступінь, вчене звання)
затверджені наказом по університету від „16" 04 2025 р. No 121
2. Строк подання студентом роботи 05.06. 2025 р.
3. Вихідні дані до роботи фінансова звітність підприємств, офіційна статистична звітність підприємств, інформація періодичних джерел, наукові праці провідних вчених у галузі менеджмента, адміністрування, корпоративного управління, управління бізнес-процесами, оцінювання фінансового стану підприємства, основних напрямів удосконалення процесів корпоративного управління та адміністрування бізнес-процесів на підприємстві.
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ КОМУНІКАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА. 2. ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ЕФЕКТИВНОСТІ КОМУНІКАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА. 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ З УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ КОМУНІКАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА
5. Перелік графічного матеріалу (з точною вказівкою обов'язкових креслень)
Демонстраційний матеріал

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Вступ	Попова О.Ю., проф кафедри УФЕБ		
РОЗДІЛ 1	Попова О.Ю., проф кафедри УФЕБ		
РОЗДІЛ 2	Попова О.Ю., проф кафедри УФЕБ		
РОЗДІЛ 3	Попова О.Ю., проф кафедри УФЕБ		
Висновки	Попова О.Ю., проф кафедри УФЕБ		
Нормо-контроль	Ляшок Н.Ю., доц кафедри УФЕБ		

7. Дата видачі завдання 16.04.2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів випускної кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ КОМУНІКАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА	16.04.2025 – 25.04.2025	
2.	ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ЕФЕКТИВНОСТІ КОМУНІКАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА	26.04.2025 – 02.05.2025	
3.	РЕКОМЕНДАЦІЇ З УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ КОМУНІКАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА	03.05.2025 – 23.05.2025	
4.	Висновки за роботою, вступ	24.05.2025– 07.06.2025	
5.	Оформлення роботи	08.06.2025 – 15.06.2025	

Студент _____ Гамідов Р.Е.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник роботи _____ Попова О.Ю.
(підпис) (прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Гамідов Р.Е. Оцінка ефективності комунікаційної політики підприємства / Випускна кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня бакалавр за спеціальністю 073 Менеджмент. - ДонНТУ, Дрогобич, 2025.

Мета бакалаврської роботи полягає у такому: удосконалити теоретичні підходи, науково-методичні засади і положення, сформувати пріоритетні інструменти формування, оцінювання й підвищення ефективності комунікаційної політики в системі менеджменту підприємстві. Поглиблено та уточнено змістовне наповнення комунікаційної політики підприємства. Уточнено типологію комунікацій на підприємстві. Розвинуто науково-методичні засади оцінювання ефективності комунікаційної політики підприємства. Визначте зміст комунікаційної політики підприємства. Проаналізовано стан комунікацій на вітчизняних підприємствах. Здійснено аналіз основних параметрів фінансового стану та фінансових результатів на підприємстві. Оцінено ефективність комунікацій на досліджуваному підприємстві. Сформовано стратегічні напрями оцінювання ефективності комунікаційної політики підприємства на основі зарубіжного досвіду.

Ключові слова: підприємство, типологія, комунікаційна політика, аналіз, ефективність, статистичні дані, фінансова звітність, механізм, типологія, рішення, оцінювання.

ANNOTATION

Hamidov R.E. Assessment of the effectiveness of the company's communication policy. - DonNTU, Drohobych, 2025.

The purpose of the bachelor's thesis is as follows: to improve theoretical approaches, scientific and methodological principles and provisions, to form priority tools for the formation, evaluation and improvement of the effectiveness of communication policy in the enterprise management system. The content of the enterprise's communication policy has been deepened and clarified. The typology of communications at the enterprise has been clarified. Scientific and methodological principles for assessing the effectiveness of the enterprise's communication policy have been developed. Determine the content of the enterprise's communication policy. The state of communications at domestic enterprises has been analyzed. The main parameters of the financial condition and financial results at the enterprise have been analyzed. The effectiveness of communications at the studied enterprise has been assessed. Strategic directions for assessing the effectiveness of the enterprise's communication policy have been formed based on foreign experience.

Keywords: enterprise, typology, communication policy, analysis, effectiveness, statistical data, financial reporting, mechanism, typology, decision, evaluation.

ЗМІСТ

ВСТУП 7

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ КОМУНІКАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА 10

1.1 Зміст комунікаційної політики підприємства 10

1.2. Типологія комунікацій на підприємстві 14

1.3 Оцінювання ефективності комунікаційної політики підприємства 17

РОЗДІЛ 2 ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ЕФЕКТИВНОСТІ КОМУНІКАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА ……..... 25

2.1 Аналіз стану ефективності комунікаційної політики на підприємствах України 25

2.2 Аналіз фінансово-економічного параметрів корпоративного управління на підприємстві ……..……..……...27

2.3 Інтегральне оцінювання комунікацій на підприємстві 35

РОЗДІЛ 3 РЕКОМЕНДАЦІЇ З УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ КОМУНІКАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА 44

ВИСНОВКИ……...51

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ 53

Додаток А 57

Додаток Б 58

ВСТУП

Актуальність дослідження. Комунікація – це обмін інформацією, ідеями та почуттями між співробітниками та менеджерами компанії. Це може відбуватися усно або в електронному вигляді, за допомогою різних засобів, таких як електронна пошта, мобільні додатки, інтрамережі та інструменти для співпраці. Комунікація життєво важлива для здоров'я та сили компанії. Без неї менеджери не змогли б належним чином керувати співробітниками, якими вони керують. Чим ефективніше бізнес може реалізувати стратегію комунікації зі співробітниками, тим успішнішим він буде.

Протягом останніх 10 років було створено низку високотехнологічних та прагматичних платформ для комунікації зі співробітниками. Ці платформи дозволяють керівникам підприємств та співробітникам спілкуватися один з одним дуже ефективно. Існує багато способів, якими компанії можуть використовувати технології для кращої комунікації між співробітниками. Наприклад, підприємство може використовувати сторонні інструменти курування контенту, щоб знайти ідеальний контент для своїх співробітників.

Успішна комунікаційна стратегія може відрізнятися залежно від розміру компанії, географічного розташування, демографічних показників співробітників тощо; проте існує кілька універсальних найкращих практик, які застосовуються до кожної програми. Один із важливих способів забезпечення ефективної комунікації зі співробітниками – це надати менеджерам можливості як лідерам комунікацій та доручити їм запитувати у співробітників зворотний зв’язок. Зворотній зв’язок є критично важливим, оскільки співробітники скажуть вам, що працює, а що ні, дозволяючи вам як комунікатору коригувати свою стратегію за потреби на основі їхніх відгуків. Крім того, компанія повинна використовувати переваги соціальних мереж. Заохочення ваших співробітників ділитися історіями про свою роботу та життя в соціальних мережах допомагає створити сильну культуру навколо компанії. Також важливо мати правильне поєднання контенту, включаючи

письмовий контент, відео, зображення тощо, щоб підтримувати залученість співробітників. Контент слід розділити на ідеальне поєднання: 1/3 новин компанії, 1/3 новин галузі та 1/3 повсякденного життя. Якщо є можливість підтримки близьке до цього поєднання контенту, це принесе велику користь бізнесу [1-7].

Таким чином, виникає потреба у поглиблених дослідженнях питань формування та підвищення ефективності комунікаційної політики на підприємстві на основі сучасних підходів менеджменту.

Мета і задачі бакалаврської роботи. Мета бакалаврської роботи полягає у такому: удосконалити теоретичні підходи, науково-методичні засади і положення, сформувати пріоритетні інструменти формування, оцінювання й підвищення ефективності комунікаційної політики в системі менеджменту підприємстві.

Для досягнення зазначеної мети в рамках представленої бакалаврської роботи було визначено і вирішено ряд таких задачі:

- поглиблено та уточнено змістовне наповнення комунікаційної політики підприємства;
- уточнено типологію комунікацій на підприємстві;
- розвинуто науково-методичні засади оцінювання ефективності Зміст комунікаційної політики підприємства;
- проаналізовано стан комунікацій на вітчизняних підприємствах;
- здійснено аналіз основних параметрів фінансового стану та фінансових результатів на підприємстві;
- оцінено ефективність комунікацій на досліджуваному підприємстві;
- сформовано стратегічні напрями оцінювання ефективності комунікаційної політики підприємства на основі зарубіжного досвіду.

Об'єкт бакалаврської роботи – комунікації та їх складові на підприємстві як невід’ємної складової системи менеджменту.

Предмет дослідження - теоретичні засади, науково-методичні аспекти, теоретичні і практичні положення, рекомендації стратегічного значення щодо

формування, удосконалення та оцінювання ефективності комунікаційної політики підприємства в аспекті загального менеджменту на підприємстві.

Методи дослідження. Для досягнення мети кваліфікаційної роботи бакалавра, вирішення кола задач кваліфікаційної роботи застосовано методи дослідження. До них слід віднести: системний підхід, методи опису і абстрагування – для уточнення змісту, типів комунікацій на підприємстві, їх місця в системі менеджменту; методи абстрагування, пояснення і класифікації, методи індукції і дедукції - для дослідження змісту комунікаційної політики, уточнення її структури та зв'язків; системний та функціональний підходи – для уточнення змісту механізму комунікаційної політики підприємства; емпіричний метод, метод статистичного аналізу – для оцінювання комунікаційної політики конкретного підприємства; метод економічного аналізу для оцінювання рівня ефективності комунікацій в діяльності суб'єктів господарювання, визначення фінансового стану та оцінки фінансових результатів підприємства, методи порівняння та узагальнень, метод пояснення – для формування загальних стратегічних рекомендацій щодо удосконалення комунікаційної політики підприємства та підходів до оцінювання її ефективності.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ КОМУНІКАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Зміст комунікаційної політики підприємства

Ефективна комунікація допомагає розкрити потенціал організації. Вона допомагає створити здорове робоче середовище, сприяючи співпраці та підвищуючи продуктивність. Бізнес складається з постійної взаємодії з багатьма сторонами – менеджерами, співробітниками та клієнтами. Успішна комунікація забезпечує потік інформації між усіма відповідними сторонами, зменшуючи потенціал для непорозумінь, невдоволення та відсутності довіри. Важливість комунікації в організації неможливо недооцінити. Ефективна комунікація – це основа, на якій будуються довговічні організації. Це рятівний круг, який з'єднує кожен куточок організації, і саме цей зв'язок сприяє відчуттю єдності та спільної мети. Завдяки їй кожен може співпрацювати для досягнення спільного результату, підвищуючи загальну продуктивність та ефективність організації.

Підходи до визначення сутності комунікацій представлені на рис. 1.1.

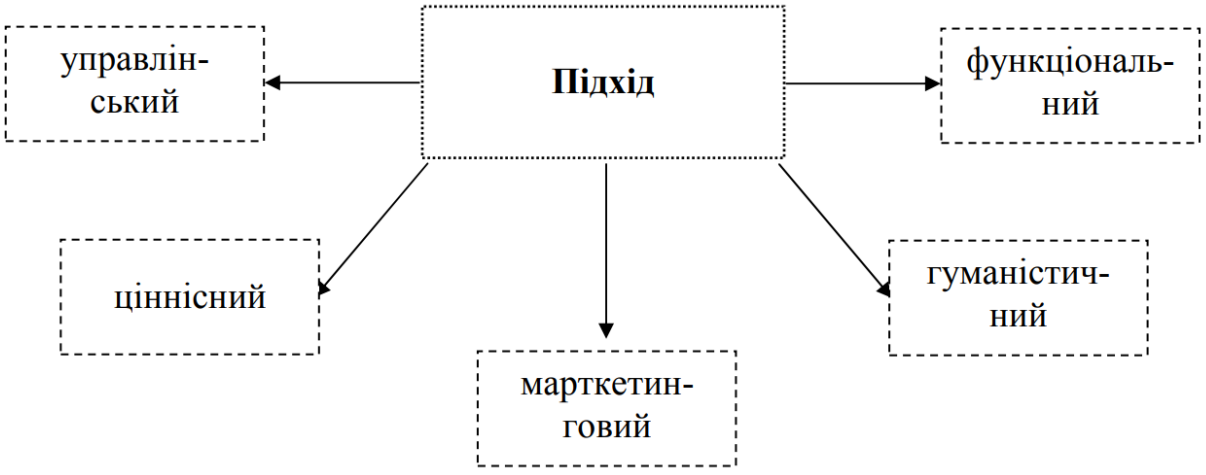

Рисунок 1.1 - Підходи до визначення сутності комунікацій

Джерело: [8]

Організаційна комунікація відіграє особливо важливу роль у цьому аспекті. Вона не лише допомагає в поширенні інформації, але й у координації завдань. Коли комунікація в організації є чіткою та відкритою, вона прокладає шлях до здорової організаційної культури, де кожен член відчуває себе почутим, зрозумілим та цінним. Дійсно, важливість ефективної комунікації в організаціях неможливо переоцінити. Це актив, який забезпечує безперебійне функціонування організацій та створює позитивне середовище, що сприяє зростанню та інноваціям. Це інструмент, який з'єднує різні ієрархії в організації, сприяючи взаємній повазі та розумінню між усіма членами.

Роль менеджера у інформаційному обміні представлена на рис. 1.2.

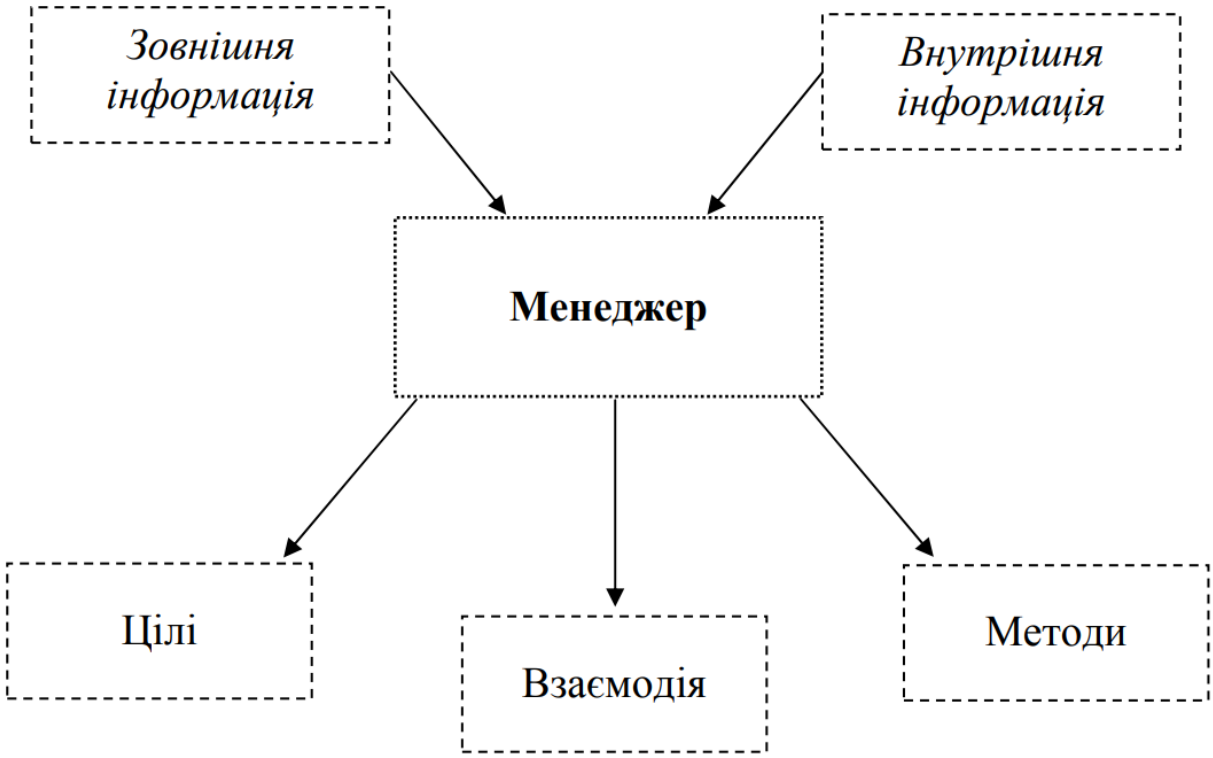

Рисунок 1.2 - Роль менеджера у інформаційному обміні

Розуміння того, як комунікація будує та підтримує стосунки в організаціях, є надзвичайно важливим, оскільки зрештою вона приносить

користь усій організації, від керівництва до лінійних менеджерів та співробітників. Різні методи комунікації відіграють значну роль, і співробітники повинні використовувати їх для сприяння гармонійному середовищу. Наприклад, ефективна комунікація допомагає співробітникам краще розуміти свої ролі, створюючи міцний зв'язок між колегами. Ті самі співробітники сприймають себе як цінних членів команди і, отже, відчувають мотивацію робити ще більший внесок. Використання чіткої комунікації сприяє чітким очікуванням та взаєморозумінню між співробітниками, тим самим мінімізуючи непорозуміння та надмірність.

Модель комунікаційного процесу наведена на рис. 1.3.

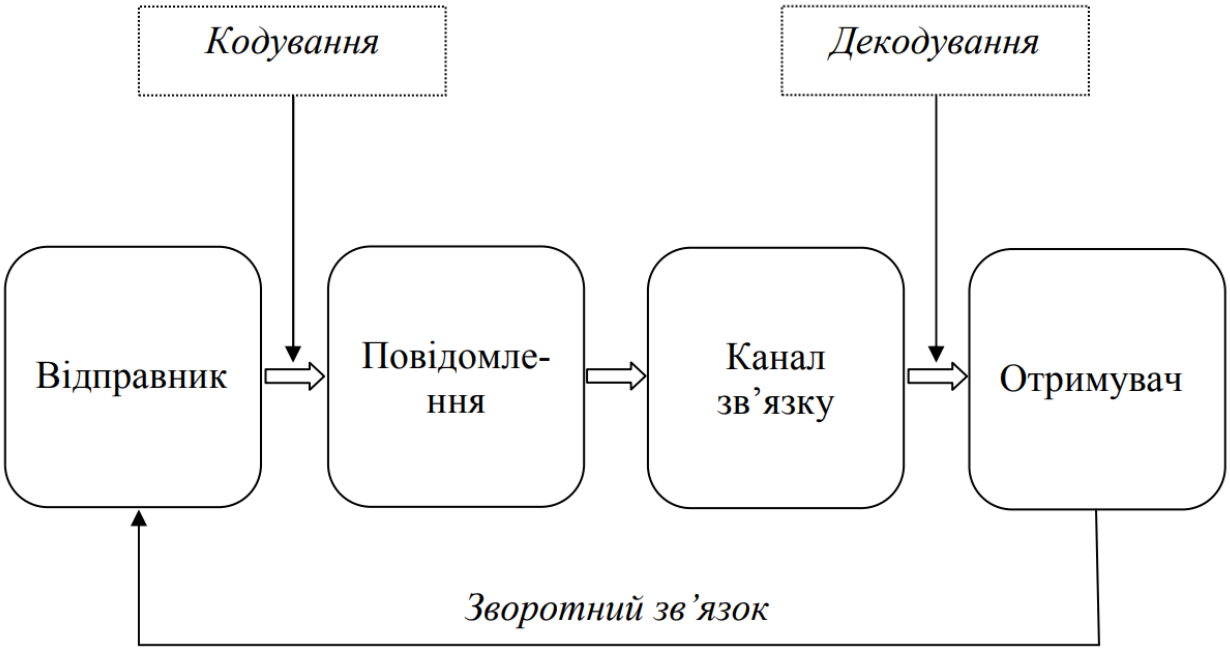

Рисунок 1.3 - Модель комунікаційного процесу [9]

Крім того, комунікація виступає засобом для співробітників висловлювати свої ідеї, занепокоєння та відгуки — ця відкритість може призвести до зміцнення стосунків. Отже, здоровіші стосунки призведуть до

приємної робочої атмосфери та, безумовно, підвищать продуктивність працівників. Що ще важливіше, комунікація є важливою для управління змінами, пов'язаними з працівниками. Оскільки більшість працівників можуть сприймати організаційні зміни як загрози, чітке та своєчасне спілкування може допомогти зменшити ці страхи, опосередковано зміцнюючи довіру та впевненість серед працівників. Безперечно, комунікація — це не просто діяльність в організаціях, вона є основою будь-якого процвітаючого робочого середовища.

Найважливіше те, що хороша комунікація має йти зверху вниз. Те, як менеджер спілкується з безпосередніми працівниками, зазвичай вважається показником того, як організація спілкується зі своїми працівниками. Як описав Бізел (2012), «відносини між керівником і підлеглим — це мікрокосм організаційного всесвіту… коли керівники спілкуються з підлеглими, їхня взаємодія є спостережуваним проявом організації в дії».

Цікаве опитування 46 генеральних директорів/керівників вищої ланки у Великій Британії, проведене Маркетинговим товариством (2013), показало, що вони вважають важливими лідерськими навичками для вищого керівництва:

1) чітке розуміння напрямку;
2) залучення клієнта до зали засідань;
3) чітке спілкування – як всередині, так і зовні;
4) бути гнучким, але не розкутим;
5) ризикувати, але не «ставити» компанію;
6) будівництво команди навколо себе;
7) слухати зі смиренням, діяти сміливо;
8) заробляти свою винагороду через побудову довіри [10].

Варто зазначити, що комунікація, безсумнівно, є основною функцією управління. Понад 90% кадрових працівників 500 компаній США заявили, що для успіху в 21 столітті необхідні покращені комунікативні навички. Це підтверджується наведеним вище списком, де ми бачимо, що всі названі

навички певним чином пов’язані з комунікацією, а деякі, наприклад, номер 3, повністю зосереджені на комунікації.

1.2. Типологія комунікацій на підприємстві

Комунікація – це ключовий елемент, на якому ґрунтується кожен проєкт, що дозволяє командам співпрацювати, узгоджувати свої зусилля та досягати своїх цілей. Від початкових етапів планування до остаточної реалізації чітка та відкрита комунікація відіграє ключову роль у зменшенні ризиків, сприянні інноваціям та забезпеченні своєчасного завершення проєктів.

Комунікація в управлінні проектами охоплює широкий спектр взаємодій, включаючи усні, письмові та невербальні форми. Вона включає передачу ідей, обмін інформацією про хід виконання, вирішення проблем та отримання зворотного зв'язку від членів команди, зацікавлених сторін та клієнтів. Ефективна комунікація гарантує, що всі розуміють одне й те саме, що забезпечує безперебійну координацію та запобігає непорозумінням, які можуть призвести до затримок або збоїв у проекті.

Типологія комунікацій на підприємстві представлена на рис. 1.2.

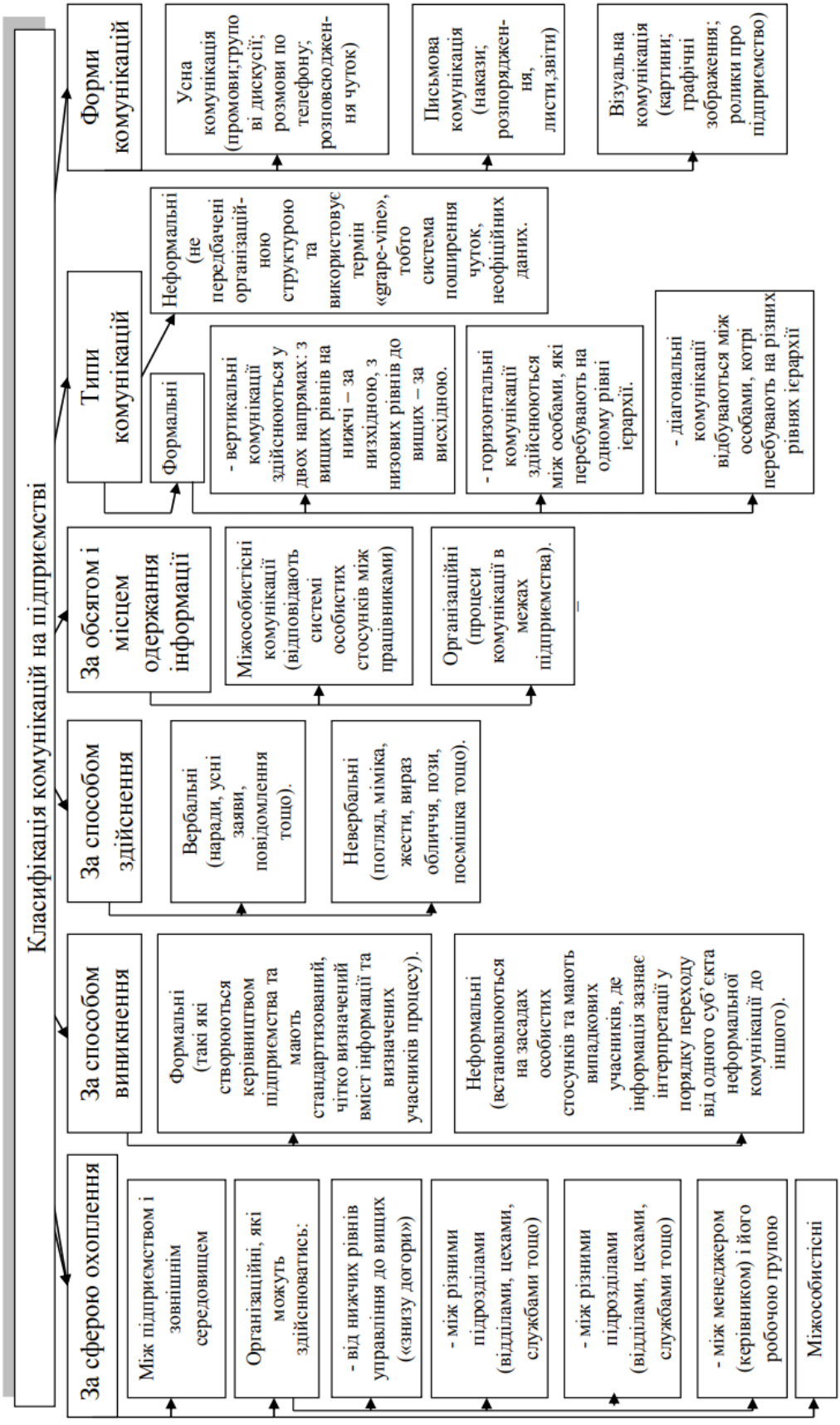

Рисунок 1 . - Типологія комунікацій на підприємстві [11-16]

Ефективна комунікація між членами команди сприяє покращенню командної роботи та співпраці, обміну ідеями та вирішенню проблем. Керівники проектів повинні встановити норми, інструменти та платформи комунікації для забезпечення безперебійної взаємодії. Вони повинні розуміти членів своєї команди та їхні очікування щодо комунікації, щоб ефективно спілкуватися з кожним членом команди.

Хоча важливість комунікації безперечна, керівники проектів часто стикаються з низкою проблем, які перешкоджають ефективній комунікації:

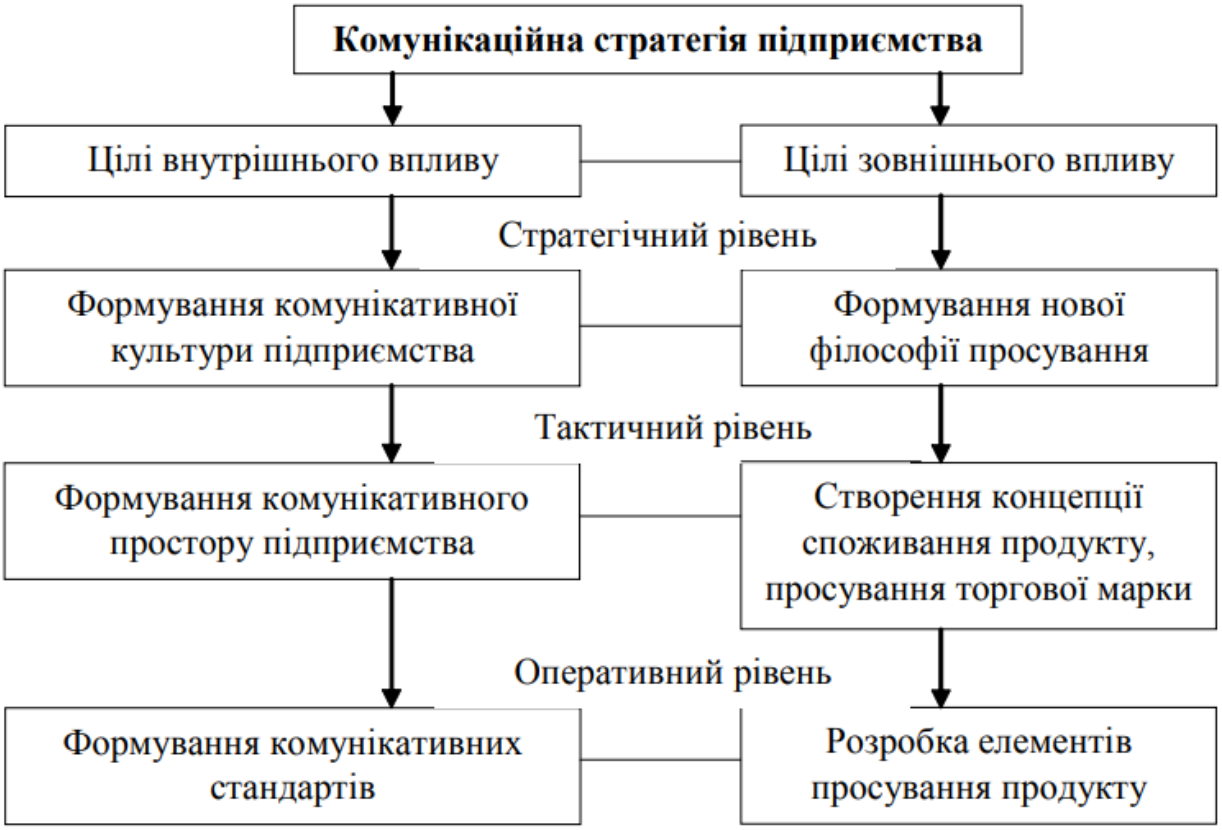

Рисунок 1.4 - Рівні сформованості комунікаційній на підприємстві [17]

Позитивні риси сформованої системи комунікацій підприємства представлені на рис. 1.5.

- Підпорядкування стратегії розвитку підприємства намірам та очікуванням фактичних та потенційних споживачів товарів / послуг
- Формування власного організаційного, інтелектуального та технологічного потенціалу, здатного допомогти підприємству зберегти бажане становище у існуючій ситуації на ринку
- Своєчасне отримання необхідної інформації від керівництва про ситуацію на ринку, передбачення змін у мікро- та макросередовищі (очікувані та небажані)
- Пошук та активізація сегментів потенційних споживачів для придбання товарів / послуг, пропонованих підприємством на ринку
- Утримання внутрішніх (реальних) споживачів товарів і послуг
- Налагодження та підтримка зворотного зв'язку компанії з громадськістю
- Посилення конкурентних переваг підприємства на ринку
- Здійснення захисних заходів у відповідь на дії конкурентів
- Формування та підтримка відповідного іміджу підприємства на ринку

Рисунок 1.6 - Позитивні риси сформованої системи комунікацій підприємства []

1.3 Механізм управління комунікаціями в підприємствах

У будь-якій компанії ефективна комунікація відіграє вирішальну роль у зміцненні командних зв'язків. Це клей, який об'єднує персонал, забезпечуючи платформу для взаєморозуміння та співпраці. Коли співробітники беруть участь у змістовній розмові, не тільки підвищується їхнє задоволення від роботи, але й зміцнюється їхнє відчуття приналежності до команди. Варто розуміти, що комунікація виходить за рамки обміну інформацією. Емоційно резонансна, ефективна комунікація на робочому місці може сприяти культурі відкритості та довіри між співробітниками. Це, у свою чергу, підживлює їхню мотивацію та відданість цілям компанії. Ефективні стратегії та інструменти комунікації відіграють важливу роль у оптимізації процесів та підвищенні продуктивності. Від вищого керівництва до нового співробітника, кожен в організації відіграє свою роль у підтримці відкритих каналів комунікації. Тому акцент на ефективній комунікації та її практика є

важливими для створення згуртованої, ефективної та продуктивної робочої сили. Значення комунікації в організації не можна переоцінити, оскільки вона прокладає шлях до колективного успіху. Тому важливим є те, що добре поінформована та згуртована робоча сила є основою процвітаючого бізнесу.

Фактори, що чинять вплив на процеси управління комунікаціями представлені на рис. 1.6.

Рисунок 1.6 - Фактори, що чинять вплив на процеси управління комунікаціями

Джерело:: розроблено на основі [18-21}

Впровадження надійної комунікаційної стратегії в організаціях є ключем до сприяння ефективній організаційній комунікації. Організаціям необхідно забезпечити, щоб кожен елемент комунікації, офіційний чи ні, був

спрямований на досягнення конкретних цілей. Ця стратегія стосується не лише ділових операцій, вона також впливає на створення середовища для ефективної комунікації, яка зміцнює всі сфери організації. Одним із критичних аспектів комунікаційної стратегії є ретельний вибір та використання каналів зв'язку. Канали, незалежно від того, чи це офіційні комунікації, такі як ділові зустрічі, чи менш структуровані канали, відіграють значну роль, задаючи тон та сприяючи ефективній комунікації загалом. Нагадаємо про важливість комунікації в організаціях: вона необхідна для побудови та підтримки відносин. Наприклад, добре спланована комунікаційна стратегія зміцнює командний дух, гарантуючи, що всі розуміють одне й те саме. Завдяки чітко сформованій стратегії організації можуть сприяти розвитку процвітаючої культури комунікації, яка сприяє загальному успіху бізнесу, що зрештою підкреслює, чому ефективна комунікація є такою важливою в бізнес-секторі.

«Ключовою, але часто недооціненою функцією лідерства є створення культури, в якій може процвітати ефективна комунікація», – сказав Грег Сателл у статті Harvard Business Review, посилаючись на інцидент у Google, де певний стиль комунікації розуміється, оскільки він вкорінений у специфічну культуру організації. У цьому випадку фразу «ЦЯ РЕКЛАМА – ВІДСТІЙ» Ларрі Пейдж міг би розглядати як образу спеціалістів Google AdWords, проте через культуру, створену в Google, її радше розглядали як заклик до дії технічним інженерам використати свої навички для вирішення проблеми.

З цього прикладу ми можемо зробити висновок, що стиль комунікації організації є природним продовженням її культури. Відкрита, прозора культура природно матиме відкритий підхід до комунікації. Без культури компанії, яка сприяє відкритій комунікації, можуть виникати ізольовані структури, де цінна інформація та комунікація не передаються легко між відділами та співробітниками. Погана культура на робочому місці є одним з основних факторів, що впливають на неефективну комунікацію в компанії.

Під час відпустки співробітники можуть почуватися відірваними від організації та своїх колег, що призводить до зниження морального духу та зниження продуктивності.

Методи реалізації механізму управління комунікаціями представлені на рис. 1.7.

Методи реалізації механізму управління комунікаціями (ВЦІ – внутрішня циркуляція інформації на підприємстві) прдеставений на рис. 1.8.

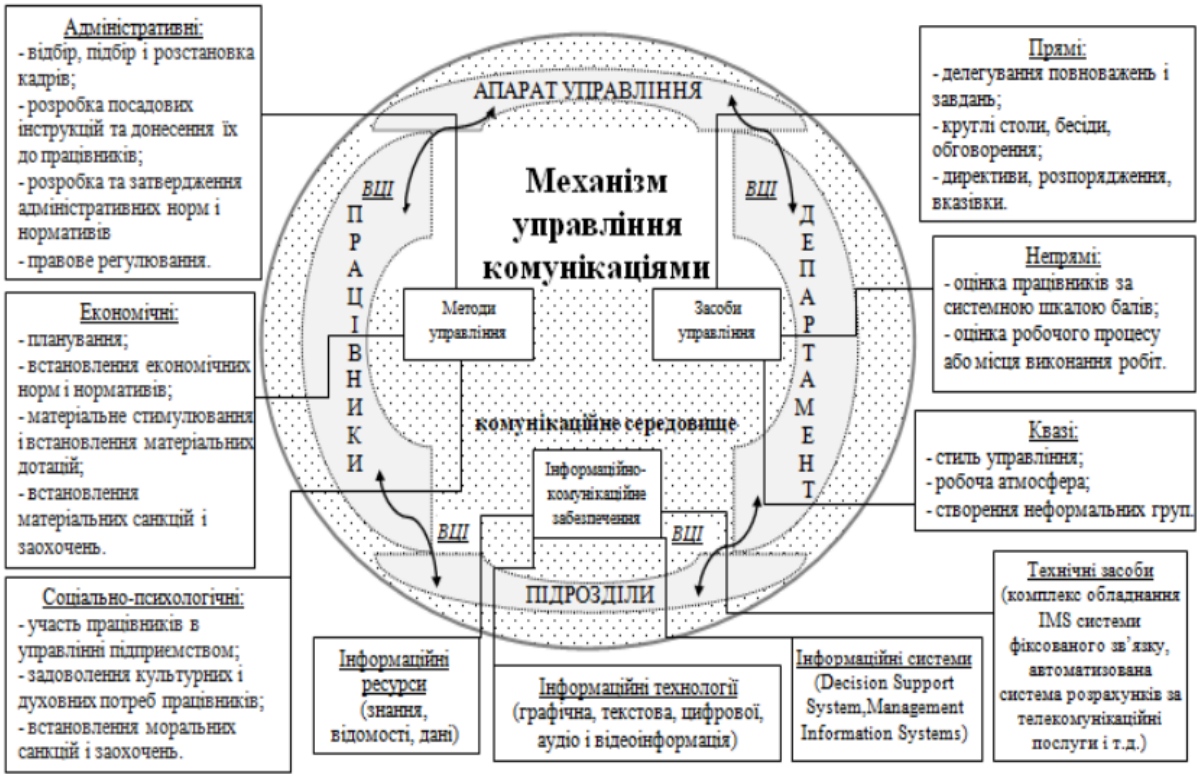

Рисунок 1.7 – Методи реалізації механізму управління комунікаціями (ВЦІ – внутрішня циркуляція інформації на підприємстві)

Джерело: [22]

Елементний склад механізму управління комунікаціями представлений на рис. 1.8.

Рисунок 1.8 – Елементний склад механізму управління комунікаціями

Джерело: розроблено на основі [23].

Принципи формування слкдових механізму комунікаційної політики наведено у табл. 1.2.

Таблиця 1.2 - Принципи формування слкдових механізму комунікаційної політики

Назва принципу	Характеристика принципу
Гнучкості	Пристосованість системи управління працівників підприємства до комунікаційних цілей діяльності підприємства.
Стійкості	Дотримання спеціальних умов працівниками на підприємстві для урегулювання системи управління комунікаціями в підприємстві.
Єдності	Координація комунікаційних дій керівництва з ланками управління підприємства
Відкритості	Управлінська сконцентрованість на комунікаційній відкритості переданих даних.
Інформаційної універсальності	Забезпечення працівників інформаційними даними для реалізації цілей підприємства та з врахуванням їх унікальних можливостей.
Сумісності	Взаємодія між елементами комунікаційного процесу та ланками системи управління підприємством та сумісність компонентів (інтерфейс, дизайн, рекурсивність, ітеративність, мережевість процедур).
Комфортності	Забезпечення зручного руху комунікацій по каналах та між працівниками.
Ритмічності	Однаковий обсяг роботи протягом певного часу.
Об'єктивності	Дії, спрямовані на досягнення цілей підприємства та розуміння направлених повідомлень до виконавців комунікаційного процесу.
Мобільності	Побудова та розробка мобільних комунікацій в підприємстві
Інтелектуалізації	Інтелектуалізація ефективного розвитку комунікацій на підприємстві
Оперативності	Своєчасність надходження комунікації до працівників та оперативні відхилення шумів в системі управління комунікаціями в підприємстві.
Безперервності	Відсутність перерв в роботі працівників підприємства під час обміну комунікаційними даними.
Ієрархічності	Врахування ієрархічності взаємозв'язків при формуванні комунікаційної системи управління підприємством та підпорядкованість нижчих ланок управління вищим з забезпечувальною комунікаційною привабливістю горизонтальних і вертикальних комунікацій
Інноваційності	Комунікативний внесок в діяльність підприємства з об'єднанням всіх каналів комунікації та дотриманням вимог кількості, якості та способу комунікаційної дії.

Джерело: [24-27]

Погана комунікація може призвести до непорозумінь, затримок і навіть конфліктів між менеджерами та співробітниками. Менеджерам важливо усвідомлювати підводні камені управлінської комунікації, щоб забезпечити ефективну та результативну роботу своєї команди.

Деякі з найпоширеніших помилок включають:

1) надсилання занадто великої кількості електронних листів;
2) неперсоналізовані та не адаптовані електронні листи та повідомлення;

3) використання неправильних комунікаційних платформ;
4) погане слухання;
5) нізький рівень зворотного зв'язку;
6) недостатнє визнання роботи співробітників;
7) нечіткі цілі та очікування.

Ці поширені помилки в комунікації можуть мати тривалий вплив на організацію в цілому, і їх слід уникати будь-якою ціною. Розуміючи ці поширені помилки в комунікації, керівництво може працювати над створенням позитивного середовища, де думки кожного будуть почуті та поважатися. Це допоможе їм побудувати довіру зі своїми співробітниками та забезпечити, щоб усі працювали над досягненням однакових цілей.

Дослідження постійно показують, що ефективна комунікація має значний позитивний вплив на організацію. Серед його визнаних переваг:

1) підвищення продуктивності;
2) вища якість послуг та продуктів;
3) вищий рівень довіри та відданості;
4) підвищення залученості співробітників та вищий рівень креативності;
5) вище задоволення працівників роботою та моральний дух;
6) кращі стосунки на робочому місці;
7) більше сприйняття змін;
8) зменшення прогулів;
9) зменшення плинності кадрів;
10) менше виробничих заворушень;
11) зниження витрат.

РОЗДІЛ 2
ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ЕФЕКТИВНОСТІ КОМУНІКАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА

2.1 Аналіз стану ефективності комунікаційної політики на підприємствах України

Протягом останнього десятиліття або близько того з'явилася велика кількість тривожної статистики щодо комунікації зі співробітниками. Знання цієї статистики може допомогти вашій компанії краще зрозуміти важливість комунікації зі співробітниками та отримати деяку найціннішу інформацію про цю ключову сферу бізнесу. Ось статистика:

Під час пандемії відсоток віддалених працівників зріс з 31% до 70%.

60% компаній не мають довгострокової стратегії внутрішньої комунікації.

Лише 13% компаній використовують свої інтрамережі в певний день.

74% співробітників відчувають, що пропускають новини компанії.

72% співробітників відчувають, що не мають належного розуміння стратегії компанії.

Продуктивність співробітників зростає на 25%, коли співробітники відчувають зв'язок.

Співробітники на 75% частіше дивляться відео, ніж читають текст.

Через те, що зараз так багато людей працюють з дому, надзвичайно важливо, щоб усі компанії контролювали комунікацію зі співробітниками. Для бізнесу ефективна комунікація буквально ніколи не була важливішою. У багатьох компаніях люди більше не можуть просто підійти та поговорити один з одним, тому підприємствам потрібно адаптуватися. Використання ефективних додатків для комунікації зі співробітниками – це одне з найкращих рішень, які компанія може зробити, щоб все було організовано та

забезпечити ефективний потік інформації по всій компанії. Компанії, які не зможуть адаптуватися до віддаленого робочого середовища, найімовірніше, програють своїм конкурентам, які це роблять.

Хоча пандемія створила багато викликів для бізнесу, є й хороші новини. Наприклад, 66% співробітників кажуть, що їхня продуктивність насправді покращується, коли вони працюють віддалено. Це означає, що ви насправді можете отримати більше від своїх співробітників, поки вони працюють з дому, якщо ваше спілкування зі співробітниками здійснюється правильно. Тож, незважаючи на всі труднощі пандемії, менеджерам підприємства слід знайти можливості, які з'являються в результаті поточної робочої ситуації, і максимально використовувати їх в управлінській практиці.

На жаль, багато бізнес-лідерів не усвідомлюють важливості ефективної комунікації зі співробітниками. Часто бізнес-лідери надають пріоритет іншим сферам компанії, таким як маркетинг, продажі, виробництво, розробка продуктів або обслуговування клієнтів, замість того, щоб зосередитися на тому, як покращити комунікацію всередині компанії. Однак, коли внутрішні комунікації розвиваються, майже кожна сфера бізнесу також має тенденцію до розвитку. Тому покращення внутрішніх комунікацій насправді є одним з найкращих рішень, які компанія може зробити для покращення інших сфер бізнесу.

Просто знати, що комунікація зі співробітниками є важливою, недостатньо. Щоб отримати максимальну користь від стратегії комунікації зі співробітниками, ви повинні розробити стратегію з урахуванням ваших конкретних бізнес-потреб, цілей та проблемних питань.

Етапність оцінки ефективності комунікаційної політики така: – спочатку обґрунтовується склад показників; – проводиться їх розрахунок. Всі показники, які використовуються для оцінювання ефективності комунікаційної політики, можна підрозділити на такі групи: – за видами ефективності комунікаційної політики: показники комунікативної ефективності та показники економічної ефективності; – за ступенем

охоплення засобів комунікаційної політики: узагальнюючі і часткові. Під комунікативною ефективністю розуміють питому вагу осіб цільової аудиторії, які ознайомлені з відповідними заходами комунікаційної політики. Зустрічаються різні варіанти її визначення.

2.2 Аналіз фінансово-економічного параметрів корпоративного управління на підприємстві

Баланс – це фінансовий знімок, зроблений у певний момент часу, усіх активів, якими володіє компанія, та всіх вимог до цих активів. Базовим взаємозв'язком, і фактично основою всього бухгалтерського обліку, є Активи Зобов'язання Власний капітал акціонерів. Це ніби стадо (зграя? колона?) бухгалтерів пробігає по бізнесу у призначений день, складаючи список усього, чим володіє компанія, та призначаючи кожному елементу вартість. Після складання таблиці активів фірми бухгалтери перераховують усі непогашені зобов'язання компанії, де зобов'язання – це просто зобов'язання надати щось цінне в майбутньому, або, розмовно, якась форма «боргового розпису». Підсумувавши таким чином те, що компанія має, і те, що вона винна, бухгалтери називають різницею між власним капіталом акціонерів. Власний капітал акціонерів – це оцінка бухгалтером вартості інвестицій акціонерів у фірму, так само як вартість власного капіталу домовласника – це вартість будинку (активу) за вирахуванням непогашеної іпотеки за ним (зобов'язання). Власний капітал акціонерів також відомий як власний капітал власників, власний капітал акціонерів, чиста вартість активів або просто власний капітал.

Показники вертикального аналізу активу надано у табл.. 2.1.

Таблиця 2.1 – Дані вертикального аналізу активу балансу ТОВ «Ніко-авто»

Статті	На початок року		На кінець року		відхилення			
	тис грн	%	тис грн	%	тис грн (+,-)	Темп росту, %	Структури, %	Процентних пунктів
Майно, всього	872748	100	625666	100	-247082	71,7	100	-
Необоротні активи	258018	29,6	205607	32,9	-52411	79,7	21,2	3,3
Оборотні активи	614730	70,4	420059	67,1	-194671	68,3	78,8	-3,3
Запаси	94799	11,0	38961	6,2	-56838	40,7	23,0	-4,7
Дебіторська заборгованісь	483814	55,4	368052	38,8	-115762	76,1	46,9	3,4
Поточні фін. інвестиції	390	0,00	0	0,0	-390	0,0	0,2	0,0
Витрати майбутніх періодів	17043	2,0	11682	1,9	-5361	68,5	2,2	-0,1
Гроші та їх еквіваленти	17684	2,0	1364	0,2	-16320	7,7	6,6	-1,8

Якщо баланс – це знімок у часі, то звіт про прибутки та збитки та звіт про рух грошових коштів – це відео, що висвітлюють зміни у двох особливо важливих рахунках балансу з плином часу. Власники бізнесу, природно, зацікавлені в тому, як діяльність компанії вплинула на вартість їхніх інвестицій. Звіт про прибутки та збитки відповідає на це питання, розділяючи спостережувані зміни у власному капіталі на доходи та витрати, де доходи – це збільшення власного капіталу, спричинене продажами, а витрати – це зменшення власного капіталу, понесене для отримання доходу. Різниця між доходами та витратами – це прибуток, або чистий прибуток. Звіт про рух грошових коштів зосереджений на платоспроможності, тобто наявності достатньої кількості готівки в банку для оплати рахунків у міру їх настання. Звіт про рух грошових коштів надає детальний огляд змін у залишку готівки компанії з плином часу. Як організаційний принцип, звіт поділяє зміни

готівки на три широкі категорії: готівка, надана або спожита операційною діяльністю, інвестиційною діяльністю та фінансовою діяльністю.

Показники вертикального аналізу пасиву надано у табл. 2.2.

Таблиця 2.2 – Параметри вертикального аналізу

Статті	На початок року		На кінець року		відхилення			
	тис грн	%	тис грн	%	тис грн (+,-)	Темп росту, %	Структури, %	Процентних пунктів
Джерела майна, всього	872748	100	625666	100	-247082	71,7	100	-
1 Власний капітал	414573	47,5	421474	67,4	6901	101,7	-2,8	19,9
Уставний капітал	90560	10,4	90560	14,5	0	100,0	0	4,1
Нерозподілений прибуток	154326	17,7	180662	28,9	26336	117,1	-10,7	11,2
Інші джерела	169687	19,4	150252	24,0	-19435	88,5	7,9	4,6
2.Запозичений капітал	458175	52,5	204192	32,0	-253983	44,0	102,8	-19,9
Довгострокові забовязання	48109	5,5	45793	7,3	-2316	95,2	0,9	1,8
Короткострокові кредити та займи	32562	3,7	30663	4,9	-1899	94,2	0,8	1,2
Кредиторська заборгованість і поточнізабовязання	377504	43,3	127736	20,4	-249768	33,8	10,11	-22,8

* За даними підприємства

За домовленістю, бухгалтери перераховують активи та зобов'язання в балансі в порядку зменшення ліквідності, де ліквідність стосується швидкості, з якою елемент може бути конвертований у готівку. Таким чином, серед активів готівка, цінні папери, що звертаються до ринку, та дебіторська заборгованість відображаються зверху, тоді як земля, обладнання та запаси –

знизу. Аналогічно, у пасивах короткострокові позики та кредиторська заборгованість знаходяться зверху, тоді як власний капітал – знизу. Бухгалтери також довільно визначають будь-який актив або зобов'язання, яке, як очікується, перетвориться на готівку протягом одного року, як поточне, а всі інші активи та зобов'язання – як довгострокове. Запаси є поточним активом, оскільки є підстави вважати, що вони будуть продані та генеруватимуть готівку протягом одного року. Кредиторська заборгованість – це короткострокові зобов'язання, оскільки вони мають бути сплачені протягом одного року.

Коефіцієнти фінансового стану ТОВ «Ніко-Авто» подано у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 - Коефіцієнти фінансового стану*

Показник	2022	2023
Коефіцієнт фінансової автономії (незалежності):	0,475	0,674
Коефіцієнт фінансової залежності	2,1	1,48
Коефіцієнт співвідношення залучених і власних коштів	1,11	0,48
Коефіцієнт мобільності	2,38	2,04
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,377	0,512
Коефіцієнт виробничих фондів	0,37	0,34
Коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів	0,105	0,099
Коефіцієнт структури довгострокових вкладень	0,186	0,222
Коефіцієнт короткострокової заборгованості	0,894	0,775
Коефіцієнт кредиторської заборгованості	0,072	0,048
Співвідношення між дебіторською та кредиторською заборгованістю	29,45	73,52

* За даними підприємства

Вимірювання бухгалтерського прибутку включає два кроки: (1) визначення доходів за період та (2) зіставлення відповідних витрат з доходами. Розглядаючи перший крок, важливо визнати, що дохід – це не те

саме, що отримані грошові кошти. Згідно з принципом нарахування (жорстоким принципом?) бухгалтерського обліку, дохід визнається, як тільки «зусилля, необхідні для здійснення продажу, практично завершені, і існує достатня впевненість у тому, що платіж буде отримано». Бухгалтер розглядає терміни фактичного надходження грошових коштів як суто технічну деталь. Для продажів у кредит принцип нарахування означає, що дохід визнається в момент продажу, а не коли клієнт платить. Це може призвести до значного часового розриву між отриманням доходу та отриманням грошових коштів.

Базові техніко-економічні параметри представлені у табл.. 2.4.

Таблиця 2.4 – Базові техніко-економічні характеристики ефективності*

Показники	Попередній рік	Звітний рік	Абсолютне відхилення	Темп зміни до попередн-нього року
1. Вартість майна, тис. грн.	872748	625666	-247082	71,69
2. Обсяг виготовленої продукції, тис. грн. в діючих цінах	1656307	1867143	210836	112,73
3. Собівартість виготовленої продукції, тис. грн	979374	1126119	146745	114,98
4. Обсяг реалізації, тис. грн.	1087584	1323618	236034	121,70
5. Прибуток (збиток), тис.грн	55078	86901	31823	157,78
6. Середньооблікова чисельність працюючих, усього, люд.	7671	7427	-244	96,82
7. Фонд оплати праці, усього, тис.грн.	85857	71907	13950	83,75
8. Середньомісячна заробітна плата, грн.	2534,4	3050,0	515,60	120,34
9. Дебіторська заборгованість, тис. грн	483814	368052	-115762	76,07
10. Кредиторська заборгованість, тис. грн	377504	127736	249768	33,84

* За даними підприємства

Коефіцієнт рентабельності вимірює частку кожного долара продажів, яка просочується через звіт про прибутки до прибутку. Це співвідношення особливо важливе для операційних менеджерів, оскільки воно відображає цінову стратегію компанії та її здатність контролювати операційні витрати. Як показано в таблиці 2.1, коефіцієнт рентабельності значно відрізняється між галузями залежно від характеру проданого продукту та конкурентної стратегії компанії. Зауважте також, що коефіцієнт рентабельності та оборотність активів мають тенденцію до зворотної залежності. Компанії з високим коефіцієнтом рентабельності, як правило, мають низьку оборотність активів, і навпаки. Отже, має бути очевидно, що висока маржа прибутку не обов'язково краща чи гірша за низьку — все залежить від сукупного впливу маржі прибутку та оборотності активів.

Аналіз прибутку підприємства необхідно розпочати з аналізу доходів та витрат, бо доходи та витрати формують фінансові результати діяльності компанії та безпосередньо впливають на показники рентабельності.

Італійський бухгалтер, учений Джино Дзаппа у своєму постулаті одною фразою сформулював правило оптимізації оподаткування: «Доходи очевидні, витрати сумнівні — звідси й величина прибутку, у тому числі й оподатковуваного, умовна».

Це обумовлено тим, що доходи формуються з документів на реалізацію товарів, робіт і послуг, що їх підписав як виконавець, так і замовник (договори; акти виконаних робіт, акти надання послуг, документи, що свідчать про постачання товарів).

Величина витрат завжди залежить від облікової політики підприємства, вибору адміністрацією різних методологічних прийомів, зносу основних засобів, величини ремонтів тощо, і підприємство відображає її в обліку самостійно.

Елементний склад прибутку ТОВ «Ніко-Авто» представлено у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 - Елементний склад прибутку ТОВ «Ніко-Авто»*

Показник	Попередній рік, тис. грн.	Звітний рік, тис. грн.	Відхилення	
			абсолютне, тис. грн.	відносне, %
1	2	3	4	5
1. Виручка від реалізації продукції (робіт, послуг)	1656307	1867143	210836	11,2919
2. ПДВ	186089	176351	-9738	-5,52194
3. Акцизний збір	-	-		
4. Інші відрахування з реалізації	392372	357436	-34936	-9,77406
5. Чиста виручка від реалізації	1087584	1323618	36034	17,83249
6. Собівартість реалізованої продукції (робіт, послуг)	979374	1126119	146745	13,03104
7. Валовий дохід (збиток)	108210	197499	89289	45,20985
8. Інші операційні доходи	607017	697031	90014	12,91392
9. Адміністративні витрати	43970	47029	3059	6,504497
10. Витрати на збут та інші операційні витрати	632308	706005	73697	10,43859
11. Прибуток (збиток) від операційної діяльності	14313	115748	101435	87,63434
12. Дохід від участі у капіталі та інші фінансові доходи	105	3185	3080	96,7033
13. Фінансові та інші витрати	376852	507181	130329	25,69674
14. Фінансовий результат від звичайної діяльності до оподаткування	-	100671		
15. Податок на прибуток	22564	-		
16. Прибуток (збитки) від звичайної діяльності	-	55862		
17. Надзвичайний доход (витрати)	-	-		
18. Податок на надзвичайний прибуток	-	-		
19. Чистий прибуток (збиток)	20990	55862	34872	62,42526

* За даними підприємства

Цінність прибутку полягає в потоці доходів, які вона генерує, а її активи – це просто необхідний засіб для досягнення цієї мети. Дійсно, ідеальною компанією була б та, яка генерувала б дохід без будь-яких активів; тоді не було б потреби в інвестиціях, а прибутковість була б нескінченною. Якщо не враховувати цю фантазію, наше рівняння рентабельності власного капіталу говорить нам, що за інших незмінних умов фінансові показники покращуються зі збільшенням оборотності активів. Це другий важіль управлінської ефективності.

Складові елементи рентабельності підприємства подано у табл. 2.6.

Таблиця 2.6 - Ключові складові рентабельності підприємства*

Показники	2023 рік	2024 рік
Рентабельність продукції по прибутку від реалізації, %	122,36	113,99
Рентабельність продукції по операційному прибутку, %	6,00	8,70
Рентабельність реалізованої продукції по чистому прибутку, %	4,59	0,55
Рентабельність активів по прибутку від звичайної діяльності, %	4,49	14,95
Рентабельність власного капіталу, %	21,25	1,83
Рентабельність необоротніх активів, %	50,56	13,56

* Данці підприємства ТОВ «Ніко-Авто»

Компанія збільшує свій фінансовий леверидж, коли збільшує частку боргу відносно власного капіталу, що використовується для фінансування бізнесу. На відміну від норми прибутку та коефіцієнта оборотності активів, де більший леверидж зазвичай кращий за менший, фінансовий леверидж не є

тим, що керівництво обов'язково хоче максимізувати, навіть якщо це збільшує рентабельність власного капіталу. Натомість, завдання фінансового левериджу полягає у досягненні розумного балансу між вигодами та витратами на боргове фінансування. Пізніше ми присвятимо весь розділ 6 цьому важливому фінансовому рішенню. Наразі достатньо визнати, що більший леверидж не обов'язково кращий за менший, і що хоча компанії мають значну свободу у виборі того, скільки фінансового левериджу використовувати, існують економічні та інституційні обмеження на їхню свободу дій.

2.3 Інтегральне оцінювання комунікацій на підприємстві

Як було зазначено, існують деякі особливості перенесення підходу бізнес-моделі на відділи комунікацій. Оскільки продукти та послуги надаються не зовнішнім клієнтам, а самій організації, було б важко визначити бізнес-модель відділу комунікацій на основі зовнішнього аналізу. Тому вкрай важливо зазирнути всередину організації. Зосереджуючись на окремих підмоделях CBM, стає очевидним, що необхідну інформацію іноді важко зрозуміти. Це очевидно, наприклад, коли потрібно описати та оцінити операційну модель та пов'язані з нею внутрішні процеси. Звертаючись до дискурсу «стратегія як практика» в загальному менеджменті та управлінні комунікаціями, ми розглянули різноманітні методи для нашого дослідження. У своїй книзі про стратегічне планування Болланд (2020) розглядає найпоширеніші підходи до розробки стратегій, такі як структуровані інтерв'ю, розробка сценаріїв або співпраця з консалтинговими фірмами. Він пропонує різні критерії для перевірки придатності інструментів управління для стратегічного планування. Окрім загального визнання та практичності, він вважає ясність результатів, економічну ефективність та ефективність використання часу важливими факторами для оцінки інструменту. Крім того,

менеджери повинні знати про запропоновану частоту використання та пов'язані з цим ризики, тобто про валідність та надійність інструментів оцінювання комунікацій на підприємстві. [28].

Для нашого дослідження дані, отримані в результаті аналізу документів або технічного аналізу, були б надійною відправною точкою. Однак ці цифри рідко відстежуються та доступні в комунікаційних підрозділах. Оскільки окремі елементи СВМ зрештою спрямовані на аналіз роботи та створення цінності комунікаційного відділу, здається доцільним провести інтерв'ю з тими, хто виконує цю роботу щодня. Тому ми вирішили розробити спільну самооцінку, яка б враховувала мікрорівень організаційних практик та спільні творчі аспекти використання інструментів управління. Під час самооцінки людей просять висловити свою думку про власні здібності, характеристики чи дії. Керівники та члени команди комунікаційного відділу знають про свій відділ та свою організацію; вони найкраще підходять для оцінки кожного виміру СВМ. Звичайно, не всі знатимуть ad hoc, як відділ отримує ресурси, надає послуги, створює цінність та отримує прибуток. Але здається корисним подумати про це разом та виявити неявні знання, які формують щоденну роботу. У відділі, організованому на основі розподілу праці, кожен виконує певні завдання та може зробити свій внесок у відповідь на самооцінку. Таким чином, різні способи мислення та точки зору можуть бути об'єднані в спільному когнітивному процесі.

Водночас, самооцінка має перевагу, мінімізуючи аспекти соціальної бажаності, пов'язані з альтернативними методами, такими як інтерв'ю. Люди схильні представляти себе соціально прийнятним чином (Bergen and Labonté, 2020) і часто не бажають точно звітувати з делікатних тем (Fisher, 1993). Спільна оцінка дозволяє командам обміркувати сильні та слабкі сторони своїх розпорядків та результатів роботи в інтимній атмосфері. З цією метою важливо забезпечити, щоб керівники не могли використовувати такі висновки для висновків щодо роботи окремих осіб. Щоб зменшити такі побоювання, дані самооцінки повинні аналізуватися довіреною зовнішньою

стороною, а результати повинні повідомлятися лише в узагальненому вигляді. На практиці, збір даних за допомогою самооцінки є більш гнучким і вимагає менше організаційних зусиль порівняно з інтерв'ю або фокус-групами, що проводяться зовнішніми аналітиками. Комунікатори можуть врахувати необхідний час у своїх щільних командних графіках і зможуть перенести його за потреби.

Інтегральне оцінювання комунікацій на підприємстві для ТОВ «Ніка-Авто» представлено у табл.. 2.7

Таблиця 2.7 - Інтегральне оцінювання комунікацій на підприємстві для ТОВ «Ніка-Авто»

Параметри для проведення оцінювання	Коефіцієнт значимості параметру	ПП «Краса»		Максимальне значення	
		Оцінка	Зважена оцінка	Оцінка	Зважена оцінка
Комунікація при зустрічі відвідувача	0,3	4	1,2	5	1,5
Комунікація при консультуванні відвідувача	0,25	5	1,25	5	1,25
Комунікація при обслуговуванні відвідувача	0,18	5	0,9	5	0,9
Зовнішній вигляд консультанта	0,15	3	0,45	3	0,45
Комунікація при прощанні з відвідувачем	0,12	3	0,36	3	0,36
Інтегральний коефіцієнт	1	-	4,16	-	4,46

Джерело: за даними ТОВ «Ніко-Авто»

Згідно з отриманими даними у табл. 1, можемо зробити висновки, що на основі параметрів оцінювання інтегрального показника активності комунікацій консультанта торговельного підприємства ПП «Краса» найвищі зважені оцінки спостерігаються на етапах зустрічі з відвідувачем (1,2) та консультування (1,25), що підкреслює якість взаємодії консультанта із відвідувачами. Параметри «Зовнішній вигляд консультанта» та «Комунікація при прощанні з відвідувачем» отримали нижчі показники (0,45 і 0,36 відповідно), хоча їх внесок до інтегрального коефіцієнта менш значимий

через низький коефіцієнт значимості. Це вказує на те, що навіть менш значущі критерії впливають на загальний результат, але не так суттєво, як ключові параметри, такі як «Комунікація при зустрічі» або «Консультування відвідувача».

Для розробки комунікативної стратегії торговельного підприємства проведемо сегментацію відвідувачів на основі критеріїв вартості та частоти їхніх покупок. Для здійснення поставленої мети зробимо розподіл відвідувачів за показниками «сума покупок» та «частота повторних покупок». За показником «сума покупок» розділимо відвідувачів за категоріями: – низька сума – до 300 тис грн.; – середня сума – від 301 – 1000 тис грн.; – висока сума – більше 1000 тис грн. За показником «частота повторних покупок» розділимо відвідувачів за групами: – низька частота повторних покупок (1-5 разів на рік); – висока частота повторних покупок (1-5 разів на місяць).

Результати сегментування відвідувачів за даними ТОВ «Ніко-Авто» представлено у табл.. 2.8.

Таблиця 2.8 - Результати сегментування ТОВ «Ніко-Авто»

Сума покупки	Висока (ВВ) більше 1000 грн.	ВВ-НЧ 7,1 %	ВВ-ВЧ 4,7%
	Середня (СВ) 301-1000 грн.	СВ-НЧ 14,9 %	СВ-ВЧ 23,9 %
	Низька (НВ) до 300 грн.	НВ-НЧ 17,7 %	НВ-ВЧ 31,7 %,
		Низька (НЧ) 1-5 разів на рік	Висока (ВЧ) 1-5 разів на місяць
	Частота повторних покупок		

Джерело: складено авторками за результатами власних досліджень

Матриця комунікативних заходів за результатами сегментування представлена у табл. 2.9.

Таблиця 2.9 - Матриця комунікативних заходів

Сума покупки	Висока (ВВ) більше 1000 грн.	Створення преміум-пропозицій або ексклюзивних акцій, які мотивують відвідувачів здійснювати покупки частіше. Персоналізована комунікація, що підкреслює переваги товару для забезпечення довіри й залучення нових відвідувачів	Надання додаткових привілеїв, таких як VIP-програми чи персоналізовані консультації для лояльних відвідувачів. Продовження акцій, що підсилюють їхню готовність здійснювати великі покупки
	Середня (СВ) 301-1000 грн.	Розробка сезонних знижок або розпродажів, щоб привернути увагу та стимулювати повторні покупки. Заохочення через бонуси або подарунки за часті покупки	Пропонування комбо-пакетів товарів зі знижкою, щоб підвищити середню суму покупки. Акцент на програми лояльності з персоналізованими бонусами за частоту покупок
	Низька (НВ) до 300 грн.	Введення акцій «привітальні знижки», щоб мотивувати їх зробити першу покупку після тривалої паузи. Створення бюджетних пропозицій із високою цінністю	Створення програм лояльності, які винагороджують відвідувачів за їхню частоту покупок. Стимулювання переходу до покупки дорожчих товарів через бонуси або спеціальні акції
		Низька (НЧ) 1-5 разів на рік	Висока (ВЧ) 1-5 разів на місяць
	Частота повторних покупок		

Джерело: розроблено авторками

Експертна оцінка управління комунікаціями на підприємстві подаана у табл.. 2.10.

Основним призначенням системи комунікацій суб'єкта господарювання є забезпечення необхідного та достатнього інформаційного обміну між структурними елементами підприємства. При цьому мають бути забезпечені достатня швидкість обміну інформацією, мінімальні втрати та спотворення повідомлень і необхідний рівень захисту конфіденційних даних. Дуже важливо звертати увагу на кваліфікацію персоналу, психологічні особливості співробітників, риси їх характеру, якість соціальних взаємодій та рівень володіння інформаційнокомунікаційними технологіями в групах тощо. Технологічний елемент системи зв'язку відіграє роль інструментальної частини комунікативного процесу, що забезпечує автоматизацію обміну інформацією.

Таблиця 2.10 - Експертна оцінка управління комунікаціями на підприємстві

Критерії	Експертні оцінки			
	2021	2022	2023	2024
3G та 4G Інтернет	9	7	8	7
Наявність і рівень розвитку інформаційно-технічних засобів комунікації	9	7	6	6
Своєчасність комунікації	8	7	7	6
Рівень інформованості і компетентності співробітників	9	9	9	8
Наявність сервісних центрів	9	9	7	5
Корпоративно-соціальна відповідальність	10	8	6	6
Всього балів	54	47	43	38

Експертна оцінка управління комунікаціями на підприємстві наведена на рис. 2.1.

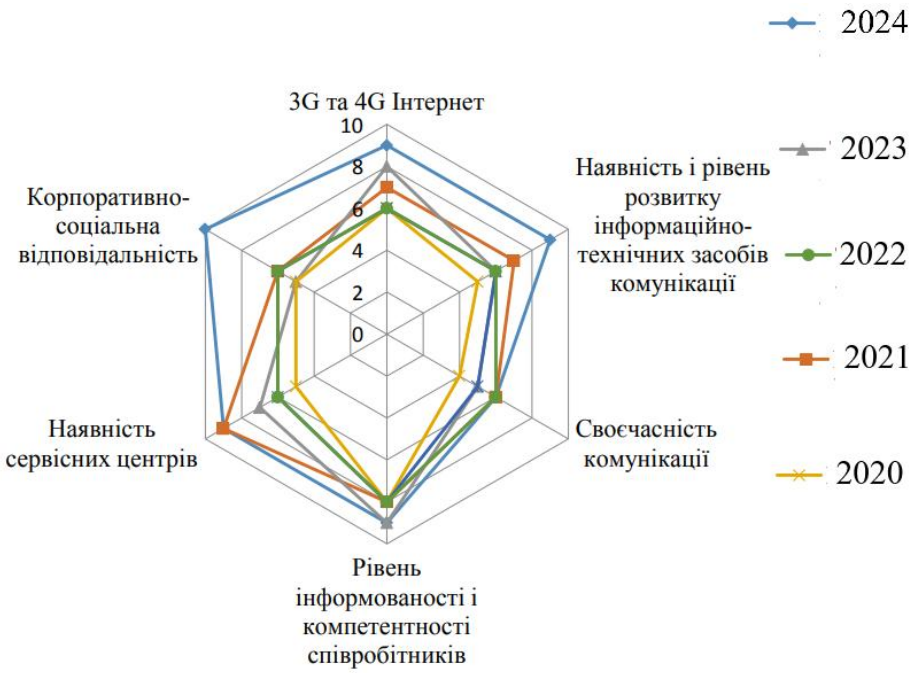

Рисунок 2.1 - Експертна оцінка управління комунікаціями на підприємстві

Експертна оцінка компонентов комунікаційної політики на підприємств представлена у табл. 2.11

В результаті проведеного сегментування відвідувачів торговельного підприємства (табл. 2) встановлено, що найбільша частка належить сегменту НВ-ВЧ (31,7%). Відвідувачі, які належать до сегменту НВ-НЧ становлять 17,7%, відвідувачі з категорії СВ-ВЧ складають 23,9%, відвідувачі з категорії СВ-НЧ складають 14,9% від загальної кількості відвідувачів торговельного підприємства ТОВ «Ніко-Авто». Згідно з отриманими результатами сегментації відвідувачів досліджуваного підприємства, запропонуємо заходи з управління комунікаціями ТОВ «Ніко-Авто».

Таблиця 2.11 - Експертна оцінка компонентів комунікаційної політики на підприємстві

Індикатор	Рік					
	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Комунікаційна компонента						
Загальні компетентності персоналу	82	88	91	93	94	89
Компетентності персоналу щодо комунікаційних технологій	81	86	85	91	86	88
Стійкість комунікаційних взаємодій	77	79	82	84	86	85
Конфліктність взаємодій	72	74	75	73	77	76
Узагальнюючий інтегральний індекс	78,0	81,8	83,3	85,3	85,8	84,5
Інформаційна компонента						
Внутрішнє інформаційне забезпечення	73	78	88	92	86	85
Зовнішнє інформаційне забезпечення	74	76	87	84	76	73
Узагальнюючий інтегральний індекс	73,5	77,0	87,5	88,0	81,0	79,0
Управлінська компонента						
Кадри	72	77	86	92	87	85
Організаційна структура	65	68	72	78	76	63
Узагальнюючий інтегральний індекс	68,5	72,5	79,0	85,0	81,5	74,0
Технологічна компонента						
Апаратне забезпечення	73	77	81	83	74	76
Програмне забезпечення	81	86	85	81	86	85
Канали зв'язку	76	77	91	91	85	82
Мережі	83	85	86	82	86	85
Узагальнюючий інтегральний індекс	78,3	81,3	85,8	84,3	82,8	82,0

Візуалізація даних таблиці 2.2 представлена на рис. 2. 2.

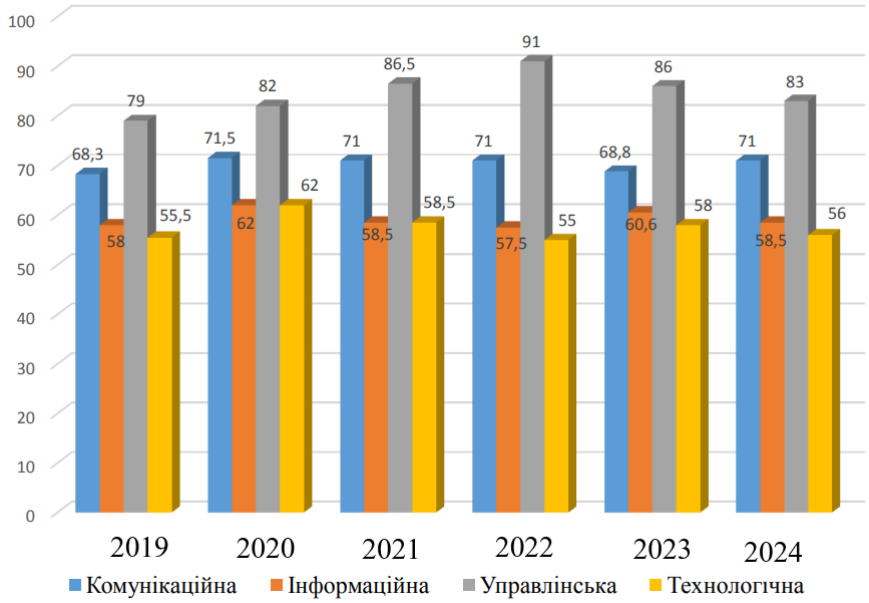

Рисунок 2.2 – Візуалізація параметрів експертної оцінки компонентів комунікаційної політики на підприємстві

Отже, у рамках представленого дослідження було формалізовано процес розробки комунікативної стратегії підприємства, що передбачає реалізацію таких етапів: діагностика поточних комунікаційних процесів. Для цього на підприємстві ТОВ «Ніко-Авто». було застосовано метод «таємного покупця», який дозволив об’єктивно оцінити якість комунікацій консультантів з відвідувачами. Результати було зведено в інтегральний показник.

Наступним кроком стало дослідження поведінки клієнтів за критеріями вартості покупки та частоти візитів. Проведено сегментацію, яка дозволила виділити шість груп відвідувачів з різним рівнем лояльності та купівельної активності. На основі сегментації визначено ключові цільові групи та сформульовано комунікативні цілі: підвищення лояльності, збільшення середнього чеку, мотивація до повторних покупок. Розроблено інноваційні комунікативні заходи для кожного сегменту: преміум-пропозиції для високочастотних покупців, бонусні програми, персоналізовані консультації,

акції «вітального типу» тощо. Усі заходи спрямовані на індивідуалізацію обслуговування з використанням цифрових інструментів (CRM-системи, месенджерів та чат-боту) [32].

РОЗДІЛ 3
ОСНОВНІ НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ЕФЕКТИВНОГО КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ

Здорова внутрішня комунікація компанії залежить не лише від простого повідомлення новин, періодичного оголошення нових політик чи опису найновіших продуктів. У прагненні до успіху дуже важливо зосередитися на обміні інформацією та знаннями, а також на сприянні залученню працівників і членів проектної команди протягом усього процесу будь-якої справи.

Наступні чотири стратегії можна впровадити на вашому робочому місці, щоб зробити ваше корпоративне середовище більш продуктивним.

1) зробіть інформацію доступною. Цей дорогоцінний час, витрачений на очікування, поки хтось інший надасть необхідну інформацію, перш ніж проект зможе просунутися, – це гроші, що вилітають у вікно бізнесу. Забезпечення ефективнішого методу доступу до інформації заощадить багато грошей і часу. Крім того, зекономлені гроші та час означають підвищення продуктивності, а отже, і здоровіший прибуток. Дивлячись на це з цієї точки зору, неважко зрозуміти, як неефективність пошуку важкодоступних даних значно переважує витрати на ефективнішу систему обміну інформацією.

Вибір простої у використанні системи внутрішньої комунікації може здатися простим, але є варіанти. Знайдіть час, щоб провести деякі дослідження, проаналізувати нові продукти на ринку. Бажаним результатом має бути інтеграція правильного інструменту підтримки, який дозволить співробітникам з усіх рівнів вашого бізнесу обмінюватися та отримувати доступ до постійно зростаючого обсягу та різноманітності даних, які вони повинні використовувати для ефективного виконання своєї роботи. Також майте на увазі, що в сучасному цифровому робочому середовищі мобільні інструменти є одними з найшвидших і найпростіших способів спілкування. Дослідження показали, що багато співробітників витрачають приблизно 74

хвилини на спроби зв’язатися один з одним і майже годину на день на перегляд дублікатів контенту та повідомлень. Відповідно до цього, марна трата часу та, відповідно, розчарування співробітників призводить до корпоративної незацікавленості. Як наслідок, незацікавленість співробітників може призвести до того, що компанії будуть мати труднощі у залученні власних клієнтів;

2) заохочуйте обмін інформацією та залучення

Не секрет, що залучення працівників є критично важливим для здорового робочого середовища. Кілька простих та ефективних практик можуть допомогти підвищити продуктивність, лояльність та інвестування в успіх вашої компанії.

Надайте пріоритет досягненню цілей компанії керівникам ваших команд, що, як правило, зміцнить зв'язок між робочими обов'язками працівників та задоволенням ваших клієнтів. Наприклад, зосередження на ключових показниках інклюзивності (KIP) відображає вимірювані цілі для ваших працівників, а відстеження прогресу допоможе вашим працівникам залишатися мотивованими та натхненними у досягненні спільних цілей. Один тривожний факт: 70% працівників США не залучені до роботи, що проливає світло на більшість практик стимулювання генеральних директорів. Безсумнівно, одним із найважливіших аспектів залучення працівників є усталена основа довіри, яка також є основою для побудови відносин з клієнтами. Однак існує кілька рішень, які можуть допомогти в цьому. Відкритий діалог можна легко інтегрувати, наприклад, використання простої системи зв'язку, доступної на мобільних телефонах, оскільки більшість людей зараз мають смартфон і використовують його для роботи. Близько 87% компаній вважають залученість співробітників найбільшим викликом для свого відділу кадрів. Цей процес потребує певного часу для налагодження та використання його повного потенціалу; але пам’ятайте, що ви ніколи не пошкодуєте про інвестиції в залученість та задоволення своїх співробітників. Залучені співробітники працюють із пристрастю та

відчувають глибокий зв’язок зі своєю компанією. Вони стимулюють інновації та рухають організацію вперед;

3) зміцнюють зв’язки. Успішні бізнесмени визнають важливість встановлення та розвитку змістовних зв’язків в організації. Щодо питання залученості, міцні зв’язки на робочому місці є важливими для підвищення продуктивності, проактивності та інноваційного духу ваших працівників. Сприяйте обміну ідеями за допомогою мобільного додатку, який дозволяє вашим співробітникам ділитися своїми ідеями в будь-який час з усіма, включаючи керівників команд та керівництво, створюючи відкрите та сприятливе середовище, надаючи доступ до генеральних директорів та розвиваючи відкрите спілкування. Заохочуйте співробітників відкрито говорити, вносити пропозиції та висловлювати свою думку щодо всіх аспектів бізнесу. Таким чином, ви можете покращити як горизонтальну, так і вертикальну комунікацію. Дуже важливо, щоб нові концептуальні пропозиції обговорювалися не лише серед колег; керівництво повинно брати участь та реагувати на ці пропозиції. Результати, такі як покращення продуктивності праці, залученості та утримання персоналу, говорять самі за себе;

4) спробуйте використовувати соціальні технології замість електронної пошти. Оскільки нове технологічне покоління почало заповнювати сучасні підприємства та організації, використання найновіших технологій є обов'язковим для того, щоб залишатися в курсі подій та конкурентоспроможними. На мою думку, електронні листи застарівають, майже повністю морально старіють, і можуть бути марною тратою часу для бізнесу. Сучасне складне та швидкозмінне бізнес-середовище вимагає більшої ефективності використання часу. До того часу, як ви автоматично виправите абзаци своїх електронних листів та переконаєтеся, що формат ідеальний, ви могли б витратити хвилину-дві, щоб поділитися відео в Snapchat. Звичайно, Snapchat — це не корпоративний інструмент, але ви зрозуміли ідею. Цей тип швидкого та простого у використанні додатку суттєво вплине на робочі місця. Електронні листи мають своє застосування,

але не є оптимальним інструментом. Інформація — це сила, і найкращий спосіб спілкування — це повністю використовувати технології для полегшення командного спілкування, яке не залежить від електронної пошти. Як би весело та цікаво було вашим співробітникам використовувати відео замість електронних листів. Якщо вам потрібно поділитися складною інформацією або відгуками з ділової зустрічі, розповісти про це ефективніше, ніж писати. Насправді, співробітники на 75% частіше дивляться відео, ніж читають документи, тому використання корпоративного додатку для спілкування за допомогою відео посилить та збільшить внутрішній обмін знаннями та інформацією в організації, що сприятиме її успіху. Однією з найбільших проблем, з якими стикається організація, що розвивається, є не обов'язково конкуренція, а скоріше ефективне функціонування внутрішньої комунікації. Яким би не був розмір вашого бізнесу, подумайте, що йому потрібно для найкращої роботи. Використовуйте його розмір на свою користь та відкрийте свій розум для нових ідей.

Оцінка успішності комунікаційної політики повинна ґрунтуватися на принципах системності, своєчасності, актуальності та об’єктивності. Для цього повинна бути запроваджена дієва система оцінювання. Зміст таких показників повинен бути зрозумілим для усіх учасників комунікаційного процесу. При цьому важливою умовою є те, що мова опису показників повинна бути єдиною. Це означатиме рівний рівень сприйняття інформації та виключає ситуацію неоднозначного трактування змісту показників та подальшої інтерпретації результатів оцінювання. Як наслідок висновки щодо напрямів удосконалення комунікаційної політики будуть однозначними для всіх учасників.

Кількісні показники оцінювання ефективності механізму управління комунікаціями в підприємствах представлені у табл.. 3.1.

Таблиця 3.1 - Кількісні показники оцінювання ефективності механізму управління комунікаціями в підприємствах

Формула	Опис	Автор розрахунку
Якість організаційних комунікацій		
$Я_{ок} = f \times (К_{шв}; К_i)$ $К_{шв}$ – ступінь швидкості передачі інформації; $К_i$ – здатність інформації задовольняти потреби процесу управління, пройшовши каналами передачі інформації	Розрахунок даного показника – останній етап у процесі оцінювання якості організаційних комунікацій.	Шубін О.О., Сіменко І.В.
Визначення кількості елементарних функцій комунікацій		
$К_в \quad S \times \left(\frac{k \times (k-1)}{2}\right) \times f$ S – кількість стадій комунікацій (S=4); k – кількість підрозділів підприємства; f – кількість конкретних функцій менеджменту, які реалізуються в процесі виробництва	Автором також пропонується економіко-математична модель оптимізації номінальної кількості комунікацій, частки непродуктивних комунікацій та витрат на здійснення комунікацій.	Босак А.О.

Джерело:

.

Рекомендована послідовність дій щодо вибору комунікаційних технологій в межах комунікаційної політики підприємства представлена на рис. 3.1.

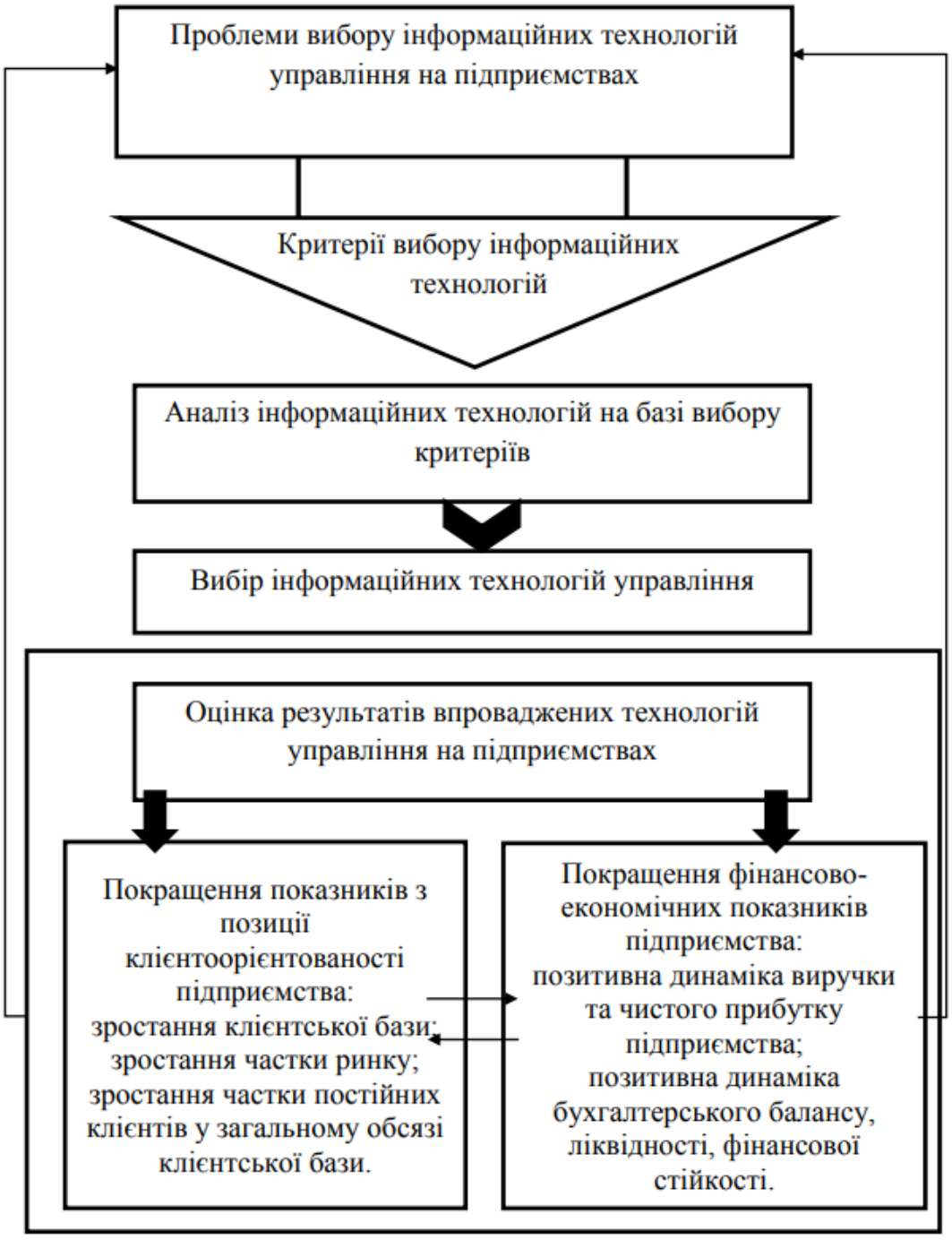

Рисунок 3.1 – Послідовність дій щодо вибору комунікаційних технологій в межах комунікаційної політики підприємства [30]

При здійсненні вибору комунікаційних технологій в межах комунікаційної політики підприємства мають окреслюватися ключові показники ефективності господарської діяльності підприємства. Залежно від

об’єкту вимірювання, методів оцінювання зазначені показники доцільно розділити на три групи: техніко-технологічні, фінансово-економічні показники обслуговування як процесу та фінансово-економічні показники послуги як результату (рис. 3.2).

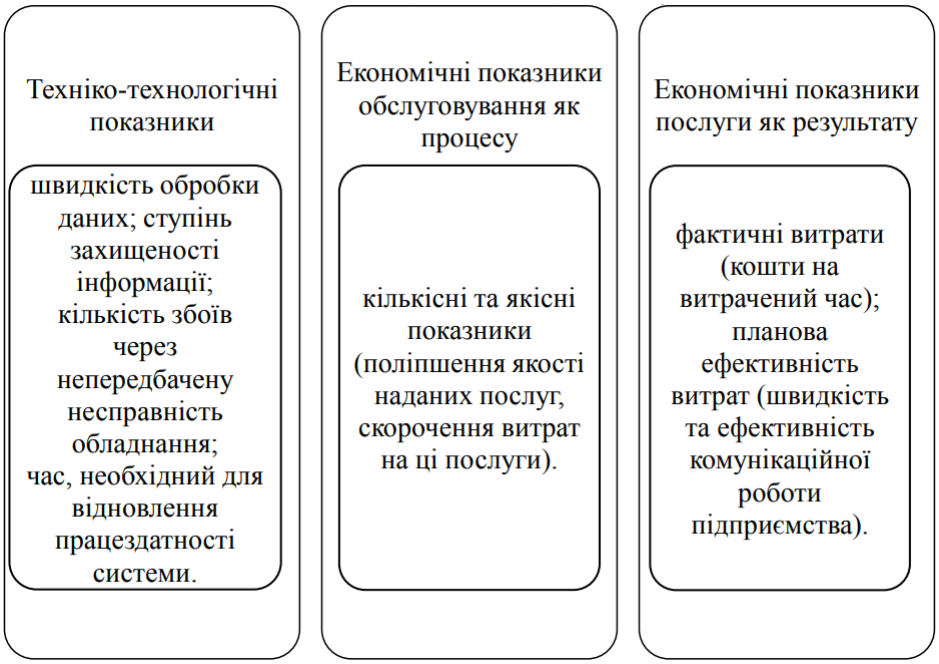

Рисунок 3.2 – Параметричне оцінювання ефективності механізму управління комунікаційною політикою підприємства

Джерело: [31].

Якщо комунікація між співробітниками та менеджерами не відбувається належним чином, це може призвести до непорозумінь, вузьких місць та інших проблем. Усі ці проблеми можуть створювати стрес та порушувати гармонію на робочому місці. Чітка та прозора комунікація між співробітниками допомагає запобігати проблемам та швидко вирішувати їх, коли вони виникають. Це допомагає підтримувати гармонію на робочому місці.

ВИСНОВКИ

На жаль, багато бізнес-лідерів не усвідомлюють важливості ефективної комунікації зі співробітниками. Часто бізнес-лідери надають пріоритет іншим сферам компанії, таким як маркетинг, продажі, виробництво, розробка продуктів або обслуговування клієнтів, замість того, щоб зосередитися на тому, як покращити комунікацію всередині компанії. Однак, коли внутрішні комунікації розвиваються, майже кожна сфера бізнесу також має тенденцію до розвитку. Тому покращення внутрішніх комунікацій насправді є одним з найкращих рішень, які компанія може зробити для покращення інших сфер бізнесу.

Просто знати, що комунікація зі співробітниками є важливою, недостатньо. Щоб отримати максимальну користь від стратегії комунікації зі співробітниками, ви повинні розробити стратегію з урахуванням ваших конкретних бізнес-потреб, цілей та проблемних питань.

У бізнес-кліматі віддаленої роботи, у форматі якого перебувають значна кількість вітчизняних підприємств через військові дії, українські підприємства не можуть дозволити собі нехтувати комунікацією зі співробітниками. Можливо, менеджерам підприємств на даний час буде неможливо або недоречно починати вносити зміни до вже існуючої комунікаційної стратегії, проте ці труднощі зростання можуть бути того варті. менеджери повинні оцінити, скільки б підприємство могло отримати додаткового прибутку, навіть якби задоволеність ваших співробітників на робочому місці зросла на десять відсотків. Покращена комунікація зі співробітниками може допомогти втілити такі зміни.

Отже, якщо менеджери думали про покращення своїх стратегій комунікації зі співробітниками, то зараз найкращий час, щоб почати. Покращення комунікації для віддалених працівників особливо важливе через пандемію. Хоча віддалена робота має низку переваг, таких як підвищення

продуктивності та зручність для працівників, вона може тривати ще довго після закінчення пандемії. Тому має сенс оптимізувати методи комунікації зі співробітниками для віддалених працівників зараз, щоб ви могли отримати вигоду від своїх покращень у довгостроковій перспективі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Кириченко С., Цвях П. Проблеми формування комунікацій на підприємстві. *Агросвіт*. 2020. № 12. С. 79–86. DOI: 10.32702/2306-6792.2020.12.79. URL: http://www.agrosvit. info/?op=1&z=3243&i=11 (дата звернення 20.04.2025).

2. Гудзь О., Маковецька І. Управління комунікаціями в підприємствах: монографія. Львів : Галицька видавнича спілка, 2021. 216 с. URL: https://duikt.edu.ua/uploads/l_2244_33271965. pdf (дата звернення: 21.04.2025).

3. Маковецька І. Особливості управління комунікаціями в підприємствах з ефективною взаємодією фахівців у сфері інформаційно-комунікаційних технологій. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету.* Серія: економіка і менеджмент. 2021. Вип. 51. С. 11-17. DOI: https://doi.org/10.32841/2413-2675/2021-51-2. URL: http://vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2021/51-2021/4.pdf (дата звернення: 21.04.2025).

4. Соколик Р. Удосконалення комунікаційної стратегії підприємства : магістр. дипломна робота : 075 Маркетинг / Соколик Роман Олександрович ; наук. керівник Курбацька Лариса Миколаївна ; Дніпровський держ. аграр.-екон. ун-т, Ф-т менеджменту і маркетингу, Каф. маркетингу. Дніпро, 2022. 80 с. URL: https://dspace.dsau.dp.ua/handle/123456789/7692 (дата звернення: 20.04.2025).

5. Завербний А. Комунікаційні стратегії: проблеми та перспективи формування і реалізування за умов євроінтегрування. *Innovation and Sustainabilit*y. 2022. № 1. С. 13-19. DOI: https://doi.org/10.31649/ ins.2022.1.13.19. URL: https://ins.vntu.edu.ua/index.php/ins/ article/view/26 (дата звернення: 20.04.2025).

6. Ілляшенко С. Маркетингові комунікації в стратегіях інноваційного розвитку підприємств / С. Ілляшенко, Ю. Шипуліна, Н. Ілляшенко // Маркетингові комунікації в сучасному мінливому середовищі = Komunikacja marketingowa w nowoczesnym zmieniającym się otoczeniu : міжнар. кол.

монографія / заг. ред. В. Ф. Іванов, Є. В. Ромат ; Київ. нац. ун-т ім. Т. Шевченка ; Краків. екон. ун-т. Київ : Студцентр, 2022. Розд. 2.1. С. 86-96. URL: https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/5cf87492-19d2-4533-a44fa41262cad305/content (дата звернення: 20.04.2025).

7. Балабаш О. С., Костенко Р. О. Управління комунікативними технологіями як основа забезпечення стійких конкурентних переваг підприємства сфери послуг. Науковий вісник Одеського національного економічного університету. 2023. № 5-6 (306-307). С. 72-78. DOI: 10.32680/2409-9260-2023-5-6-306-307-72-78. URL: http://n-visnik.oneu.edu.ua/collections/2023/306-307/page.php?id=abstract/ukr/72-78 (дата зве

8. Боднар А. Аналіз основних теоретичних підходів до оцінки якості організаційних комунікацій. *Економічний аналіз*. 2011. Вип. 9, ч. 2. С. 56- 59.

9. Daft R. L. Management. Cengage Learning, 2010. 704 p.

10. The Importance of Communication in an Organization URL: https://www.poppulo.com/blog/importance-of-communication-in-an-organization

11 Босак А. Комунікація в системі управління інтелектуальним капіталом підприємства. *Наукові записки*. Сер.: Культура і соціальні комунікації. 2009. Вип. 1. С. 21-31.

12. Жигалов В. Т., Шимановська Л. М. Основи менеджменту і управлінської діяльності. Київ: Вища шк., 1994. 223с.

13. Зернецька О. В. Глобальні трансформації систем масової комунікації: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня д-ра політ. наук: 23.00.04. НАН України; Інститут світової економіки і міжнародних відносин. Київ, 2000. 359 с.

14. Зозульов О., Полторак К. Крауд-технології в управлінні маркетинговими комунікаціями підприємства. *Маркетинг в Україні*. 2016. № 4. С. 17-24.

15. Іванченко Є. В. Послідовність формування ефективного процесу маркетингової комунікації на промисловому підприємстві. *Вісник Сумського державного університету*. Серія Економіка. 2010. № 2. С. 189-194.

16. Кузик О. В. Стратегічне управління маркетинговими комунікаціями на сучасних підприємствах. *Стратегія економічного розвитку України*. 2014. №34. С. 130-135.

17. Кириченко С. О., Цвях П. В. Проблеми формування комунікацій на підприємстві. *Агросвіт*. 2020. № 12. С. 79–86. DOI: 10.32702/2306-6792.2020.12.79

18. Бабчинська О. І. Комунікаційний процес в управлінні: основні положення. *Ефективна економіка*. 2018. № 9. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/9_2018/51.pdf.

19. Бебик В. М. Інформаційно-комунікаційний менеджмент у глобальному суспільстві: психологія, технології, техніка паблік рилейшнз : монографія. Київ: МАУП, 2005. 440 с.

20. Любченко Н. Л. Система комунікаційного менеджменту підприємства. *Інноваційна економіка*. 2013. № 10. С. 40-45.

21. Шубін О. О., Сіменко І. В. Якість процесу прийняття управлінських рішень: визначення факторів впливу. *Вісник нац. техн. ун-ту «ХПІ».* Харків: НТУ«ХПІ», 2008. №54 (2). С. 41-47

22. Босак А. Комунікація в системі управління інтелектуальним капіталом підприємства. *Наукові записки. Сер.: Культура і соціальні комунікації*. 2009. Вип. 1. С. 21-31.

23. Інформатизація управління соціальними системами: Організаційноправові питання теорії і практики: навч. посібник. Гавловський В. Д., Калюжний Р. А., Цимбалюк В. С., Ящуринський Ю. В., Гуцалюк М. В. Київ: МАУП, 2003. 336 с.

24. Гранат О. В. Принципи та підходи до оцінки комунікаційних систем підприємств аграрного сектора. *Економіка та держава*. 2013. № 4. С. 68-70.

25. Гудзь О. Є. Шмалій Л. В. Стратегія і тактика інформаційнокомунікаційного забезпечення економічної безпеки підприємств. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. №3 (29), 2019. С. 12-19.

26. Жам О. Ю., Захожай К. В. Приоритетні принципи комунікаційної стабілізації в контексті економічного розвитку підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. Київ, 2019. № 9. С. 20-25.

27. Стецюк П. А. Механізм забезпечення фінансової конкурентоспроможності підприємств. *Економіка. Менеджмент. Бізнес.* 2018. № 4 (26). С. 12-19.

28. Balabash O., Ilin V., Poprozman N., Kuznetsova I., Shushpanov D., Slavina N. Content strategy in management of communications. Independent journal of management & production (IJM&P). 2021. 12(3). Pp. 232-242. DOI: 10.14807/ijmp.v12i3.1538. URL: http://www.ijmp.jor. br/index.php/ijmp/article/ view/1538 (дата звернення: 21.04.2025)., с. 235

29. Босак А. Комунікація в системі управління інтелектуальним капіталом підприємства. *Наукові записки. Сер.: Культура і соціальні комунікації*. 2009. Вип. 1. С. 21-31.

Шубін О. О., Сіменко І. В. Аналітична оцінка якості організаційних комунікацій. *Актуальні проблеми економіки* №1 (103). 2010. С. 175-184

30. Гудзь О. Є., Маковецька І. М. Управління комунікаціями в підприємствах: монографія / О. Є. Гудзь, І. М. Маковецька — Львів : «Галицька видавнича спілка» , 2021. — 216 с.

31. Nancy Y. N. Metrics for Agile Projects: Finding the Right Tools for the Job. An ESI International White Paper. URL: http://www.projectsmart.co.uk/ docs/metrics-for-agile-projects.pdf, с.13

32. Балабаш О. С., Хетагурова Д. О Інноваційна складова формування комунікативної стратегії підприємства. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2025 № 3 (328), С. 55-61. DOI: https://doi.org/10.32680/2409-9260-2025-3-328-55-61

Додаток А

Директору ННІ бізнесу, адміністрування і права
Катранжи Л.Л.
Студента групи ____ МЕН-21_____
_____ Гамідов Р.Є._____
(П.І.Б.)
Спеціальності__073 Менеджмент

З А Я В А

Прошу затвердити тему дипломної роботи
_____ Оцінка ефективності комунікаційної політики підприємства
_____і призначити науковим керівником _д.е.н., проф._Попову О.Ю._____

Дата _____ Підпис _____

Згода наукового керівника
дипломної роботи _____ _____
(підпис, дата) (П.І.Б.)

Висновок кафедри
_____
___Тему дипломної роботи затвердити. Наказ від „16”___04___2025__р. No_121

В.о. завідувача кафедри _____ _Олена ЛИЗУНОВА
(підпис, дата) (П.І.Б.)

Додаток Б

Перелік зауважень щодо оформлення роботи

Означення документа	Документ	Умовна відмітка	Зміст зауваження

Дата_____ Підпис___