

ХМЕЛЬНИЦЬКА ОБЛАСНА РАДА
ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ПРАВА
ІМЕНІ ЛЕОНІДА ЮЗЬКОВА
ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ І ЕКОНОМІКИ

Кафедра менеджменту, економіки, статистики та цифрових технологій

БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на тему: «Управління цифровими комунікаціями в
діяльності суб'єктів господарювання (на матеріалах
ТОВ НВФ «АДВІСМАШ»))»

Виконав: студент 4 курсу спеціальності
073 Менеджмент
денної форми навчання
Назар МАНІЧ

Керівник: доцент, кандидат економічних
наук, доцент кафедри менеджменту,
економіки, статистики та цифрових
комунікацій
Дар'я АРЗЯНЦЕВА

Рецензент: Геннадій ОЛЕКСАНДРЕНКО

АНОТАЦІЯ

Манич Назар. Управління цифровими комунікаціями в діяльності суб'єктів господарювання (на матеріалах ТОВ НВФ «АДВІСМАШ») – бакалаврська робота.

Дослідження на здобуття освітньо-кваліфікаційного рівня бакалавра за спеціальністю 073 Менеджмент. Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова. Хмельницький, 2026

Бакалаврська робота присвячена дослідженню теоретичних, методичних та прикладних аспектів управління цифровими комунікаціями в діяльності суб'єкта господарювання. У роботі розкрито сутність і види цифрових комунікацій, узагальнено методичні підходи до оцінки їх ефективності, проаналізовано систему цифрових комунікацій ТОВ НВФ «АДВІСМАШ», оцінено використання цифрових каналів на основі анкетування працівників, визначено проблеми комунікаційної взаємодії та обґрунтовано напрями її вдосконалення.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості використання запропонованих заходів для впорядкування інформаційних потоків, підвищення чіткості управлінських завдань, зниження втрат робочого часу, посилення інформаційної безпеки та покращення координації між підрозділами підприємства.

Ключові слова: цифрові комунікації, управління, суб'єкт господарювання, електронний документообіг, інформаційні потоки, SWOT-аналіз, цифрова трансформація, ефективність.

ABSTRACT

Manych Nazar. Management of Digital Communications in the Activities of Business Entities (Based on the Materials of LLC Research and Production Firm “ADVISMASH”) – Bachelor’s Thesis.

Research for obtaining the educational and qualification level of a bachelor in the specialty 073 Management. Khmelnytskyi University of Management and Law named after Leonid Yuzkov. Khmelnytskyi, 2026.

The bachelor's thesis is devoted to the study of theoretical, methodological and applied aspects of managing digital communications in the activities of a business entity. The thesis reveals the essence and types of digital communications, summarizes methodological approaches to assessing their effectiveness, analyzes the digital communication system of LLC Research and Production Firm "ADVISMASH", evaluates the use of digital channels based on an employee survey, identifies communication problems and substantiates directions for their improvement.

The practical significance of the obtained results lies in the possibility of using the proposed measures to streamline information flows, improve the clarity of managerial tasks, reduce working time losses, strengthen information security and improve coordination between the enterprise's departments.

Key words: digital communications, management, business entity, electronic document management, information flows, SWOT analysis, digital transformation, efficiency.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЦИФРОВИМИ КОМУНІКАЦІЯМИ В ДІЯЛЬНОСТІ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ.....	8
1.1 Сутність та види цифрових комунікацій в діяльності суб'єктів господарювання.....	8
1.2 Методичні підходи до оцінки ефективності управління цифровими комунікаціями в діяльності суб'єктів господарювання.....	12
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН УПРАВЛІННЯ ЦИФРОВИМИ КОМУНІКАЦІЯМИ В ДІЯЛЬНОСТІ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ В ТОВ НВФ «АДВІСМАШ».....	19
2.1. Аналіз системи цифрових комунікацій та особливостей їх використання в діяльності ТОВ НВФ «АДВІСМАШ».....	19
2.2. Оцінка ефективності управління цифровими комунікаціями в діяльності суб'єктів господарювання.....	23
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПОКРАЩЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЦИФРОВИМИ КОМУНІКАЦІЯМИ В ДІЯЛЬНОСТІ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ В ТОВ НВФ «АДВІСМАШ».....	38
3.1. Організаційні засади розвитку управління цифровими комунікаціями в діяльності суб'єктів господарювання.....	38
3.2. Економічне обґрунтування впровадження заходів щодо удосконалення системи управління цифровими комунікаціями в діяльності суб'єктів господарювання.....	44
ВИСНОВКИ.....	57
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	59
ДОДАТКИ.....	66

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах цифровізації економіки ефективно управління цифровими комунікаціями стає важливою передумовою стабільної роботи суб'єкта господарювання. Цифрові канали забезпечують обмін управлінською, виробничою, фінансовою та клієнтською інформацією, тому впливають на швидкість прийняття рішень, координацію підрозділів, документообіг і рівень інформаційної безпеки. Для виробничих підприємств ця проблема є особливо важливою, оскільки затримки у передаванні інформації між адміністративними, виробничими, складськими та збутовими підрозділами можуть безпосередньо впливати на строки виконання замовлень, якість взаємодії з клієнтами та результативність управлінських рішень.

Проблематика управління цифровими комунікаціями полягає в тому, що наявність окремих цифрових інструментів не завжди означає ефективну систему управління інформаційними потоками. За відсутності єдиних правил виникають дублювання повідомлень, фрагментація інформації, складність пошуку документів, непорозуміння під час постановки завдань і ризики втрати службових даних. Внесок у дослідження цифровізації, комунікаційного менеджменту та оцінювання ефективності інформаційних систем зробили О. Є. Гудзь, І. М. Маковецька, Л. Ю. Сагер, О. А. Легкий, О. М. Сохацька, Т. Б. Семенчук, Є. Л. Осипова, Г. Ю. Тополук, F. D. Davis, W. H. DeLone, E. R. McLean, C. E. Shannon та інші дослідники. Водночас прикладні питання впорядкування цифрових комунікацій саме на виробничих підприємствах потребують подальшого уточнення з урахуванням специфіки внутрішніх інформаційних потоків і взаємодії підрозділів.

Мета та завдання дослідження. Метою бакалаврської роботи є дослідження теоретичних і практичних засад управління цифровими комунікаціями в діяльності суб'єкта господарювання та обґрунтування напрямів підвищення ефективності їх використання на матеріалах ТОВ НВФ «АДВІСМАШ».

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання:

- розкрити сутність та види цифрових комунікацій у діяльності суб'єктів господарювання;
- узагальнити методичні підходи до оцінки ефективності управління цифровими комунікаціями в діяльності суб'єктів господарювання;
- проаналізувати систему цифрових комунікацій та особливості їх використання в діяльності ТОВ НВФ «АДВІСМАШ»;
- оцінити ефективність управління цифровими комунікаціями в діяльності ТОВ НВФ «АДВІСМАШ»;
- обґрунтувати організаційні засади розвитку управління цифровими комунікаціями підприємства;
- здійснити економічне обґрунтування впровадження заходів щодо удосконалення системи управління цифровими комунікаціями.

Об'єктом дослідження є процес управління цифровими комунікаціями в діяльності суб'єктів господарювання.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та прикладні аспекти управління цифровими комунікаціями в діяльності ТОВ НВФ «АДВІСМАШ».

Методи дослідження. У роботі використано методи узагальнення і систематизації для розкриття сутності цифрових комунікацій; метод класифікації для групування видів цифрових комунікацій; табличний і графічний методи для подання результатів аналізу; метод порівняння для оцінки техніко-економічних показників підприємства; анкетне опитування для визначення фактичного стану цифрових комунікацій; SWOT-аналіз для виявлення сильних і слабких сторін, можливостей та загроз; розрахунково-аналітичний метод для економічного обґрунтування запропонованих заходів.

Інформаційною базою дослідження є нормативно-правові акти України, наукові праці вітчизняних і зарубіжних авторів з питань менеджменту, цифрової трансформації, інформаційно-комунікаційного менеджменту та кібербезпеки, офіційні статистичні й аналітичні матеріали, внутрішні матеріали ТОВ НВФ «АДВІСМАШ», результати анкетного опитування працівників підприємства,

офіційні інформаційні ресурси Міністерства цифрової трансформації України та аналітичні матеріали щодо цифрової трансформації регіонів.

Практичне значення роботи полягає в тому, що запропоновані організаційні заходи можуть бути використані ТОВ НВФ «АДВІСМАШ» для впорядкування цифрових каналів комунікації, підвищення чіткості управлінських повідомлень, зменшення втрат робочого часу, покращення координації між підрозділами та посилення інформаційної безпеки.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що запропоновані заходи не потребують радикальної перебудови підприємства або значних капітальних інвестицій. Основний акцент зроблено на організаційному впорядкуванні наявних цифрових інструментів, розмежуванні каналів за видами інформації, впровадженні стандарту управлінського повідомлення, підвищенні цифрової дисципліни працівників і контролі результатів.

Структура роботи. Бакалаврська робота складається з анотації, змісту, вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Перший розділ присвячено теоретичним основам управління цифровими комунікаціями, другий - дослідженню сучасного стану цифрових комунікацій у ТОВ НВФ «АДВІСМАШ», третій - обґрунтуванню напрямів їх удосконалення. Робота містить таблиці, рисунки, 50 використаних джерел і додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЦИФРОВИМИ КОМУНІКАЦІЯМИ В ДІЯЛЬНОСТІ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ

1.1. Сутність та види цифрових комунікацій в діяльності суб'єктів господарювання

Розвиток суб'єктів господарювання в умовах цифровізації економіки супроводжується зростанням ролі інформації, швидкості її передавання та здатності підприємства перетворювати інформаційні потоки на управлінські рішення. Для сучасного підприємства комунікація вже не є лише допоміжним засобом обміну повідомленнями між працівниками. Вона виступає частиною управлінської інфраструктури, через яку реалізуються планування, організація, мотивація, контроль, координація, взаємодія з клієнтами, постачальниками, державними органами та іншими зацікавленими сторонами. Саме тому вивчення цифрових комунікацій доцільно здійснювати не ізольовано від менеджменту підприємства, а у зв'язку з управлінням інформаційними потоками, організаційною структурою, цифровою культурою персоналу та результативністю управлінських рішень [21; 48].

У класичному розумінні комунікація є процесом передавання інформації від відправника до отримувача за допомогою певного каналу з подальшим декодуванням повідомлення та формуванням зворотного зв'язку. У цифровому середовищі ця модель зберігає базові елементи, однак набуває нових характеристик: повідомлення фіксується в електронному вигляді, може бути збережене у цифровому архіві, повторно використане, переслане, проаналізоване та інтегроване з іншими даними підприємства. Відповідно, цифрова комунікація є не тільки передаванням змісту, а й формуванням керованого цифрового сліду, який може бути використаний для контролю, аналізу, доказовості управлінських дій і підвищення прозорості бізнес-процесів [49; 36].

Цифрові комунікації в діяльності суб'єктів господарювання можна визначити як сукупність управлінських, організаційних, інформаційних і технологічних процесів, за допомогою яких підприємство забезпечує обмін даними, повідомленнями, документами та управлінськими сигналами через електронні канали. До таких каналів належать електронна пошта, системи електронного документообігу, корпоративні месенджери, CRM- та ERP-системи, вебсайт підприємства, соціальні мережі, хмарні сервіси, відеозв'язок, цифрові архіви, електронний підпис, аналітичні панелі та інші інструменти інформаційно-комунікаційної взаємодії. Таке трактування дає змогу уникнути поширеної помилки, коли цифрові комунікації зводяться лише до використання месенджерів або електронної пошти [19; 24; 7].

У правовому аспекті цифрові комунікації суб'єктів господарювання спираються на норми законодавства, що регулюють електронні документи, електронний документообіг, електронну ідентифікацію, електронні довірчі послуги, захист інформації, персональні дані, електронні комунікації, електронну комерцію, кібербезпеку та хмарні послуги. Для підприємства це означає, що цифровий обмін інформацією повинен бути не лише зручним, а й юридично коректним, захищеним і придатним для підтвердження ділових операцій. Особливе значення має електронний документообіг, оскільки саме він дозволяє перевести частину управлінських, фінансових і договірних процедур у цифрову форму без втрати юридичної сили документів [12; 13; 14].

На рівні менеджменту цифрові комунікації виконують кілька базових функцій. Інформаційна функція полягає у передаванні даних, повідомлень, документів, інструкцій і звітів. Координаційна функція забезпечує узгодження дій між підрозділами, працівниками та рівнями управління. Контрольна функція пов'язана з можливістю відстежувати статус завдань, документів, замовлень, звернень або управлінських доручень. Інтеграційна функція поєднує внутрішні та зовнішні інформаційні потоки в єдину систему. Аналітична функція проявляється у накопиченні даних, які можуть бути використані для оцінювання

ефективності процесів, якості обслуговування клієнтів, продуктивності персоналу та своєчасності управлінських рішень [25; 28; 32].

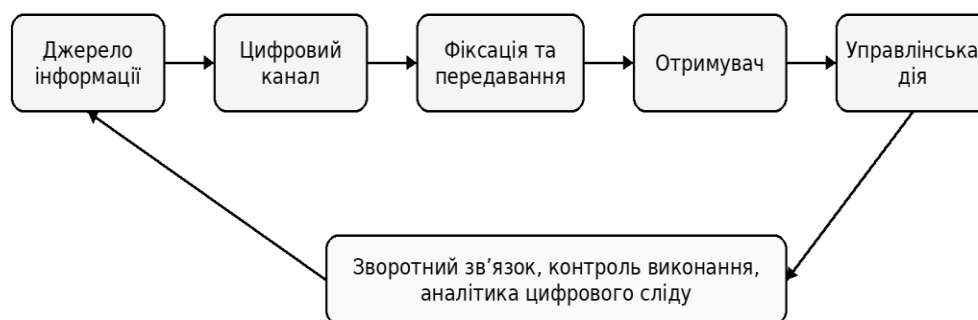


Рисунок 1.1 – Модель цифрової комунікації

Примітка. Складено автором на основі [7; 49].

Сутність цифрових комунікацій розкривається через їхні ключові ознаки: технологічну опосередкованість, оперативність, можливість електронної фіксації повідомлень, інтеграцію каналів, залежність від цифрових компетентностей персоналу та необхідність захисту службової інформації [25; 28; 27].

Класифікація цифрових комунікацій є необхідною умовою їх подальшого аналізу, оскільки різні види комунікацій мають різні функції, ризики і показники ефективності. За напрямом цифрові комунікації поділяються на внутрішні та зовнішні. Внутрішні забезпечують обмін інформацією між керівництвом, підрозділами та працівниками підприємства. Зовнішні спрямовані на клієнтів, постачальників, партнерів, державні органи, банки, підрядників та інші зацікавлені сторони. За змістом вони можуть бути управлінськими, виробничими, фінансовими, кадровими, маркетинговими, логістичними та юридичними [7; 1; 6].

За режимом взаємодії цифрові комунікації поділяються на синхронні та асинхронні. Синхронні комунікації відбуваються в режимі реального часу: телефонний дзвінок, відеозустріч, онлайн-нарада або миттєве листування. Вони доцільні для оперативного вирішення питань, що потребують швидкої реакції. Асинхронні комунікації не вимагають одночасної присутності учасників:

електронна пошта, електронний документообіг, корпоративна система завдань або CRM-запис. Вони кращі для фіксації домовленостей, документування рішень і контролю виконання. Для підприємства важливо не протиставляти ці режими, а встановити правила їх застосування [4; 2].

За рівнем формалізації цифрові комунікації можуть бути формальними і неформальними. Формальні цифрові комунікації здійснюються через офіційні канали підприємства, мають визначений порядок використання та можуть бути перевірені. До них належать службова електронна пошта, електронний документообіг, офіційні CRM- або ERP-записи, корпоративні накази й погодження. Неформальні комунікації виникають у месенджерах, особистих чатах або усних цифрових контактах. Вони зручні для швидкого уточнення, але ризиковані для передавання важливих управлінських рішень, якщо не дублюються у формальних системах [18; 15].



Рисунок 1.2 – Класифікація цифрових комунікацій

Примітка. Складено автором на основі [28].

Узагальнення основних видів цифрових комунікацій, їхнього управлінського призначення та ризиків доцільно подати у табл. 1.1. Це дає змогу систематизувати комунікаційні процеси, визначити їх функціональне призначення та обрати найбільш ефективні інструменти для внутрішньої і зовнішньої взаємодії підприємства.

Таблиця 1.1 Види цифрових комунікацій суб'єктів господарювання

Вид комунікації	Типові інструменти	Управлінське призначення	Основні ризики
Внутрішня управлінська	email, корпоративні чати, системи завдань	постановка завдань, координація, контроль	нечіткість доручень, дублювання каналів
Виробнича	ERP, внутрішні заявки, мобільний зв'язок	узгодження виробничих операцій	затримка даних, помилки у специфікаціях
Документальна	ЕДО, КЕП, цифровий архів	погодження, підписання, зберігання документів	порушення доступу, неповна фіксація
Клієнтська	CRM, сайт, соціальні мережі, месенджери	взаємодія із замовниками, продажі	втрата звернень, повільна відповідь
Аналітична	дашборди, звіти, BI-системи	підготовка управлінських рішень	неякісні дані, неправильна інтерпретація
Безпекова	автентифікація, резервування, політики доступу	захист даних і комунікацій	кіберінциденти, витік інформації

Примітка. Складено автором на основі [2; 7; 35].

Тому їх ефективність слід оцінювати не лише за фактом наявності каналу, а й за тим, наскільки цей канал забезпечує фіксацію інформації, відповідальність виконавців, оперативність зворотного зв'язку та захист службових даних.

1.2. Методичні підходи до оцінки ефективності управління цифровими комунікаціями в діяльності суб'єктів господарювання

Оцінка ефективності управління цифровими комунікаціями є необхідною умовою обґрунтування управлінських рішень щодо їх удосконалення. Сам факт наявності електронної пошти, вебсайту, месенджерів або системи електронного документообігу не свідчить про ефективність комунікаційної системи. Ефективність проявляється тоді, коли цифрові канали забезпечують своєчасне, точне, повне, зрозуміле і безпечне передавання інформації, сприяють координації підрозділів, зменшують кількість помилок, пришвидшують

прийняття управлінських рішень та дають змогу контролювати виконання завдань [16; 3].

У методичному плані оцінювання цифрових комунікацій доцільно здійснювати з використанням комплексного підходу. Він передбачає поєднання технологічних, інформаційних, управлінських, поведінкових, економічних і безпекових критеріїв. Така багатовимірність пояснюється тим, що цифрові комунікації одночасно залежать від якості технічної інфраструктури, правил використання каналів, компетентностей працівників, змісту повідомлень, швидкості реагування, вартості цифрових рішень і рівня захисту інформації. Одновимірна оцінка, наприклад лише за кількістю використаних каналів, не дає об'єктивного результату [36;39].

Технологічний підхід до оцінювання зосереджується на цифровій інфраструктурі підприємства. У його межах аналізуються наявність і доступність цифрових каналів, стабільність їх роботи, кількість технічних збоїв, рівень інтеграції між системами, доступність інтернет-з'єднання, можливість резервного копіювання, захищеність облікових записів і підтримка користувачів. Для підприємства технологічний підхід є базовим, оскільки без працездатної цифрової інфраструктури неможливо забезпечити стабільну комунікацію. Однак він не показує, чи правильно працівники використовують наявні інструменти [26;30].

Інформаційний підхід оцінює якість інформації, що передається через цифрові канали. Основними критеріями є повнота, точність, актуальність, зрозумілість, своєчасність і релевантність повідомлень. Наприклад, завдання може бути передано швидко, але якщо воно сформульоване нечітко, не містить строків, відповідального працівника або очікуваного результату, така комунікація не може вважатися ефективною. Саме тому в оцінюванні цифрових комунікацій потрібно враховувати не тільки канал, а й зміст управлінського повідомлення [38].

Управлінський підхід передбачає встановлення зв'язку між цифровими комунікаціями та результатами менеджменту. Його критеріями можуть бути

швидкість прийняття управлінських рішень, рівень координації підрозділів, прозорість постановки завдань, контроль виконання доручень, скорочення дублювання функцій, зменшення кількості помилок через несвочасну інформацію та поліпшення взаємодії між рівнями управління. Для бакалаврської роботи цей підхід є особливо важливим, оскільки тема належить до сфери менеджменту, а не лише інформаційних технологій [47; 43].

Поведінковий підхід враховує людський фактор. Навіть найкраща цифрова система не буде ефективною, якщо працівники не розуміють правил її використання, уникають формальних каналів, не володіють достатніми цифровими навичками або сприймають нові інструменти як додаткове навантаження. У межах поведінкового підходу оцінюються зручність цифрових каналів, частота їх використання, задоволеність працівників, рівень цифрових компетентностей, готовність персоналу працювати в електронному середовищі та наявність комунікаційних бар'єрів [10; 38].

Економічний підхід передбачає оцінку співвідношення витрат і результатів. До витрат можуть належати оплата програмного забезпечення, адміністрування систем, навчання персоналу, технічна підтримка, кіберзахист і час працівників на опрацювання повідомлень. До результатів можна віднести скорочення часу погодження документів, зменшення паперового документообігу, зниження кількості помилок, пришвидшення обслуговування клієнтів, кращу координацію виробничих процесів і підвищення продуктивності управлінської праці. Водночас не всі результати цифрових комунікацій можуть бути точно виміряні у грошовому вираженні.

Безпековий підхід є обов'язковим через те, що цифрові канали містять службову, фінансову, персональну, договірну та іншу чутливу інформацію. Оцінюються наявність правил доступу, використання електронного підпису, захист персональних даних, резервне копіювання, контроль за обліковими записами, запобігання несанкціонованому доступу, готовність до кіберінцидентів і здатність швидко відновити роботу після технічного збою. Для

підприємства ризик витоку або втрати інформації може мати не лише технічні, а й фінансові, репутаційні та правові наслідки. [45; 44]

Узагальнення основних методичних підходів до оцінювання ефективності цифрових комунікацій наведено в табл. 1.2 [26; 35].

Таблиця 1.2 Методичні підходи до оцінювання цифрових комунікацій

Підхід	Об'єкт оцінки	Основні показники	Управлінське значення
Технологічний	цифрова інфраструктура	доступність, стабільність, інтеграція	виявлення технічних обмежень
Інформаційний	якість повідомлень	повнота, точність, своєчасність	зменшення помилок і уточнень
Управлінський	вплив на менеджмент	швидкість рішень, контроль завдань	оцінка управлінського ефекту
Поведінковий	сприйняття персоналу	зручність, частота, задоволеність	виявлення бар'єрів використання
Економічний	витрати і результати	час, ресурси, продуктивність	обґрунтування доцільності заходів
Безпековий	захист даних	доступ, резервування, інциденти	зменшення правових і репутаційних ризиків

Примітка. Складено автором на основі [26; 35; 37].

Система показників оцінювання цифрових комунікацій повинна бути адаптована до мети дослідження та специфіки підприємства. Для виробничого підприємства першочергове значення мають показники своєчасності передавання інформації, зрозумілості управлінських завдань, доступності документів, координації між адміністративними й виробничими підрозділами, швидкості погодження, фіксації відповідальності та безпеки службових даних. Для торговельного або сервісного підприємства більшу вагу можуть мати швидкість відповіді клієнту, конверсія звернень, омніканальність і якість цифрового клієнтського досвіду [4; 28; 33].

Основні групи показників, які можуть застосовуватися у дослідницько-аналітичному розділі бакалаврської роботи, систематизовано у табл. 1.3 [26; 36; 40].

Таблиця 1.3 Показники ефективності цифрових комунікацій

Група показників	Зміст показника	Джерело даних	Очікуваний напрям зміни
Оперативність	час отримання інформації, час відповіді	анкетування, журнали систем	скорочення
Якість інформації	повнота, точність, зрозумілість	опитування, аналіз завдань	зростання
Координація	узгодженість дій підрозділів	опитування, спостереження	зростання
Документообіг	частка електронних документів, статус погоджень	дані систем ЕДО	зростання
Прийняття рішень	вплив каналів на швидкість рішень	анкетування керівників і працівників	зростання
Безпека	регламентованість доступу, інциденти	внутрішні правила, спостереження	зростання захищеності

Примітка. Складено автором на основі [26; 41].

Система показників повинна застосовуватися не ізольовано, а у взаємозв'язку. Наприклад, скорочення часу передавання повідомлення є позитивним лише тоді, коли одночасно зберігається повнота і зрозумілість інформації. Так само високий рівень використання месенджерів не можна автоматично вважати ознакою ефективності, якщо робочі рішення не фіксуються у формальному цифровому середовищі та не можуть бути проконтрольовані керівництвом. Отже, кількісні дані потребують управлінської інтерпретації.

У спрощеному вигляді інтегральний коефіцієнт ефективності цифрових комунікацій можна подати як суму нормованих показників, зважених відповідно до їх важливості для підприємства. Такий підхід не замінює детальний аналіз, але дає змогу узагальнити різні критерії в одному показнику і порівнювати стан комунікацій до та після впровадження запропонованих заходів.

$$K_{цк} = \sum (w_i \times p_i), \quad (1.1)$$

де $K_{цк}$ - інтегральний коефіцієнт ефективності цифрових комунікацій; w_i - ваговий коефіцієнт і-го критерію; p_i - нормоване значення і-го показника.

Алгоритм оцінки ефективності цифрових комунікацій у межах бакалаврської роботи повинен відповідати логіці переходу від теорії до

практики. На першому етапі необхідно здійснити інвентаризацію цифрових каналів підприємства. На другому - визначити, які інформаційні потоки вони обслуговують. На третьому - встановити критерії та показники оцінювання. На четвертому - зібрати фактичні дані, зокрема через опитування працівників. На п'ятому - узагальнити результати, виявити проблеми та сильні сторони. На шостому - сформулювати рекомендації щодо вдосконалення системи цифрових комунікацій.

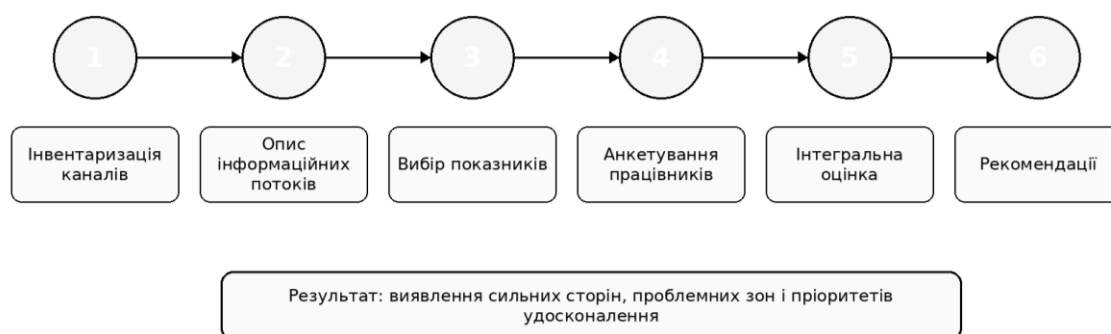


Рисунок 1.3 – Алгоритм оцінювання комунікацій

Примітка. Складено автором на основі [26; 28].

Алгоритм, поданий на рис. 1.3, забезпечує зв'язок між теоретичним і аналітичним розділами роботи, оскільки дозволяє перейти від опису цифрових інструментів до оцінки їх фактичного впливу на управлінські процеси [26; 41].

Таким чином, оцінка ефективності управління цифровими комунікаціями повинна спиратися на комплексний методичний підхід, який поєднує аналіз цифрових каналів, інформаційних потоків, управлінських результатів, поведінки працівників, витрат і ризиків. Такий підхід відповідає вимогам бакалаврської роботи з менеджменту, оскільки дозволяє не лише описати цифрові інструменти підприємства, а й виявити їхній реальний вплив на управлінські процеси.

Висновок до першого розділу полягає в тому, що цифрові комунікації є складовою системи менеджменту підприємства, а не лише технічними каналами передавання повідомлень. Вони впливають на швидкість управлінських рішень, координацію підрозділів, якість документообігу, взаємодію із зовнішніми

стейкхолдерами та цифрову зрілість організації. Для їх об'єктивної оцінки необхідно застосовувати систему показників, яка враховує не тільки наявність інструментів, а й результативність їх використання у реальних управлінських процесах.

РОЗДІЛ 2

СУЧАСНИЙ СТАН УПРАВЛІННЯ ЦИФРОВИМИ КОМУНІКАЦІЯМИ В ДІЯЛЬНОСТІ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ В ТОВ НВФ «АДВІСМАШ»

2.1. Аналіз системи цифрових комунікацій та особливостей їх використання в діяльності ТОВ НВФ «АДВІСМАШ»

ТОВ НВФ «АДВІСМАШ» функціонує у сфері машинобудування та спеціалізується на виробництві підйомно-транспортного обладнання, механізованих систем, запасних частин, металевих конструкцій та іншої промислової продукції. Такий характер діяльності зумовлює постійну потребу в узгодженні дій між адміністративними, виробничими, складськими, збутовими та обліковими підрозділами. Узагальнену організаційну структуру підприємства наведено у додатку Б, а основні техніко-економічні показники за 2022-2024 роки - у додатку В.

Для дослідження цифрових комунікацій важливо враховувати, що виробниче підприємство має складніші інформаційні зв'язки, ніж організації з переважно офісним характером роботи. На ТОВ НВФ «АДВІСМАШ» інформація циркулює між різними рівнями управління: від керівництва до начальників підрозділів, від адміністративного персоналу до виробничих дільниць, а також між підприємством і зовнішніми контрагентами. Від своєчасності та точності такої взаємодії залежить не лише швидкість прийняття управлінських рішень, а й узгодженість виробничих процесів, виконання замовлень і якість роботи з клієнтами.

У діяльності підприємства можна виокремити кілька основних груп інформаційних потоків. Управлінські потоки пов'язані з постановкою завдань, контролем виконання, погодженням рішень і передаванням розпоряджень. Виробничо-технічні потоки охоплюють уточнення щодо замовлень, стану виготовлення продукції, потреби в матеріалах, строків виконання робіт та

готовності виробів. Комерційні потоки забезпечують взаємодію із замовниками, підготовку пропозицій, узгодження умов співпраці та супровід клієнтських звернень. Документальні потоки стосуються договорів, рахунків, актів, податкових накладних, звітності та іншої службової документації.

Система цифрових комунікацій ТОВ НВФ «АДВІСМАШ» охоплює як внутрішні, так і зовнішні канали взаємодії. Внутрішні комунікації використовуються для координації роботи працівників, обміну службовою інформацією, передавання документів і контролю поточних завдань. Зовнішні комунікації спрямовані на підтримання зв'язку з клієнтами, постачальниками, партнерами, банківськими установами та державними органами. Тому цифрова комунікаційна система підприємства виконує не лише інформаційну, а й організаційну, координаційну, контрольну та репутаційну функції.

Одним із базових інструментів внутрішньої цифрової взаємодії є електронна пошта. Вона застосовується для службового листування, передавання документів, надсилання комерційної та технічної інформації, а також для фіксації домовленостей, які потребують подальшого збереження. Перевагою цього каналу є можливість архівування листування, підтвердження факту передавання інформації та повернення до попередніх повідомлень у разі виникнення потреби. Водночас електронна пошта не завжди є достатньо оперативною для термінових виробничих уточнень, тому на практиці вона поєднується з більш швидкими каналами зв'язку.

Телефонний і мобільний зв'язок використовуються переважно для оперативного вирішення поточних питань, які потребують швидкої реакції. Такий канал є зручним у ситуаціях, коли необхідно негайно уточнити деталі замовлення, виробничого завдання або взаємодії з контрагентом. Проте його обмеженням є слабка фіксація змісту домовленостей. Якщо після усного обговорення підсумкове рішення не закріплюється у письмовому або електронному форматі, виникає ризик різного трактування завдання чи втрати важливої інформації.

Робочі чати та месенджери виконують роль швидкого каналу горизонтальної комунікації між працівниками. Вони дозволяють оперативно обмінюватися короткими повідомленнями, файлами, уточненнями та проміжними результатами роботи. Для підприємства з поєднанням адміністративних, виробничих і складських процесів такі інструменти є корисними, оскільки скорочують час на передавання інформації між підрозділами. Водночас саме месенджери створюють найбільший ризик неформальності: важливі рішення можуть залишатися у чатах без належної систематизації, контролю виконання та включення до офіційного документообігу.

Важливою складовою цифрової екосистеми підприємства є електронний документообіг. У практичній діяльності ТОВ НВФ «АДВІСМАШ» використовується програмний комплекс М.Е.Дос, який забезпечує обмін юридично значущими документами з контрагентами, підписання та відправлення рахунків, актів виконаних робіт, податкових накладних, договорів, а також подання звітності до державних органів. Використання такого інструменту підвищує формалізацію документальних процесів, зменшує залежність від паперового документообігу та забезпечує більшу прозорість у роботі з фінансово-обліковою інформацією.

Електронний документообіг має особливе управлінське значення, оскільки дозволяє не лише передавати документи, а й відстежувати їх статус, зберігати електронний архів і швидше знаходити необхідну інформацію. Для підприємства це важливо з позиції контролю господарських операцій, своєчасності підписання документів і мінімізації витрат часу на погодження. Разом з тим ефективність такого інструменту залежить від технічної підтримки, захисту доступу, дисципліни користувачів і взаємозв'язку електронного документообігу з іншими каналами управлінської комунікації.

Зовнішній блок цифрових комунікацій підприємства представлений насамперед офіційним вебсайтом та сторінкою у соціальній мережі Facebook. Офіційний вебсайт виконує функцію інформаційної платформи, через яку

потенційні клієнти та партнери можуть отримати відомості про підприємство, його напрями діяльності, продукцію, виробничі можливості та контактні дані. Для промислового підприємства вебсайт є важливим елементом ділової репутації, оскільки формує перше уявлення про компанію та створює додатковий канал залучення зовнішньої аудиторії.

Структура вебсайту ТОВ НВФ «АДВІСМАШ» відповідає типовій моделі корпоративного ресурсу промислового підприємства: користувач отримує доступ до інформації про компанію, продукцію, напрями діяльності та способи зв'язку. Сильним аспектом такого каналу є наявність базової інформації про виробничу спеціалізацію підприємства та можливість швидко знайти контактні дані. Водночас потенціал вебсайту як інструменту цифрової комунікації може бути використаний ширше, зокрема через регулярніше оновлення матеріалів, розміщення актуальних новин, деталізацію продукції та запровадження зручніших форм зворотного зв'язку.

Сторінка підприємства у Facebook виконує допоміжну комунікаційну функцію. Вона може використовуватися для поширення інформації про діяльність компанії, виробничі можливості, реалізовані проекти, технічні рішення та новини підприємства. На відміну від вебсайту, соціальна мережа передбачає швидший зворотний зв'язок, можливість взаємодії через коментарі та повідомлення, а також ширше охоплення аудиторії. Разом з тим ефективність цього каналу залежить від регулярності публікацій, змістовності контенту та відповідальності за ведення комунікації.

Особливістю системи цифрових комунікацій ТОВ НВФ «АДВІСМАШ» є поєднання формалізованих і неформалізованих каналів. Формалізовані канали, зокрема електронна пошта та М.Е.Дос, забезпечують доказовість, збереження інформації, можливість контролю та юридичну значущість окремих документів. Неформалізовані або оперативні канали, зокрема телефонний зв'язок і месенджери, забезпечують швидкість реагування, але потребують подальшого закріплення важливих рішень у більш контрольованому середовищі.

Раціональне використання цифрових каналів передбачає їх розмежування за типами інформації. Термінові уточнення доцільно здійснювати через телефон або месенджер, службові доручення та підсумкові рішення - через електронну пошту або систему завдань, а договірно-фінансові документи - через електронний документообіг.

На підприємстві ТОВ НВФ «АДВІСМАШ» цифрові комунікації використовуються для внутрішньої взаємодії між керівництвом, адміністративними, виробничими і складськими підрозділами, а також для зовнішньої комунікації з клієнтами, партнерами, постачальниками та державними органами. [42]

Важливим зовнішнім інструментом є офіційний вебсайт ТОВ НВФ «АДВІСМАШ» — <https://advismash.com.ua>, який виконує функцію інформаційної платформи для клієнтів і партнерів: презентує підприємство, напрями діяльності, продукцію та контактні дані. [11]

Таблиця 2.1 Цифрові канали комунікацій ТОВ НВФ «АДВІСМАШ»

Канал комунікації	Мета використання	Переваги	Обмеження
Електронна пошта	Службове листування, обмін документами, координація роботи	Фіксація інформації, можливість архівування	Перевантаження листами
Телефонний і мобільний зв'язок	Оперативне вирішення поточних питань	Швидкість і простота використання	Слабка фіксація домовленостей
Месенджери та робочі чати	Швидкий обмін повідомленнями між працівниками	Оперативність, групові обговорення	Ризик неформальності та втрати даних
Електронний документообіг	Створення, погодження та зберігання документів	Контроль статусу, зменшення паперових процесів	Потреба технічного супроводу
Вебсайт підприємства	Інформування клієнтів і партнерів про продукцію	Доступність інформації, представлення компанії	Потреба регулярного оновлення
Соціальні мережі	Зовнішня комунікація, новини, репутація	Охоплення аудиторії та зворотний зв'язок	Потреба постійного ведення

Примітка. Складено автором за результатами аналізу цифрових каналів підприємства.

Таким чином, цифрові комунікації підприємства виконують управлінську, документальну, виробничу та зовнішньоінформаційну функції. Основні канали та їх обмеження узагальнено в табл. 2.1.

Отже, система цифрових комунікацій ТОВ НВФ «АДВІСМАШ» має функціональну основу та охоплює основні напрями внутрішньої і зовнішньої взаємодії. Підприємство використовує інструменти, які дають змогу підтримувати службове листування, оперативну координацію, електронний документообіг і зовнішнє інформування. Водночас наявність кількох автономних каналів вимагає чіткішого управлінського впорядкування: визначення правил використання кожного каналу, фіксації відповідальних осіб, стандартизації повідомлень і посилення контролю за збереженням службової інформації.

2.2. Оцінка ефективності управління цифровими комунікаціями в діяльності суб'єктів господарювання

Аналіз цифрових каналів показує, що підприємство має необхідний набір інструментів, однак більшість із них функціонує автономно. Тому ключовим завданням є не стільки додавання нових каналів, скільки впорядкування їх використання, правил фіксації інформації та контролю виконання управлінських завдань.

Для поглиблення аналітичного розділу доцільно оцінити внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на систему цифрових комунікацій підприємства. Такий аналіз дає змогу перейти від опису окремих каналів до визначення управлінських передумов розвитку комунікаційної системи, її обмежень, можливостей і ризиків (табл. 2.2).

Зокрема, оцінювання таких факторів дозволяє визначити, які внутрішні ресурси підприємства вже сприяють розвитку цифрової взаємодії, а які потребують організаційного вдосконалення. Крім того, урахування зовнішніх

умов дає змогу передбачити можливі загрози для стабільності комунікаційних процесів та сформувані більш обґрунтовані напрями їх подальшого покращення.

Таблиця 2.2 Фактори середовища цифрових комунікацій ТОВ НВФ «АДВІСМАШ»

Група факторів	Фактор	Прояв у діяльності підприємства	Управлінський вплив
Внутрішні	Наявність декількох цифрових каналів	Використовуються email, месенджери, телефон, ЕДО, сайт і соціальні мережі	створює основу для цифрової взаємодії
Внутрішні	Автономність каналів	Інформація частково розподілена між різними сервісами	ускладнює пошук даних і контроль виконання
Внутрішні	Використання М.Е.Дос	Забезпечує юридично значущий електронний документообіг	підвищує формалізацію документальних процесів
Внутрішні	Нерівномірна залученість підрозділів	Виробничі та складські працівники менш активно представлені у цифровій взаємодії	послаблює горизонтальну координацію
Зовнішні	Державна цифровізація бізнесу	Розвиток електронних сервісів, ЕДО, КЕП, цифрових послуг	стимулює перехід до формалізованих цифрових процесів
Зовнішні	Зростання вимог клієнтів до швидкості відповіді	Замовники очікують оперативної інформації про продукцію та контакти	підвищує значення сайту й цифрових каналів
Зовнішні	Кіберзагрози та ризики витоку даних	Використання різних сервісів збільшує потребу в контролі доступу	вимагає політик безпеки й навчання персоналу
Зовнішні	Конкуренція на промисловому ринку	Підприємства активніше використовують цифрові канали для презентації продукції	потребує оновлення зовнішніх комунікацій

Примітка. Складено автором за результатами аналізу підприємства.

Узагальнення внутрішніх і зовнішніх факторів дозволяє сформувані SWOT-матрицю управління цифровими комунікаціями ТОВ НВФ «АДВІСМАШ» (табл. 2.3).

SWOT-аналіз показує, що підприємство має достатню базу для розвитку цифрових комунікацій, однак головним обмеженням є не відсутність інструментів, а недостатня впорядкованість їх використання. Тому рекомендації

мають бути спрямовані передусім на організаційне регламентування цифрової взаємодії, централізацію робочих завдань, підвищення цифрової дисципліни персоналу і посилення захисту службової інформації.

Таблиця 2.3 SWOT-аналіз цифрових комунікацій ТОВ НВФ «АДВІСМАШ»

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. наявність кількох каналів цифрової взаємодії; 2. використання електронного документообігу; 3. позитивна оцінка швидкості отримання інформації; 4. наявність корпоративного сайту і сторінки у Facebook; 5. готовність працівників використовувати цифрові інструменти	1. відсутність єдиного комунікаційного регламенту; 2. фрагментація повідомлень між різними каналами; 3. недостатня інтеграція виробничих підрозділів; 4. ризик неформальної фіксації важливих рішень у месенджерах; 5. обмежена аналітика цифрових комунікацій
Можливості	Загрози
1. впровадження єдиного цифрового простору завдань і документів; 2. стандартизація управлінських повідомлень; 3. підвищення цифрової компетентності персоналу; 4. розвиток зовнішніх цифрових каналів; 5. використання даних комунікацій для контролю управлінських процесів	1. кіберінциденти та несанкціонований доступ до службових даних; 2. інформаційне перевантаження працівників; 3. втрата важливих домовленостей у неформальних каналах; 4. зниження оперативності через дублювання повідомлень; 5. недостатня актуальність зовнішніх цифрових ресурсів

Примітка. Складено автором за результатами аналізу цифрових каналів та опитування працівників.

Для завершення SWOT-аналізу доцільно перейти від переліку чинників до стратегічних висновків. Поєднання сильних сторін і можливостей (SO) свідчить про доцільність використання наявного електронного документообігу, вебсайту та позитивного ставлення працівників для впровадження єдиного цифрового простору завдань. Поєднання слабких сторін і можливостей (WO) вказує на потребу усунути фрагментацію каналів через регламент цифрових комунікацій і стандартизацію управлінських повідомлень.

Поєднання сильних сторін і загроз (ST) показує, що наявний досвід цифрової взаємодії потрібно використати для підвищення інформаційної

безпеки, резервного зберігання даних і контролю доступу. Поєднання слабких сторін і загроз (WT) визначає мінімально необхідні захисні дії: відмова від фіксації важливих рішень лише у неформальних чатах, закріплення відповідальних осіб за каналами та регулярний моніторинг цифрової дисципліни.

Для деталізації результатів SWOT-аналізу доцільно оцінити комунікаційну спроможність підприємства за ключовими складовими, що безпосередньо пов'язані з темою бакалаврської роботи (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 Оцінка комунікаційної спроможності ТОВ НВФ «АДВІСМАШ»

Складова	Оцінка, балів	Обґрунтування	Пріоритет удосконалення
Технічна доступність каналів	4	основні канали функціонують і регулярно використовуються	підтримувати стабільність роботи
Електронний документообіг	4	використовується М.Е.Дос для формалізованої взаємодії	розширити зв'язок із внутрішніми процесами
Інтеграція каналів	3	інструменти працюють переважно автономно	створити єдиний простір завдань і документів
Чіткість управлінських завдань	3	частина респондентів фіксує непорозуміння	запровадити стандарт повідомлення
Цифрова компетентність персоналу	3	інструменти використовуються, але потрібна єдина культура роботи	провести коротке навчання
Інформаційна безпека	3	ризики зростають через різні сервіси комунікації	регламентувати доступ і резервування
Зовнішні цифрові канали	3	сайт і Facebook виконують інформаційну функцію	оновити контент і додати зручні форми зв'язку

Примітка. 1 бал - низький рівень, 5 балів - високий рівень.

Отримані оцінки підтверджують, що першочерговими напрямками вдосконалення є інтеграція каналів, стандартизація управлінських повідомлень, підвищення цифрової компетентності працівників та посилення інформаційної безпеки. Саме ці напрями покладено в основу рекомендаційного розділу.

З метою практичної оцінки цифрових комунікацій проведено анкетне опитування 14 працівників ТОВ НВФ «АДВІСМАШ». Опитування дало змогу встановити частоту використання каналів, оцінити їх зручність, вплив на швидкість отримання інформації та визначити проблеми цифрової взаємодії.

Анкета охоплювала питання щодо підрозділу респондента, використовуваних каналів, частоти цифрової взаємодії, зручності інструментів, швидкості отримання інформації, зрозумілості завдань і достатності наявних цифрових рішень.

Опитування здійснювалося у формі анкетування за допомогою онлайн-форми (Додаток А). У дослідженні взяли участь 14 працівників підприємства, що дозволило отримати узагальнене уявлення про особливості внутрішньої комунікації в організації.

Аналіз результатів анкетування дав можливість визначити рівень використання цифрових інструментів у повсякденній діяльності працівників, оцінити їхню ефективність та з'ясувати можливі напрями вдосконалення системи комунікації.

Серед опитаних переважають працівники адміністративного підрозділу — 8 осіб, або 57,1 %. Відділ продажів представлений 4 респондентами, виробничий підрозділ і склад — по 1 респонденту. Така структура підтверджує, що цифрові комунікації найбільш активно використовуються в адміністративно-управлінських і комерційних процесах.

Водночас участь представників виробничого підрозділу та складу свідчить про те, що цифрові канали комунікації використовуються не лише в управлінській сфері, а й у процесах координації виробничої та логістичної діяльності. Це дає змогу забезпечувати оперативний обмін інформацією між різними структурними підрозділами підприємства, пришвидшувати передачу завдань, уточнення робочих питань і контроль їх виконання.

Структура респондентів дає змогу розглядати результати опитування як такі, що відображають особливості використання цифрових комунікацій. Найбільша частка адміністративних працівників у вибірці пояснюється тим, що

саме цей підрозділ найчастіше забезпечує передавання управлінської інформації, координацію дій та організацію внутрішньої взаємодії між працівниками.

У якому підрозділі Ви працюєте?

14 відповідей

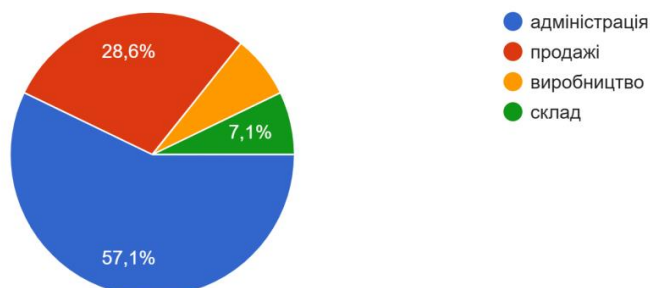


Рисунок 2.1 Структура респондентів ТОВ НВФ «АДВІСМАШ» за підрозділами

Примітка. Побудовано автором за результатами анкетного опитування працівників ТОВ НВФ «АДВІСМАШ».

Найбільш поширеними каналами є месенджери, які використовують 12 із 14 респондентів, або 85,7 %. Корпоративну електронну пошту та внутрішні чати використовують по 7 респондентів, телефонний зв'язок — 4 респонденти, CRM/ERP-системи — 1 респондент. Це свідчить про переважання швидких, але не завжди формалізованих каналів комунікації.

Важливим аспектом дослідження стало визначення частоти використання цифрових каналів комунікації у повсякденній роботі. Отримані результати демонструють високий рівень інтеграції цифрових технологій у діяльність підприємства. Зокрема, 7 респондентів (50 %) зазначили, що використовують цифрові канали постійно. Ще 3 працівники (21,4 %) відповіли, що користуються цифровими каналами часто, що також свідчить про їх важливу роль у робочому процесі. Водночас 4 респонденти (28,6 %) зазначили, що використовують цифрові комунікації інколи, що може бути пов'язано зі специфікою їхніх посадових функцій або характером виконуваної роботи. При цьому варіанти відповідей «рідко» та «майже не використовую» не були обрані жодним із учасників опитування.



Рисунок 2.2 Використання цифрових каналів комунікації працівниками ТОВ НВФ «АДВІСМАШ»

Примітка. Побудовано автором за результатами анкетного опитування працівників ТОВ НВФ «АДВІСМАШ».

Зручність цифрових інструментів більшість працівників оцінює позитивно: 42,9 % поставили 5 балів, 28,6 % — 4 бали. Водночас окремі оцінки 1–3 бали вказують на наявність індивідуальних труднощів або потребу в кращому налаштуванні окремих каналів.



Рисунок 2.3 Вплив цифрових каналів на швидкість отримання інформації у ТОВ НВФ «АДВІСМАШ»

Примітка. Побудовано автором за результатами анкетного опитування працівників ТОВ НВФ «АДВІСМАШ».

Усі респонденти підтвердили позитивний вплив цифрових каналів на швидкість отримання робочої інформації: 57,1 % повністю погоджуються з цим твердженням, а 42,9 % обрали відповідь «скоріше так» (рис. 2.3).

Вплив цифрових комунікацій на швидкість прийняття управлінських рішень більшість працівників оцінює високо: 35,7 % поставили 5 балів, 42,9 % — 4 бали. Нижчі оцінки свідчать, що швидкість комунікації не завжди супроводжується достатньою чіткістю або контрольованістю рішень.

Зрозумілість управлінських завдань, отриманих через цифрові канали, оцінюється переважно позитивно: 50 % респондентів поставили 4 бали, 28,6 % — 5 балів. Водночас окремі низькі оцінки підтверджують потребу у стандартизації постановки завдань (рис. 2.4).



Рисунок 2.4 Зрозумілість управлінських завдань у цифрових каналах ТОВ НВФ «АДВІСМАШ»

Примітка. Побудовано автором за результатами анкетного опитування працівників ТОВ НВФ «АДВІСМАШ».

Непорозуміння в процесі цифрової комунікації виникають переважно рідко: так відповіли 57,1 % опитаних. Водночас 28,6 % зазначили, що труднощі виникають іноді, а 7,1 % — часто, що вказує на потребу в чіткіших правилах службового листування.

Достатність цифрових інструментів оцінюється позитивно: 64,3 % респондентів вважають, що їх скоріше достатньо, 21,4 % — повністю достатньо, 14,3 % — не визначилися. Жоден респондент не обрав варіанти про недостатність інструментів (рис. 2.6).

На Вашу думку, чи достатньо цифрових інструментів для ефективної комунікації в компанії?

14 відповідей

 Копіювати діаграму

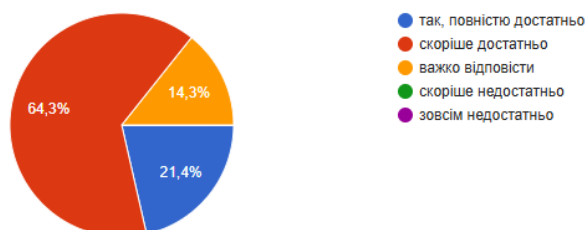


Рисунок 2.5 Достатність цифрових інструментів для комунікацій ТОВ НВФ «АДВІСМАШ»

Примітка. Побудовано автором за результатами анкетного опитування працівників ТОВ НВФ «АДВІСМАШ».

Загалом опитування підтвердило високу роль цифрових каналів у роботі підприємства. Вони прискорюють обмін інформацією, підтримують координацію між працівниками та сприяють оперативності управління. Основні резерви поліпшення пов'язані з чіткістю завдань, формалізацією каналів і контролем інформаційної безпеки.

Таким чином, проведена оцінка ефективності управління цифровими комунікаціями на підприємстві ТОВ НВФ «Адвісмаш» дозволила визначити загальний рівень розвитку комунікаційних процесів, виявити основні переваги існуючої системи та встановити проблемні аспекти, які потребують подальшого вдосконалення. Отримані результати свідчать про те, що використання цифрових технологій відіграє важливу роль у забезпеченні ефективної діяльності підприємства та сприяє покращенню взаємодії між працівниками.

Для узагальнення результатів анкетування доцільно зіставити отримані відповіді з методичними критеріями, визначеними у першому розділі. За критерієм оперативності система цифрових комунікацій підприємства має сильну позицію, оскільки всі респонденти підтвердили позитивний вплив цифрових каналів на швидкість отримання інформації. За критерієм доступності інструментів також спостерігається позитивна оцінка, адже жоден працівник не вказав на повну або часткову недостатність наявних цифрових рішень.

Водночас за критерієм формалізації комунікацій система має резерви для поліпшення. Переважання месенджерів свідчить про високу оперативність, але створює ризик слабкої фіксації управлінських домовленостей. Частина інформації може залишатися у неформальних чатах, не потрапляти до електронного документообігу або не бути доступною для подальшого контролю. Для виробничого підприємства така ситуація є ризиковою, оскільки нечітке передавання технічних, складських або управлінських завдань може впливати на строки виконання робіт.

За критерієм якості управлінських повідомлень результати є неоднозначними. Більшість респондентів оцінює зрозумілість завдань позитивно, проте наявність низьких оцінок показує, що проблема не є повністю усуненою. Отже, цифровий канал сам по собі не гарантує якісної комунікації. Для підвищення ефективності необхідно регламентувати не лише вибір каналу, а й мінімальний зміст повідомлення: відповідального виконавця, строк, очікуваний результат, пріоритетність і порядок зворотного зв'язку.

Таким чином, дослідницько-аналітичний розділ підтверджує, що ТОВ НВФ «АДВІСМАШ» має достатню цифрову основу для подальшого розвитку комунікацій, але потребує організаційного впорядкування цієї системи. Виявлені проблеми не пов'язані з повною відсутністю інструментів; вони переважно стосуються правил використання каналів, стандартизації повідомлень, інтеграції виробничих підрозділів та контролю інформаційної безпеки. Саме ці напрями мають бути покладені в основу рекомендаційного розділу.

Виявлені у процесі дослідження проблеми та недоліки управління цифровими комунікаціями створюють підґрунтя для розроблення заходів щодо їх усунення та підвищення ефективності комунікаційних процесів на підприємстві. У зв'язку з цим у наступному розділі роботи буде розроблено практичні рекомендації щодо вдосконалення системи цифрових комунікацій та підвищення ефективності управління інформаційними потоками на підприємстві.

Узагальнення результатів другого розділу дає підстави стверджувати, що система цифрових комунікацій ТОВ НВФ «АДВІСМАШ» перебуває на функціональному, але не повністю інтегрованому рівні розвитку. Підприємство має набір каналів, які забезпечують поточну взаємодію, однак потребує єдиного регламенту, чіткішого розмежування каналів за типами інформації, стандартизації управлінських повідомлень і посилення контролю за електронними документами. Саме ці напрями мають стати основою рекомендаційного розділу.

Зовнішні можливості для підприємства пов'язані з розвитком цифрової економіки, поширенням хмарних сервісів, доступністю навчальних матеріалів із цифрової грамотності, розвитком електронного документообігу та зростанням вимог клієнтів до швидкої комунікації. Загрозами є кіберризики, технічні збої, перевантаження працівників повідомленнями, залежність від сторонніх сервісів і ризик втрати конкурентних переваг у разі повільного оновлення цифрових каналів. Отже, SWOT-аналіз показує, що головним завданням є не заміна всіх інструментів, а підвищення керованості їх використання.

Проведений SWOT-аналіз дозволяє поєднати результати загальної характеристики підприємства, аналізу каналів цифрової комунікації та анкетного опитування. До сильних сторін слід віднести наявність діючих цифрових каналів, використання електронного документообігу, позитивне сприйняття цифрових інструментів більшістю працівників і наявність практичного досвіду електронної взаємодії. Водночас слабкими сторонами залишаються фрагментація каналів, недостатня формалізація повідомлень, нерівномірна участь підрозділів та ризики втрати інформації у неформальних каналах.

Частота виникнення непорозумінь у цифровій комунікації свідчить про загалом прийнятний стан системи, але не усуває потреби в її вдосконаленні. Якщо навіть частина працівників періодично стикається з труднощами, це може призводити до втрат робочого часу, дублювання повідомлень, затримок погодження або виконання завдань не в повному обсязі. Для виробничого підприємства такі недоліки мають не тільки організаційний, а й економічний

зміст, оскільки впливають на швидкість управлінських рішень і використання робочого часу.

Аналіз зрозумілості управлінських завдань засвідчив, що більшість працівників оцінює їх позитивно, однак окремі відповіді з низькими балами вказують на наявність проблеми нечіткої постановки завдань. У цифровому середовищі ця проблема може посилюватися, оскільки короткі повідомлення часто не містять контексту, критеріїв виконання, строків або очікуваного результату. Відповідно, для підприємства доцільно запровадити мінімальний стандарт цифрового управлінського повідомлення, який дозволить зменшити кількість повторних уточнень.

Позитивним результатом є те, що всі респонденти визнають вплив цифрових комунікацій на швидкість отримання робочої інформації. Це підтверджує практичну цінність наявних цифрових каналів. Проте швидкість сама по собі не є достатнім показником ефективності. Якщо інформація передається швидко, але не містить повного змісту, не має відповідального виконавця або не фіксується у формальному середовищі, комунікаційний процес залишається ризикованим. Тому у подальших рекомендаціях доцільно поєднати оперативність із формалізацією ключових управлінських повідомлень.

Оцінка зручності цифрових інструментів показує переважно позитивне сприйняття, однак наявність низьких оцінок у частини респондентів свідчить про нерівномірність цифрового досвіду працівників. Причинами можуть бути різний рівень цифрових компетентностей, відсутність єдиних правил використання каналів, недостатня стандартизація повідомлень або технічні труднощі під час роботи з окремими інструментами. Отже, удосконалення системи має охоплювати не лише вибір платформи, а й навчання персоналу та закріплення правил комунікаційної поведінки.

Отримані дані також свідчать про нерівномірність залучення різних підрозділів до цифрової взаємодії. Найбільше у дослідженні представлені адміністративні працівники та відділ продажів, тоді як виробничі й складські підрозділи мають нижчу частку участі. Це не можна розглядати як недолік

самого опитування, оскільки така структура відображає реальну інтенсивність використання цифрових каналів у різних функціональних зонах підприємства. Водночас саме виробничі підрозділи часто є критично важливими для своєчасного виконання замовлень, тому їх поступове включення у формалізовану цифрову комунікацію є необхідним.

Результати опитування показують, що працівники загалом позитивно оцінюють цифрові канали, однак висока частота використання месенджерів свідчить про переважання швидких і відносно неформальних способів взаємодії. Така практика є зручною для оперативних робочих ситуацій, але вона не завжди забезпечує належну фіксацію відповідальності. Особливо це важливо для управлінських завдань, що мають строки, кількох виконавців, потребують погодження або впливають на фінансові та виробничі результати підприємства.

Наявність різних типів інформаційних потоків пояснює, чому підприємству недостатньо мати лише окремі канали зв'язку. Кожен потік потребує відповідного рівня формалізації. Наприклад, оперативне уточнення може бути передане через месенджер, але підсумкове управлінське рішення доцільно фіксувати у службовому листі, електронному документі або системі завдань. Якщо цього не робити, підприємство отримує ситуацію, коли фактичне рішення вже прийняте, але його неможливо швидко перевірити, відстежити або відновити у разі виникнення спірної ситуації.

Для ТОВ НВФ «АДВІСМАШ» характерним є поєднання адміністративних, виробничих, збутових і документальних інформаційних потоків. Адміністративні потоки пов'язані з постановкою завдань, контролем виконання, плануванням та координацією роботи підрозділів. Виробничі потоки забезпечують передавання технічної інформації, відомостей про стан замовлень, потребу в матеріалах, строки виконання робіт і готовність продукції. Збутові потоки охоплюють взаємодію із замовниками, підготовку комерційних пропозицій, погодження умов співпраці та супровід клієнтських звернень. Документальні потоки забезпечують юридичне й фінансове оформлення господарських операцій.

Позитивна динаміка фінансово-господарських показників свідчить про наявність ресурсної бази для організаційного розвитку цифрових комунікацій. Водночас зниження фондівіддачі у 2024 році вказує на необхідність підвищення результативності використання наявних ресурсів, у тому числі управлінських та інформаційних. У цьому контексті цифрові комунікації можна розглядати як допоміжний інструмент підвищення внутрішньої узгодженості: вони не замінюють виробничу модернізацію, але можуть зменшити втрати часу на погодження, пошук документів, уточнення завдань і передавання інформації між підрозділами.

Окремого аналізу потребує співвідношення загального розвитку підприємства та стану його цифрових комунікацій. Зростання чистого доходу, чисельності персоналу та обсягів виробничої діяльності збільшує навантаження на інформаційні канали. Якщо при менших масштабах роботи частину питань можна було вирішувати за допомогою особистих контактів або неформального листування, то зі збільшенням кількості замовлень і працівників така модель стає менш керованою. Це означає, що розвиток підприємства має супроводжуватися не лише модернізацією виробництва, а й удосконаленням внутрішньої комунікаційної інфраструктури.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ПОКРАЩЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЦИФРОВИМИ КОМУНІКАЦІЯМИ В ДІЯЛЬНОСТІ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ В ТОВ НВФ «АДВІСМАШ»

3.1. Організаційні засади розвитку управління цифровими комунікаціями в діяльності суб'єктів господарювання

Ефективне управління цифровими комунікаціями є складовою сучасної системи менеджменту підприємства. Результати аналізу ТОВ НВФ «АДВІСМАШ» показали, що цифрові інструменти активно використовуються, але потребують організаційного впорядкування, стандартизації та посилення контролю інформаційної безпеки. [31]

Аналіз другого розділу свідчить, що основні проблеми пов'язані не з відсутністю цифрових каналів, а з фрагментацією інформаційних потоків, автономним використанням інструментів, нерівномірною залученістю підрозділів і потребою в чіткіших правилах постановки завдань.

Першою проблемою є відсутність повної інтеграції між каналами. Використання електронної пошти, телефонного зв'язку, месенджерів та ЕДО забезпечує оперативність, але без єдиного інформаційного простору ускладнює пошук документів, контроль виконання та систематизацію повідомлень.

Другою проблемою є непорозуміння у процесі передавання завдань через цифрові канали. Їх причинами є нечіткі формулювання, відсутність строку виконання, відповідального працівника або очікуваного результату.

Ще одним фактором, який може обмежувати ефективність цифрових комунікацій, є перевантаження інформаційними повідомленнями. Використання електронної пошти та месенджерів значно прискорює передачу інформації, однак у деяких випадках це призводить до великої кількості повідомлень, які працівники повинні опрацьовувати протягом робочого дня. Надмірний

інформаційний потік може ускладнювати виділення найбільш важливих повідомлень та призводити до затримок у реагуванні на окремі завдання.

Крім того, важливою проблемою є необхідність постійного забезпечення інформаційної безпеки під час використання цифрових каналів комунікації. Оскільки підприємство використовує різні цифрові сервіси для передачі робочої інформації, існує потреба у належному контролі доступу до службових даних, захисті електронної документації та запобіганні несанкціонованому поширенню інформації. Забезпечення належного рівня інформаційної безпеки є важливою умовою ефективного функціонування цифрових комунікацій у сучасних умовах цифровізації бізнесу.

Окрему увагу також слід приділити рівню участі різних підрозділів підприємства у процесі цифрової комунікації. Результати опитування показали, що найбільша частка респондентів представляє адміністративні підрозділи підприємства, тоді як виробничі працівники беруть менш активну участь у використанні цифрових каналів комунікації. Це може бути пов'язано зі специфікою виробничих процесів, однак недостатня інтеграція виробничих підрозділів у систему цифрових комунікацій може ускладнювати координацію роботи між різними структурними елементами підприємства.

Таким чином, основними проблемами управління цифровими комунікаціями ТОВ НВФ «АДВІСМАШ» є фрагментація інформаційних потоків, непорозуміння під час передавання завдань, перевантаження повідомленнями, потреба у посиленні інформаційної безпеки та недостатня інтеграція окремих підрозділів у цифрову взаємодію (табл. 3.1).

Організаційний розвиток системи цифрових комунікацій доцільно будувати не як одномоментну зміну програмного забезпечення, а як послідовну зміну правил інформаційної взаємодії. Першим елементом має стати закріплення відповідальних осіб за ключовими каналами: електронною поштою, електронним документообігом, робочими чатами, сайтом і зовнішніми цифровими платформами. Другим елементом має бути розмежування каналів за типами завдань: офіційні документи мають проходити через електронний

документообіг, оперативні уточнення — через робочі чати, стратегічні й фінансові рішення — через формалізовані листи або протоколи.

Таблиця 3.1 Проблеми управління цифровими комунікаціями ТОВ НВФ «АДВІСМАШ»

Категорія	Проблема / обмеження	Наслідки для підприємства
Цілісність системи	Використання різних каналів без єдиного інформаційного середовища	Ускладнення контролю та пошуку робочої інформації
Якість контенту	Недостатня чіткість формулювань у цифрових повідомленнях	Помилки у трактуванні завдань і потреба в уточненнях
Інформаційне навантаження	Надмірний потік повідомлень протягом робочого дня	Складність визначення пріоритетів і затримки реагування
Безпека даних	Використання сторонніх сервісів без єдиного контролю доступу	Ризик витоку службової або комерційної інформації
Залученість підрозділів	Нижча активність виробничих підрозділів у цифровій взаємодії	Повільніша координація між офісом і виробництвом

Примітка. Складено автором за результатами дослідження.

Третім елементом організаційного впорядкування є запровадження мінімального стандарту цифрового управлінського повідомлення. Таке повідомлення повинно містити суть завдання, відповідального виконавця, строк виконання, очікуваний результат і канал для зворотного зв'язку. Це зменшить кількість повторних уточнень і знизить ризик неправильного трактування завдань. Четвертим елементом є регулярний моніторинг якості цифрової взаємодії за допомогою коротких внутрішніх опитувань, аналізу затримок у погодженні документів і фіксації типових помилок.

Для ТОВ НВФ «АДВІСМАШ» організаційний розвиток цифрових комунікацій повинен охоплювати чотири взаємопов'язані блоки. Перший блок - регламентація каналів, тобто визначення, які повідомлення є офіційними, які питання допускається вирішувати у робочих чатах, а які мають бути зафіксовані через електронну пошту або електронний документообіг. Другий блок -

стандартизація управлінських повідомлень. Третій блок - залучення виробничих і складських підрозділів до формалізованої цифрової взаємодії. Четвертий блок - регулярний контроль дотримання правил цифрової комунікації.

Запровадження регламенту цифрових комунікацій доцільно здійснювати у формі короткого внутрішнього документа. У ньому варто визначити перелік офіційних каналів, правила фіксації управлінських доручень, порядок передавання документів, строки реагування на службові повідомлення, відповідальних за актуальність інформації та базові вимоги до захисту службових даних. Такий регламент не повинен ускладнювати роботу персоналу, а має зменшити невизначеність і дублювання інформації.

Окреме значення має включення виробничих підрозділів у цифрову взаємодію. Для цього доцільно визначити відповідальних працівників у виробництві та на складі, які будуть отримувати, передавати і фіксувати інформацію щодо заявок, строків виконання, потреби у матеріалах, готовності продукції та змін у виробничих завданнях. Це дозволить зменшити залежність від усних домовленостей і підвищити контрольованість виробничих інформаційних потоків.

Додатково організаційні засади розвитку цифрових комунікацій доцільно конкретизувати через розподіл інформаційних потоків за рівнем управлінської значущості. Для підприємства виробничого типу не всі повідомлення мають однакову вагу: частина інформації стосується оперативних уточнень, частина - виробничих завдань, частина - фінансово-договірних питань, а частина - управлінських рішень, які потребують обов'язкової фіксації. Тому для ТОВ НВФ «АДВІСМАШ» важливо визначити, які саме повідомлення можуть залишатися в оперативних каналах, а які повинні дублюватися або підтверджуватися у формалізованому цифровому середовищі.

До офіційних управлінських повідомлень доцільно віднести доручення керівництва, погодження строків виконання робіт, передавання фінансових і договірних документів, зміни у виробничих завданнях, рішення щодо закупівель, відвантаження або взаємодії із замовниками. Такі повідомлення не повинні

залишатися лише в усній формі або в короткому повідомленні месенджера. Їх необхідно фіксувати через електронну пошту, систему електронного документообігу, реєстр завдань або інший офіційно визначений канал. Це підвищить контрольованість управлінських рішень і зменшить ризик втрати важливої інформації.

Оперативні канали, зокрема телефонний зв'язок і месенджери, доцільно залишити для швидкого уточнення деталей, попереднього погодження або координації поточних дій. Однак після прийняття підсумкового рішення відповідальний працівник має перенести його зміст у формальний канал. Такий підхід дозволяє не втрачати переваги швидкої комунікації, але водночас забезпечує доказовість, збереження і можливість подальшого контролю виконання.

Важливим організаційним рішенням є запровадження єдиного стандарту постановки цифрового завдання. Для ТОВ НВФ «АДВІСМАШ» такий стандарт може включати п'ять обов'язкових елементів: зміст завдання, відповідального виконавця, строк виконання, очікуваний результат і спосіб підтвердження виконання. Якщо хоча б один із цих елементів відсутній, виникає ризик різного трактування доручення, повторних уточнень, затримок або перекладання відповідальності між працівниками.

Окрему роль у розвитку цифрових комунікацій має відігравати керівник підрозділу. Саме керівники повинні контролювати не лише факт виконання завдань, а й правильність їх передавання через цифрові канали. Якщо управлінське доручення стосується кількох підрозділів, воно має бути сформульоване таким чином, щоб кожен учасник розумів свою зону відповідальності. Це особливо важливо для взаємодії між адміністративним блоком, виробничими дільницями, складом і службою збуту.

Для підвищення цифрової дисципліни працівників доцільно запровадити короткі внутрішні правила комунікаційної поведінки. Вони мають визначати порядок відповіді на службові повідомлення, допустимий час реагування, правила найменування файлів, порядок передавання документів, використання

групових чатів і заборону передавання критично важливої службової інформації через особисті неформальні канали. Такі правила не потребують складного програмного забезпечення, але формують єдину культуру цифрової взаємодії.

Для виробничих і складських підрозділів доцільно застосувати спрощену модель цифрової взаємодії. Її сутність полягає у визначенні відповідальних осіб, які фіксують ключову інформацію щодо замовлень, матеріалів, готовності продукції, зміни строків і потреби в уточненнях. Це дозволить не перевантажувати всіх виробничих працівників цифровими сервісами, але забезпечить регулярний обмін інформацією між виробництвом, складом і адміністрацією.

Організаційне вдосконалення цифрових комунікацій також передбачає формування мінімального набору показників контролю. До таких показників можна віднести кількість повторних уточнень після постановки завдань, частку завдань із визначеним строком і відповідальним виконавцем, середній час пошуку потрібного документа, кількість випадків дублювання повідомлень у різних каналах, частоту використання офіційних каналів для фіксації підсумкових рішень і рівень задоволеності працівників цифровою взаємодією.

З практичної точки зору впровадження цих організаційних засад має бути поетапним. На першому етапі доцільно провести аудит фактичних каналів і визначити, які види інформації передаються через кожен із них. На другому етапі потрібно затвердити правила використання каналів і стандарт цифрового завдання. На третьому етапі слід провести коротке навчання працівників. На четвертому етапі необхідно запровадити періодичний моніторинг виконання правил і коригувати їх за результатами практичного використання.

Таким чином, організаційні засади розвитку цифрових комунікацій повинні поєднувати регламентацію каналів, стандартизацію повідомлень, визначення відповідальних осіб, залучення виробничих підрозділів, контроль цифрової дисципліни та постійний моніторинг результатів. Саме така логіка дозволить перейти від наявності окремих цифрових інструментів до керованої

системи цифрових комунікацій, яка підтримує управлінські рішення підприємства.

Отже, організаційні засади розвитку цифрових комунікацій ТОВ НВФ «АДВІСМАШ» мають бути спрямовані на формування єдиного порядку використання цифрових каналів, підвищення чіткості управлінських завдань, посилення відповідальності за інформаційні потоки та включення виробничих підрозділів у спільне цифрове середовище.

3.2. Економічне обґрунтування впровадження заходів щодо удосконалення системи управління цифровими комунікаціями в діяльності суб'єктів господарювання

З метою підвищення ефективності управління цифровими комунікаціями у ТОВ НВФ «АДВІСМАШ» доцільно реалізувати комплекс організаційних та технологічних заходів, спрямованих на оптимізацію інформаційних потоків, підвищення якості управлінських комунікацій та вдосконалення використання цифрових інструментів.

Першим напрямом є створення єдиного цифрового простору для управлінських завдань і документів. Його впровадження дозволить систематизувати інформаційні потоки, зменшити дублювання повідомлень, підвищити прозорість статусів виконання та скоротити час пошуку інформації.

Другим напрямом є стандартизація процесів передавання інформації. Офіційні документи й управлінські розпорядження доцільно передавати через ЕДО або електронну пошту, а оперативні уточнення — через робочі чати з подальшою фіксацією результатів.

Третім напрямом є підвищення цифрової компетентності працівників через короткі інструктажі, внутрішні консультації та пам'ятки щодо використання цифрових каналів, правил службового листування і базової кібергігієни. [10]

Ще одним напрямом удосконалення є підвищення рівня інформаційної безпеки у процесі використання цифрових комунікацій. Для цього доцільно впровадити додаткові заходи захисту службової інформації, зокрема використання надійних систем авторизації, резервного копіювання електронних документів та контролю доступу до інформаційних ресурсів підприємства. Забезпечення належного рівня інформаційної безпеки дозволить мінімізувати ризики втрати або несанкціонованого поширення службової інформації.

Крім того, важливим напрямом розвитку системи цифрових комунікацій є розширення використання цифрових інструментів у виробничих підрозділах підприємства. Інтеграція виробничого персоналу у загальну систему цифрових комунікацій сприятиме підвищенню оперативності обміну інформацією між адміністративними та виробничими підрозділами, покращенню координації виробничих процесів та підвищенню ефективності управління підприємством у цілому.

Таким чином, реалізація запропонованих заходів дозволить підвищити ефективність управління цифровими комунікаціями на підприємстві, оптимізувати інформаційні потоки та створити більш ефективну систему взаємодії між працівниками та структурними підрозділами.

Для економічного обґрунтування заходів доцільно виходити з того, що цифрові комунікації впливають на витрати підприємства опосередковано: через скорочення часу на погодження документів, зменшення кількості помилок, підвищення швидкості управлінських рішень, зниження втрат робочого часу та кращу координацію між підрозділами. Тому економічний ефект може бути оцінений як сума організаційного, часово-ресурсного та ризикознижувального ефектів.

У межах бакалаврської роботи доцільно запропонувати три базові заходи: впровадження єдиного регламенту цифрових комунікацій, налаштування централізованого простору для управлінських завдань і документів, а також проведення короткого навчання працівників щодо правил цифрової взаємодії та інформаційної безпеки. Ці заходи не потребують радикальної перебудови

підприємства, однак можуть підвищити керованість інформаційних потоків і зменшити втрати часу на повторні уточнення.

Орієнтовний економічний результат від удосконалення цифрових комунікацій можна оцінювати через економію робочого часу. Якщо внаслідок стандартизації повідомлень і централізації робочих документів кожен працівник адміністративного та управлінського персоналу економитиме навіть 10-15 хвилин робочого часу на день, підприємство отримає накопичуваний ефект у вигляді більшої кількості виконаних завдань, швидшого погодження документів та меншої кількості повторних уточнень. Для виробничого підприємства цей ефект має управлінське значення, оскільки затримки в комунікації можуть впливати на строки виконання замовлень, закупівлі матеріалів, взаємодію зі складом і роботу виробничих дільниць.

Таблиця 3.2 Економічна логіка заходів щодо цифрових комунікацій

Захід	Зміст витрат	Очікуваний результат	Економічний ефект
Регламент цифрових комунікацій	Розробка правил, шаблонів повідомлень, розмежування каналів	Зменшення хаотичності та дублювання інформації	Скорочення часу на уточнення завдань
Єдиний простір завдань і документів	Налаштування платформи, структури папок, прав доступу	Прозорість статусів виконання і погодження	Зменшення втрат часу на пошук інформації
Навчання працівників	Інструктаж, внутрішні консультації, пам'ятки	Підвищення цифрової дисципліни та безпеки	Зменшення кількості помилок і непорозумінь
Моніторинг ефективності	Періодичне опитування, аналіз затримок, контроль виконання	Виявлення слабких місць комунікаційної системи	Підтримання сталого ефекту від змін

Примітка. Складено автором.

Економічне обґрунтування також повинно враховувати ризикознижувальний ефект. Удосконалення правил доступу, використання електронного документообігу, резервного зберігання документів і

контрольованих каналів передавання інформації знижує ймовірність втрати службових даних, дублювання документів, несанкціонованого доступу та помилок у зовнішній комунікації. Такий ефект складно повністю виразити у прямих грошових показниках.

Таблиця 3.3 План впровадження заходів щодо цифрових комунікацій

Етап	Зміст робіт	Відповідальні	Очікуваний результат
1	Аудит каналів і визначення проблемних зон	Керівництво, відповідальні працівники підрозділів	Перелік каналів, проблем і дублювань
2	Розробка регламенту цифрових комунікацій	Адміністрація, планово-економічний відділ	Єдині правила використання каналів
3	Налаштування структури цифрового простору	Відповідальні за ІКТ та документообіг	Єдина логіка зберігання завдань і документів
4	Навчання працівників і тестування регламенту	Керівники підрозділів	Зниження кількості помилок і уточнень
5	Моніторинг результатів і коригування	Керівництво підприємства	Сталий контроль ефективності комунікацій

Примітка. Складено автором.

Для розрахункового обґрунтування економічний ефект оцінено через економію робочого часу працівників, які регулярно використовують цифрові канали. За відсутності повних даних щодо фонду оплати праці використано орієнтовну вартість години управлінської праці.

Річна економія робочого часу може бути визначена за формулою:

$$E_{\text{ч}} = N \times t \times D \times C / 60, \quad (3.1)$$

Де, $E_{\text{ч}}$ - річна економія витрат робочого часу, грн; N - кількість працівників, які регулярно використовують цифрові канали; t - середня економія часу одним працівником за день, хв.; D - кількість робочих днів у році; C - орієнтовна вартість однієї години управлінської праці, грн.

Строк окупності запропонованих заходів розраховується за формулою:

$$T_{\text{ок}} = V_{\text{з}} / E_{\text{ч}} \times 12, \quad (3.2)$$

де $T_{\text{ок}}$ - строк окупності, місяців; $V_{\text{з}}$ - витрати на впровадження заходів, грн; $E_{\text{ч}}$ - очікувана річна економія, грн.

Таблиця 3.4 Витрати на впровадження заходів щодо цифрових комунікацій

Захід	Зміст витрат	Орієнтовна сума, грн
Розробка регламенту цифрових комунікацій	робочий час відповідальних працівників, підготовка шаблонів повідомлень і правил використання каналів	7200
Налаштування єдиного цифрового простору	структура папок, права доступу, реєстр завдань, тестове впровадження	15000
Навчання працівників	короткі інструктажі, пам'ятки, внутрішні консультації	10200
Посилення інформаційної безпеки	резервне копіювання, правила доступу, оновлення паролів, контроль критичних каналів	8000
Разом	сукупні одноразові витрати	40400

Примітка. Розраховано автором на основі умовної оцінки трудомісткості робіт, необхідних для впровадження заходів, з урахуванням витрат робочого часу відповідальних працівників, підготовки внутрішніх інструкцій, налаштування цифрового простору, проведення навчання персоналу та мінімальних заходів із посилення інформаційної безпеки.

Розрахункові суми мають прикладний характер і використовуються для попереднього економічного обґрунтування доцільності запропонованих заходів. Після визначення витрат розраховано очікуваний економічний ефект. В основу розрахунку покладено припущення, що заходи охоплять 20 працівників, які найчастіше використовують цифрові канали: адміністративний персонал, відділ продажів, склад і відповідальних працівників виробничих підрозділів. Середня економія часу прийнята на рівні 10 хвилин на день як помірний базовий сценарій зменшення повторних уточнень і пошуку документів.

У результаті впровадження запропонованих заходів очікується підвищення оперативності внутрішніх комунікацій та скорочення непродуктивних витрат робочого часу.

Таблиця 3.5 Розрахунок економічного ефекту від запропонованих заходів

Показник	Значення	Пояснення
Кількість працівників, які активно використовують цифрові канали	20 осіб	адміністративний персонал, продажі, склад і відповідальні виробничі працівники
Середня економія часу	10 хв./день	зменшення повторних уточнень, пошуку документів і дублювання повідомлень
Кількість робочих днів	250 днів	орієнтовний річний показник
Орієнтовна вартість години праці	180 грн/год	умовна розрахункова ставка управлінської праці
Річна економія часу	833 год.	$20 \times 10 \times 250 / 60$
Річна економія витрат	150 000 грн	833×180
Витрати на впровадження	40400 грн	за табл. 3.4
Очікуваний чистий ефект	109600 грн	$150\,000 - 40\,400$
Строк окупності	3,2 міс.	$40400 / 150000 \times 12$

Примітка. Розраховано автором за формулами (3.1)-(3.2); 20 працівників визначено як орієнтовне коло активних користувачів цифрових каналів, 250 робочих днів - як умовний річний фонд робочих днів, 180 грн/год - як розрахункова ставка управлінської праці.

З метою перевірки стійкості результату порівняно три сценарії впровадження заходів. Мінімальний сценарій передбачає економію 5 хвилин на день і найменші витрати, базовий - 10 хвилин на день і повний комплекс першочергових заходів, розширений - 15 хвилин на день, але з більшими витратами на глибше налаштування цифрового простору та безпекових процедур (табл. 3.6).

Таблиця 3.6 Сценарії впровадження заходів щодо цифрових комунікацій

Сценарій	Економія часу, хв./день	Витрати, грн	Річна економія, грн	Чистий ефект, грн	Окупність, міс.
Мінімальний	5	25000	75000	50000	4,0
Базовий	10	40400	150000	109600	3,2
Розширений	15	72000	225000	153000	3,8

Примітка. Сценарії розраховано автором за різними припущеннями щодо економії часу; витрати змінюються залежно від масштабу регламентування, навчання, технічного налаштування і заходів інформаційної безпеки.

Найбільш раціональним для ТОВ НВФ «АДВІСМАШ» є базовий сценарій, оскільки він не потребує значних капітальних інвестицій, спирається на вже наявні цифрові інструменти та забезпечує швидку окупність. Розширений сценарій може бути реалізований після оцінки результатів базового впровадження, якщо підприємство ухвалить рішення щодо глибшої інтеграції цифрових платформ.

Реалізацію запропонованих заходів доцільно здійснювати поетапно, оскільки одномоментне впровадження нових правил може створити додаткове навантаження на працівників. На першому етапі необхідно провести аудит фактичних каналів комунікації та визначити, які типи інформації передаються через електронну пошту, месенджери, телефонний зв'язок, систему електронного документообігу та інші цифрові інструменти. Результатом цього етапу має стати перелік основних інформаційних потоків і виявлених дублювань.

На другому етапі доцільно розробити короткий внутрішній регламент цифрових комунікацій. Його зміст не повинен бути надмірно складним, оскільки головне завдання полягає у встановленні зрозумілих правил для працівників. У регламенті потрібно визначити, які повідомлення вважаються офіційними, які питання допускається вирішувати через робочі чати, які документи обов'язково мають проходити через електронний документообіг, хто відповідає за фіксацію результатів домовленостей і в які строки працівники повинні реагувати на службові повідомлення.

Третій етап передбачає впровадження стандарту цифрового управлінського повідомлення. Для практичного використання підприємству доцільно застосовувати просту структуру повідомлення: суть завдання, відповідальний виконавець, строк виконання, очікуваний результат, додаткові матеріали та канал для зворотного зв'язку. Такий підхід зменшує ризик неправильного трактування завдань і дає змогу швидше перевірити, чи було доручення виконане належним чином.

Четвертий етап пов'язаний із навчанням працівників. Його доцільно проводити у форматі коротких внутрішніх інструктажів, а не тривалих зовнішніх

курсів. Основними темами навчання мають бути правила службового листування, порядок використання цифрових каналів, фіксація домовленостей, робота з електронними документами, базова кібергігієна та відповідальність за поширення службової інформації. Такий формат є реалістичним для підприємства, оскільки не потребує значного відриву персоналу від основної роботи.

Окреме значення має залучення виробничих підрозділів до єдиного цифрового середовища. За результатами опитування саме адміністративні працівники активніше представлені у цифровій взаємодії, тоді як виробничі й складські підрозділи використовують цифрові інструменти менш інтенсивно. Це може створювати розрив між управлінськими рішеннями та їх практичним виконанням. Тому доцільно визначити відповідальних осіб у виробничих підрозділах, які будуть отримувати, фіксувати і передавати ключову інформацію через встановлені цифрові канали.

Для контролю впровадження заходів необхідно визначити показники моніторингу. До них можуть належати середній час пошуку потрібного документа, кількість повторних уточнень після постановки завдання, частка завдань із зазначеним строком і відповідальним виконавцем, частота використання офіційних каналів замість особистих чатів, кількість затримок у погодженні документів і рівень задоволеності працівників цифровою взаємодією. Такі показники доцільно оцінювати щоквартально, щоб бачити не лише факт впровадження заходів, а й їх реальний управлінський результат.

Економічний ефект від запропонованих заходів не обмежується прямою економією робочого часу. Додатковий результат проявляється у зменшенні організаційних втрат, пов'язаних із дублюванням повідомлень, повторним пошуком файлів, уточненням неякісно сформульованих завдань і затримками в погодженні документів. Для підприємства, що працює у виробничій сфері, такі втрати мають істотне значення, оскільки комунікаційна помилка може впливати на строки виконання замовлень, закупівлю матеріалів, роботу складу та взаємодію із замовниками.

До очікуваних якісних результатів також належать підвищення прозорості управлінських процесів, зростання відповідальності виконавців, зниження залежності від неформальних домовленостей, покращення збереження службової інформації та підвищення цифрової культури персоналу. Саме ці результати створюють довгострокову управлінську цінність, оскільки підприємство отримує не просто набір цифрових інструментів, а більш керовану систему інформаційної взаємодії.

Альтернативність запропонованих заходів полягає у можливості вибору масштабу впровадження. Мінімальний варіант передбачає лише регламент цифрових комунікацій і коротке навчання працівників. Базовий варіант доповнює ці заходи централізованим простором завдань і документів. Розширений варіант може передбачати глибшу інтеграцію електронного документообігу, системи завдань і контрольних показників. З урахуванням фінансової доцільності для ТОВ НВФ «АДВІСМАШ» оптимальним є базовий варіант, оскільки він забезпечує відчутний організаційний ефект без надмірного зростання витрат.

Запропоновані заходи мають бути закріплені управлінським рішенням керівництва підприємства. Без такого закріплення навіть якісно підготовлений регламент може залишитися формальним документом. Тому доцільно визначити відповідальних осіб, строки впровадження, порядок контролю та періодичність перегляду правил. Це дозволить перетворити рекомендації на реальний управлінський інструмент, а не на разовий організаційний захід.

Під час впровадження запропонованих заходів потрібно враховувати можливі організаційні ризики. Найбільш імовірними є формальне використання регламенту без реальної зміни комунікаційної поведінки, опір частини працівників новим правилам, дублювання старих і нових каналів, а також недостатній контроль з боку керівників підрозділів. Для зниження цих ризиків доцільно встановити короткий перехідний період, протягом якого працівники зможуть адаптуватися до нових правил, а відповідальні особи — виявити практичні труднощі та внести коригування.

Контроль результативності заходів доцільно здійснювати не одноразово, а як постійний управлінський процес. Через один місяць після впровадження можна провести первинну перевірку дотримання регламенту, через три місяці — повторне коротке опитування працівників, а через шість місяців — порівняти фактичні показники з вихідним станом. Такий підхід дозволить оцінити, чи справді зменшилася кількість уточнень, чи прискорилося погодження документів, чи підвищилася зрозумілість управлінських завдань і чи стали цифрові канали більш контрольованими.

Практична цінність запропонованого підходу полягає в тому, що він може бути реалізований силами самого підприємства. Для цього не потрібно одразу впроваджувати складну ERP-систему або купувати дорогі програмні продукти. На першому етапі достатньо впорядкувати наявні канали, встановити правила фіксації завдань і документів, провести навчання персоналу та забезпечити регулярний контроль. Надалі, після стабілізації процесів, підприємство може розглядати глибшу автоматизацію окремих ділянок комунікаційної системи.

Окремо слід визначити відповідальність за підтримання цифрової комунікаційної дисципліни. Доцільно, щоб керівники підрозділів контролювали не лише виконання завдань, а й правильність їх передавання через встановлені канали. Наприклад, якщо завдання має виробниче або фінансове значення, воно не повинно залишатися лише у короткому повідомленні в месенджері; його необхідно зафіксувати у визначеному цифровому середовищі або підтвердити офіційним листом. Такий порядок підвищує доказовість управлінських дій і зменшує ризик втрати інформації.

Для забезпечення сталості результатів підприємству варто передбачити щорічний перегляд правил цифрових комунікацій. Потреба в такому перегляді зумовлена тим, що цифрові інструменти, склад персоналу, організаційна структура та вимоги до інформаційної безпеки можуть змінюватися. Регламент, який не оновлюється, швидко втрачає практичну цінність. Тому правила комунікації мають залишатися гнучкими: вони повинні задавати єдину

управлінську логіку, але водночас допускати уточнення відповідно до реальних умов роботи підприємства.

Узагальнюючи економічне обґрунтування, можна зазначити, що запропонований комплекс заходів є доцільним через низьку потребу у капітальних вкладеннях, швидкий строк окупності та прямий зв'язок із виявленими у другому розділі проблемами. Він спрямований не на формальне збільшення кількості цифрових платформ, а на підвищення керованості інформаційних потоків. Саме такий підхід відповідає темі бакалаврської роботи, оскільки основним предметом удосконалення є управління цифровими комунікаціями, а не лише технічне забезпечення підприємства.

Для практичної реалізації запропонованих заходів підприємству доцільно розробити короткий внутрішній регламент цифрових комунікацій. У ньому потрібно визначити офіційні канали для передавання управлінських рішень, порядок використання електронної пошти, робочих чатів і системи електронного документообігу, а також правила фіксації підсумкових домовленостей. Такий документ не повинен бути надмірно складним, оскільки його основне призначення полягає у створенні зрозумілих правил для щоденної роботи працівників.

Окремим елементом регламенту має стати стандарт цифрового управлінського повідомлення. У кожному дорученні доцільно зазначати зміст завдання, відповідального виконавця, строк виконання, очікуваний результат і спосіб зворотного зв'язку. Це дозволить зменшити кількість повторних уточнень, уникнути різного трактування управлінських рішень і підвищити персональну відповідальність виконавців. Для підприємства виробничого типу така вимога особливо важлива, оскільки помилки в передаванні завдань можуть впливати на строки виконання замовлень.

Централізований простір завдань і документів доцільно впроваджувати поступово. На першому етапі достатньо впорядкувати структуру електронних папок, визначити права доступу, закріпити відповідальних осіб за актуальність інформації та створити простий реєстр управлінських завдань. Надалі цей

простір може бути інтегрований із системою електронного документообігу або іншими корпоративними інструментами. Поетапність зменшує ризик опору персоналу та дає можливість адаптувати правила до реальних умов роботи підприємства.

Важливим напрямом є включення виробничих і складських підрозділів у формалізовану цифрову взаємодію. Для цього не обов'язково переводити всі виробничі процеси в складну інформаційну систему. На початковому етапі достатньо визначити відповідальних осіб у підрозділах, які будуть отримувати, передавати й фіксувати ключову інформацію щодо заявок, матеріалів, статусів виконання робіт і завершення замовлень. Це підвищить узгодженість між адміністративним блоком, виробництвом і складом.

З метою посилення зовнішніх цифрових комунікацій підприємству доцільно регулярно оновлювати вебсайт і сторінку у соціальній мережі. Зовнішні канали мають не лише повідомляти контактні дані, а й демонструвати виробничі можливості, приклади виконаних проєктів, види продукції та порядок звернення потенційних замовників. Це дозволить пов'язати цифрові комунікації з комерційною діяльністю підприємства і підвищити якість першого контакту з клієнтами та партнерами.

Контроль результативності запропонованих заходів доцільно здійснювати щоквартально. Для цього можна використовувати прості показники: кількість повторних уточнень щодо завдань, середній час пошуку документа, частку завдань із зазначеним строком і відповідальним виконавцем, кількість затримок у погодженні документів та рівень задоволеності працівників цифровими каналами. Такий моніторинг не створює значного адміністративного навантаження, але дає керівництву можливість бачити реальний ефект від упорядкування цифрових комунікацій.

Для зниження ризиків інформаційної безпеки необхідно закріпити мінімальні правила доступу до службових даних. До них належать обмеження передавання чутливої інформації через неформальні канали, регулярне оновлення паролів, резервне копіювання важливих документів, визначення

відповідальних за доступ до фінансових і договірних файлів, а також коротке інформування працівників щодо базової кібергігієни відповідно до рекомендацій CERT-UA [34]. Це підвищить захищеність цифрової комунікаційної системи без значного збільшення витрат.

Таким чином, економічне обґрунтування запропонованих заходів полягає у поєднанні прямої економії робочого часу, зниження організаційних втрат, підвищення швидкості погодження управлінських рішень і зменшення інформаційних ризиків. Запропоновані заходи є реалістичними для ТОВ НВФ «АДВІСМАШ».

ВИСНОВКИ

У бакалаврській роботі досягнуто поставлену мету: досліджено теоретичні й практичні засади управління цифровими комунікаціями в діяльності суб'єкта господарювання та обґрунтовано напрями підвищення ефективності їх використання на матеріалах ТОВ НВФ «АДВІСМАШ».

1. Розкрито сутність та види цифрових комунікацій у діяльності суб'єктів господарювання. Встановлено, що цифрові комунікації є не лише технічними каналами передавання повідомлень, а складовою системи менеджменту підприємства, яка забезпечує координацію підрозділів, фіксацію управлінських рішень, електронний документообіг, взаємодію з клієнтами та захист службової інформації.

2. Узагальнено методичні підходи до оцінки ефективності управління цифровими комунікаціями. Обґрунтовано доцільність комплексного підходу, який поєднує технологічні, інформаційні, управлінські, поведінкові, економічні та безпекові критерії. Такий підхід дозволяє оцінити не лише наявність цифрових каналів, а й їхній реальний вплив на управлінські процеси.

3. Проаналізовано систему цифрових комунікацій та особливості їх використання у ТОВ НВФ «АДВІСМАШ». Підприємство застосовує електронну пошту, телефонний і мобільний зв'язок, робочі чати, М.Е.Дос, вебсайт і соціальні мережі. Водночас встановлено, що загальна характеристика підприємства і позитивна динаміка його техніко-економічних показників створюють передумови для розвитку цифрової взаємодії, але сама система комунікацій потребує більшої впорядкованості.

4. Оцінено ефективність управління цифровими комунікаціями підприємства на основі аналізу цифрових каналів, середовища, SWOT-аналізу та анкетування 14 працівників. Результати показали, що цифрові канали позитивно впливають на швидкість отримання інформації, однак проблемами залишаються фрагментація каналів, недостатня формалізація управлінських повідомлень,

ризик втрати домовленостей у неформальних чатах, нерівномірна залученість підрозділів і потреба в посиленні інформаційної безпеки.

5. Обґрунтовано організаційні засади розвитку управління цифровими комунікаціями ТОВ НВФ «АДВІСМАШ». Основними напрямками визначено розроблення регламенту цифрових комунікацій, запровадження стандарту управлінського повідомлення, створення єдиного простору завдань і документів, залучення виробничих та складських підрозділів до формалізованої цифрової взаємодії, проведення короткого навчання персоналу та систематичний моніторинг результатів.

6. Здійснено економічне обґрунтування запропонованих заходів. Орієнтовні витрати на впровадження базового сценарію становлять 40,4 тис. грн, очікувана річна економія робочого часу - 150,0 тис. грн, чистий економічний ефект - 109,6 тис. грн, а строк окупності - близько 3,2 місяця. Отже, запропоновані заходи є економічно доцільними, реалістичними для підприємства та спрямованими на підвищення керованості інформаційних потоків.

Отже, удосконалення управління цифровими комунікаціями у ТОВ НВФ «АДВІСМАШ» доцільно здійснювати через поєднання організаційного регламентування, цифрової дисципліни, підвищення компетентностей персоналу і посилення інформаційної безпеки. Реалізація запропонованих рекомендацій дозволить зменшити втрати робочого часу, підвищити чіткість управлінських завдань, покращити координацію між підрозділами та створити основу для подальшої цифрової трансформації підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Глебова А. О., Кравченко В. В. Розвиток цифрових комунікацій в умовах діджиталізації економіки України: проблеми та можливості. *Ефективна економіка*. 2021. № 9. URL: <https://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9277> (дата звернення: 15.05.2026).
2. Гудзь О. Є., Маковецька І. М. Комунікаційний менеджмент : навч. посіб. Львів : Галицька видавнича спілка, 2021. 224 с. URL: https://duikt.edu.ua/uploads/l_2245_74045021.pdf (дата звернення: 15.05.2026).
3. Державна служба статистики України. Використання інформаційно-комунікаційних технологій на підприємствах : набір офіційної державної статистичної інформації. Єдиний державний вебпортал відкритих даних. URL: <https://data.gov.ua/dataset/910390ed-07ac-4b5e-8cbf-b8b9ee7a439a/resource/d9cc5a03-5f92-4080-9c39-dbb99bea86e5> (дата звернення: 01.06.2026).
4. Комунікаційні технології в управлінні підприємствами. Київський національний торговельно-економічний університет. 2024. URL: <https://ur.knute.edu.ua/bitstreams/366d648b-bf0b-446e-ad47-ed8fa1edabf1/download> (дата звернення: 01.06.2026).
5. Кривов'язюк І. Технологічна готовність до здійснення цифрової трансформації промислових підприємств України. 2025. URL: <https://philarchive.org/archive/KRYHYT> (дата звернення: 02.06.2026).
6. Легкий О. А., Сохацька О. М. Ефективність цифрових маркетингових комунікацій: від постановки мети до оцінювання результату. *Маркетинг і цифрові технології*. 2017. Т. 1, № 2. С. 4–31. URL: <https://dSPACE.wunu.edu.ua/items/109f4737-0e1c-4e16-8078-9e8b1d3c2dd9> (дата звернення: 01.06.2026).
7. Микита О. Цифрові комунікації в системі управління бізнесом. *Економіка та суспільство*. 2024. URL:

<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4233> (дата звернення: 07.06.2026).

8. Міністерство цифрової трансформації України : офіційний вебсайт. URL: <https://thedigital.gov.ua/> (дата звернення: 02.06.2026).

9. Міністерство цифрової трансформації України. Індекс цифрової трансформації регіонів України: підсумки 2024 року. Hromada.gov.ua. URL: <https://hromada.gov.ua/research/indeks-cifrovoyi-transformaciyi-regioniv-ukrayini-pidsumki-2024-roku> (дата звернення: 02.06.2026).

10. Міністерство цифрової трансформації України. Рамка цифрової компетентності громадян України. 2021. URL: https://osvita.diia.gov.ua/uploads/1/7451-ramka_cifrovoi_kompetentnosti.pdf (дата звернення: 16.05.2026).

11. Палецька А. О. Сучасний стан використання інформаційно-комунікаційних технологій у PR-діяльності. *Journal of Innovations and Sustainability*. 2024. URL: <https://jitas.donnu.edu.ua/article/view/15963> (дата звернення: 07.06.2026).

12. Про електронні документи та електронний документообіг : Закон України від 22.05.2003 № 851-IV. Законодавство України / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/851-15> (дата звернення: 16.05.2026).

13. Про електронні комунікації : Закон України від 16.12.2020 № 1089-IX. Законодавство України / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/1089-20> (дата звернення: 02.06.2026).

14. Про електронну ідентифікацію та електронні довірчі послуги : Закон України від 05.10.2017 № 2155-VIII. Законодавство України / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/2155-19> (дата звернення: 19.05.2026).

15. Про електронну комерцію : Закон України від 03.09.2015 № 675-VIII. Законодавство України / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/675-19> (дата звернення: 02.06.2026).

16. Про затвердження форми державного статистичного спостереження № 1-ІКТ (річна) «Використання інформаційно-комунікаційних технологій на

підприємстві у 2025 році» : наказ Державної служби статистики України від 18.04.2024 № 122. Законодавство України / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/v0122832-24> (дата звернення: 02.06.2026).

17. Про захист інформації в інформаційно-комунікаційних системах : Закон України від 05.07.1994 № 80/94-ВР. Законодавство України / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/80/94-%D0%B2%D1%80> (дата звернення: 02.06.2026).

18. Про захист персональних даних : Закон України від 01.06.2010 № 2297-VI. Законодавство України / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/2297-17> (дата звернення: 02.06.2026).

19. Про інформацію : Закон України від 02.10.1992 № 2657-XII. Законодавство України / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/2657-12> (дата звернення: 15.05.2026).

20. Про основні засади забезпечення кібербезпеки України : Закон України від 05.10.2017 № 2163-VIII. Законодавство України / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/2163-19> (дата звернення: 02.06.2026).

21. Про схвалення Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018–2020 роки : розпорядження Кабінету Міністрів України від 17.01.2018 № 67-р. Законодавство України / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/67-2018-%D1%80> (дата звернення: 16.05.2026).

22. Про схвалення Стратегії відновлення, сталого розвитку та цифрової трансформації малого і середнього підприємництва на період до 2027 року : розпорядження Кабінету Міністрів України від 30.08.2024 № 821-р. Законодавство України / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/821-2024-%D1%80> (дата звернення: 02.06.2026).

23. Про схвалення Стратегії цифрового розвитку інноваційної діяльності України на період до 2030 року : розпорядження Кабінету Міністрів України від 31.12.2024 № 1351-р. Законодавство України / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/1351-2024-%D1%80> (дата звернення: 28.04.2026).

24. Про хмарні послуги : Закон України від 17.02.2022 № 2075-IX. Законодавство України / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/2075-20> (дата звернення: 02.06.2026).

25. Сагер Л. Ю. Аналіз теоретичних основ внутрішніх комунікацій як необхідної умови ефективного управління підприємством. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2011. № 1. С. 128–136. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mimi_2011_1_17 (дата звернення: 02.06.2026).

26. Сагер Л. Ю. Методичні підходи до оцінки економічної ефективності внутрішніх комунікаційних процесів на підприємстві. *Ефективна економіка*. 2013. URL: <https://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1740> (дата звернення: 28.04.2026).

27. Селезньова Г. О. Цифровізація бізнесу. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*. 2024. URL: https://ujae.org.ua/wp-content/uploads/2024/08/ujae_2024_r02_a55.pdf (дата звернення: 02.06.2026).

28. Семенчук Т. Б., Осипова Є. Л., Тополіук Г. Ю. Формування інформаційно-комунікаційного менеджменту організації. *Бізнес Інформ*. 2023. № 7. С. 158–164. URL: https://www.business-inform.net/article/?abstract=2023_7_0_158_164&year=2023 (дата звернення: 28.04.2026).

29. Сергій С. Стан цифрової трансформації підприємництва в Україні. Репозитарій НУК ім. адмірала Макарова. 2025. URL: <https://eir.nuos.edu.ua/items/edf5a80b-ebc9-4e9b-a343-ad427bfa6383> (дата звернення: 28.04.2026).

30. Сидоренко О. В. Засоби організації системи комунікації на IT-підприємстві. 2025. URL: <https://journals.kyiv.ua/index.php/economy/article/view/217> (дата звернення: 15.05.2026).

31. Череп А. В. та ін. Чинники впливу на цифровізацію бізнес-процесів підприємств. Економіка та суспільство. 2025. URL:

<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6380> (дата звернення: 02.06.2026).

32. Batsenko L. The vision of organizational administration in the conditions of digital communication. *Вісник Київського інституту бізнесу та технологій*. 2024. URL: <https://herald.kibit.edu.ua/index.php/visnyk/article/view/1793> (дата звернення: 02.06.2026).

33. Business Inform. Digital intensity of enterprises in the European Union: analysis and evaluation. *Бізнес Інформ*. 2024. № 7. С. 71–78. URL: https://www.business-inform.net/article/?abstract=2024_7_0_71_78&lang=en&year=2024 (дата звернення: 15.05.2026).

34. CERT-UA. Основні правила кібергігієни. URL: <https://cert.gov.ua/recommendation/31> (дата звернення: 02.06.2026).

35. Davis F. D. Perceived Usefulness, Perceived Ease of Use, and User Acceptance of Information Technology. *MIS Quarterly*. 1989. Vol. 13, no. 3. P. 319–340. URL: <https://parsmodir.com/wp-content/uploads/2018/11/TAM-Davis-1989.pdf> (date of access: 02.06.2026).

36. DeLone W. H., McLean E. R. Information Systems Success: The Quest for the Dependent Variable. *Information Systems Research*. 1992. Vol. 3, no. 1. P. 60–95. URL: <https://home.business.utah.edu/actme/7410/DeLone%20%26%20McLean--1992.pdf> (date of access: 02.06.2026).

37. DeLone W. H., McLean E. R. The DeLone and McLean Model of Information Systems Success: A Ten-Year Update. *Journal of Management Information Systems*. 2003. Vol. 19, no. 4. P. 9–30. URL: <https://doi.org/10.1080/07421222.2003.11045748> (date of access: 02.06.2026).

38. European Commission, Joint Research Centre. DigComp 2.2: The Digital Competence Framework for Citizens. Luxembourg : Publications Office of the European Union, 2022. URL: <https://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/handle/JRC128415> (date of access: 02.06.2026).

39. European Commission. Digital Decade policy programme 2030. Brussels : European Commission, 2025. URL: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/digital-decade-policy-programme> (date of access: 28.04.2026).

40. Eurostat. Digital economy and society statistics — enterprises. *Statistics Explained*. 2026. URL: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Digital_economy_and_society_statistics_-_enterprises (date of access: 28.04.2026).

41. Kovalov B., Karintseva O., Kharchenko M., Khymchenko Y., Tarasov V. Methods of evaluating digitization and digital transformation of business and economy: the experience of OECD and EU countries. *Економіка розвитку систем*. 2023. № 5(1). С. 18–25. URL: <https://esd-journal.sumy.ua/index.php/journal/article/view/17> (дата звернення: 08.04.2026).

42. Lisenyi Y. Management of digital communication channels in organization: the experience of Epiroc Ukraine. *Economics and Management*. 2025. Vol. 12, no. 4. URL: <https://economics-msu.com.ua/en/journals/tom-12-4-2025/upravlinnya-tsifrovimi-kanalami-komunikatsiy-organizatsiyi-dosvid-kompaniyi-yepirok-ukrayina> (date of access: 15.05.2026).

43. McKinsey & Company. What is digital transformation? McKinsey Explainers. 2024. URL: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/mckinsey-explainers/what-is-digital-transformation> (date of access: 08.04.2026).

44. National Institute of Standards and Technology. NIST Privacy Framework: A Tool for Improving Privacy through Enterprise Risk Management, Version 1.0. Gaithersburg : NIST, 2020. URL: <https://www.nist.gov/privacy-framework/privacy-framework> (date of access: 08.04.2026).

45. National Institute of Standards and Technology. The NIST Cybersecurity Framework (CSF) 2.0. NIST CSWP 29. Gaithersburg : NIST, 2024. URL: <https://nvlpubs.nist.gov/nistpubs/CSWP/NIST.CSWP.29.pdf> (date of access: 30.05.2026).

46. OECD. Digital transformation. OECD. 2026. URL: <https://www.oecd.org/en/topics/policy-issues/digital-transformation.html> (date of access: 20.05.2026).

47. OECD. The Digital Transformation of SMEs. Paris : OECD Publishing, 2021. URL: https://www.oecd.org/en/publications/the-digital-transformation-of-smes_bdb9256a-en.html (date of access: 02.06.2026).

48. OECD. Підвищення стійкості шляхом прискорення цифрової трансформації бізнесу в Україні. Paris : OECD Publishing, 2024. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/uk/publications/reports/2024/05/enhancing-resilience-by-boosting-digital-business-transformation-in-ukraine_c2e06e50/5d9e86a7-uk.pdf (дата звернення: 10.06.2026).

49. Shannon C. E. A Mathematical Theory of Communication. *Bell System Technical Journal*. 1948. Vol. 27. P. 379–423, 623–656. URL: <https://people.math.harvard.edu/~ctm/home/text/others/shannon/entropy/entropy.pdf> (date of access: 20.04.2026).

50. World Bank. Digital Progress and Trends Report 2023. Washington, DC : World Bank, 2024. URL: <https://openknowledge.worldbank.org/entities/publication/7617f89d-2276-413d-b0a7-e31e7527d6af> (date of access: 28.05.2026).

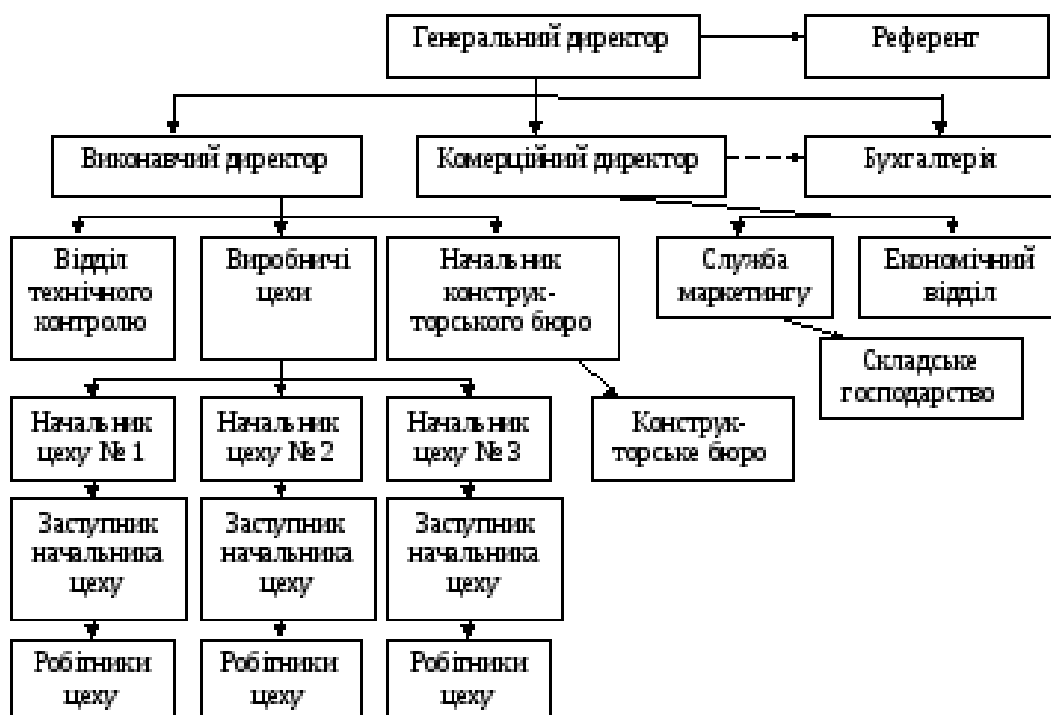
ДОДАТКИ

Додаток А

Анкета оцінювання цифрових комунікацій підприємства:

1. У якому підрозділі підприємства Ви працюєте?
2. Які цифрові канали комунікації Ви використовуєте у роботі?
3. Як часто Ви використовуєте цифрові канали комунікації?
4. Оцініть зручність існуючих цифрових інструментів за шкалою від 1 до 5.
5. Чи допомагають цифрові комунікації швидше отримувати робочу інформацію?
6. Оцініть вплив цифрових комунікацій на швидкість прийняття управлінських рішень.
7. Наскільки зрозумілими є управлінські завдання, передані через цифрові канали?
8. Як часто виникають труднощі або непорозуміння у процесі цифрової комунікації?
9. Чи достатньо наявних цифрових інструментів для ефективної комунікації?
10. Які напрями вдосконалення цифрових комунікацій Ви вважаєте пріоритетними?

Організаційна структура ТОВ НВФ «АДВІСМАШ»



Примітка: складено за матеріалами підприємства.

Основні техніко-економічні показники ТОВ НВФ «АДВІСМАШ»

№	Показник	Од. вим.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відх. 2023/2 022	Темп, %	Відх. 2024/202 3	Темп , %
1	Чистий дохід від реалізації	тис. грн	26 096,30	85 939,9 0	121 509,5 0	+59 843,60	329,3	+35 569,60	141,4
2	Середньоспирова чисельність	осіб	52	53	65	+1	101,9	+12	122,6
3	Виробіток одного працівника	тис. грн	501,85	1 622,4 5	1 869,3 8	+1 120,60	323,3	+246,93	115,2
4	Фонд оплати праці	тис. грн	н/д	н/д	н/д	-	-	-	-
5	Середньомісячна зарплата	грн	н/д	н/д	н/д	-	-	-	-
6	Собівартість реалізованої продукції	тис. грн	22 182,20	51 918,5 0	76 048,4 0	+29 736,30	234,1	+24 129,90	146,5
7	Чистий прибуток	тис. грн	1 101,80	21 919,5 0	32 589,3 0	+20 817,70	1 989,4	+10 669,80	148,7
8	Витрати на 1 грн реалізованої продукції	грн	0,85	0,60	0,63	-0,25	70,6	+0,03	105,0
9	Рентабельність продукції	%	4,22	25,5	26,8	+21,28	604,5	+1,3	105,1
10	Рентабельність продажу	%	4,22	25,5	26,8	+21,28	604,5	+1,3	105,1
11	Середньорічна вартість основних засобів	тис. грн	6 680,90	18 322,0 0	31 818,9 0	+11 641,10	274,2	+13 496,90	173,7
12	Фондовіддача	грн/грн	3,91	4,69	3,82	+0,78	120,0	-0,87	81,4

Примітка: складено автором за матеріалами підприємства;

Виконав студент 4 курсу
факультету управління та
економіки 073 Менеджмент
денної форми навчання
«_____» червня 2026 р.

Підпис

Н.А. Манич

Ініціали, прізвище

Науковий керівник
доцентка кафедри
к.е.н. доцентка
«_____» червня 2026 р.

Підпис

Д.А. Арзянцева

Ініціали, прізвище

Робота допущена до захисту:
завідувачка кафедри
к.е.н. доцентка
«_____» червня 2026 р.

Підпис

Н.П. Захаркевич

Ініціали, прізвище