

**ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ПРАВА
ІМЕНІ ЛЕОНІДА ЮЗЬКОВА**

ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ЕКОНОМІКИ

Кафедра: менеджменту, економіки, статистики та цифрових технологій

БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня бакалавра

**на тему: «Менеджмент комунікацій підприємства в умовах діджиталізації
(на матеріалах ТОВ НВФ «АДВІСМАШ»))»**

Виконав: студент 4 курсу
спеціальності 073 Менеджмент
Жилкін Нікіта Геннадійович

Керівник:
к.е.н., доцент, доцент кафедри
менеджменту, економіки, статистики та
цифрових технологій
Процюк Н.Ю.

Рецензент:
Начальник відділу ТОВ НВФ
«АДВІСМАШ» Олександренко Г.П.

АНОТАЦІЯ

Жилкін Н.Г. Менеджмент комунікацій підприємства в умовах діджиталізації (на матеріалах ТОВ НВФ «АДВІСМАШ»). Бакалаврська робота. Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова. Хмельницький, 2026.

Бакалаврська робота присвячена дослідженню стану системи менеджменту комунікацій ТОВ НВФ «АДВІСМАШ» та розробленню науково обґрунтованих напрямів її удосконалення на основі впровадження цифрових інструментів і технологій в умовах діджиталізації.

У першому розділі розкрито теоретичні засади менеджменту комунікацій підприємства, систематизовано наукові підходи до визначення понять «комунікації у системі менеджменту» та «діджиталізація», класифіковано види, канали та цифрові інструменти бізнес-комунікацій.

У другому розділі проведено комплексний аналіз стану системи менеджменту комунікацій ТОВ НВФ «АДВІСМАШ»: охарактеризовано діяльність підприємства та організаційну структуру управління; оцінено рівень використання цифрових інструментів у внутрішніх і зовнішніх комунікаціях; визначено загальну оцінку цифрової зрілості комунікаційної системи (2,5/5,0 балів) та ідентифіковано ключові проблемні зони.

У третьому розділі обґрунтовано комплекс заходів з удосконалення системи комунікацій, що включає впровадження Google Workspace, CRM-системи Pipedrive, модернізацію корпоративного вебсайту та розроблення Комунікаційного регламенту. Оцінено прогнозований економічний ефект: ROI становить від 35,1% до 138,7%, строк окупності до 5 місяців.

Ключові слова: менеджмент комунікацій, діджиталізація, цифрові інструменти, бізнес-комунікації, CRM-система, корпоративна платформа, цифрова трансформація.

ABSTRACT

Zhylkin N.H. Communication management of an enterprise in the context of digitalization (based on materials of LLC SDF «ADVISMASH»). Bachelor's thesis. Khmelnytskyi University of Management and Law named after Leonid Yuzkov. Khmelnytskyi, 2026.

The thesis investigates the communication management system of LLC SDF «ADVISMASH» and develops recommendations for its improvement through digital tools implementation. The study identifies key structural deficiencies, proposes a digitalization roadmap including Google Workspace, Pipedrive CRM and a corporate communication policy, and estimates ROI of 35–139%.

Keywords: communication management, digitalization, digital tools, CRM-system, corporate platform.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1	9
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ КОМУНІКАЦІЙ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ	9
1.1. Сутність та значення комунікацій у системі менеджменту підприємства в умовах діджиталізації.....	9
1.2. Види, канали та інструменти бізнес-комунікацій підприємства в умовах діджиталізації	16
РОЗДІЛ 2	24
СТАН СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ КОМУНІКАЦІЙ ТОВ НВФ «АДВІСМАШ» В УМОВАХ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ	24
2.1. Аналіз використання цифрових інструментів при організації бізнес- комунікацій на підприємстві	24
2.2. Оцінка ефективності менеджменту комунікацій підприємства в умовах діджиталізації	29
РОЗДІЛ 3	36
НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ КОМУНІКАЦІЙ ТОВ НВФ «АДВІСМАШ» В УМОВАХ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ.....	36
3.1. Удосконалення системи комунікацій підприємства на основі цифрових технологій	36
3.2. Оцінка ефективності використання цифрових інструментів при організації комунікацій на підприємстві	40
ВИСНОВКИ.....	46
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	50
ДОДАТКИ.....	57

ВСТУП

Актуальність теми. Діджиталізація бізнес-процесів перетворилася на визначальну умову конкурентоспроможності підприємств у третьому десятилітті ХХІ ст. Швидкий розвиток хмарних платформ, інструментів управління взаємовідносинами з клієнтами, соціальних мереж і систем автоматизації документообігу радикально змінив вимоги до організації як внутрішніх, так і зовнішніх комунікацій. Менеджмент комунікацій займає ключову позицію у системі управлінських функцій підприємства, оскільки інформаційний обмін є необхідною умовою координації виробничих процесів, прийняття управлінських рішень і формування стійких відносин із клієнтами. Вітчизняні виробничі підприємства малого і середнього бізнесу, що функціонують в умовах активної фази воєнного конфлікту, зіштовхуються з подвійним викликом: з одного боку, зростаючий обсяг господарської діяльності об'єктивно підвищує інтенсивність і складність комунікаційних потоків, а з іншого, збереження переважно аналогових і неформалізованих комунікаційних практик унеможлиблює ефективне управління ними. Підприємства, які не встигають адаптувати свою комунікаційну інфраструктуру до темпів власного зростання, наражаються на наростаючі операційні ризики: втрату клієнтських запитів, затримку виробничих рішень, неконтрольованість архівів і залежність від носіїв неформального знання.

Особливої актуальності набуває проблема цифровізації комунікаційного менеджменту в контексті загальної стратегії розвитку вітчизняного бізнесу: доступність хмарних рішень суттєво знизила бар'єри для їх впровадження на підприємствах малого бізнесу, а конкуренція за B2B-клієнтів стимулює орієнтацію замовників на постачальників, здатних забезпечити швидку і зручну цифрову взаємодію. Відтак дослідження стану системи менеджменту комунікацій конкретного виробничого підприємства та розроблення обґрунтованих рекомендацій щодо її удосконалення є актуальним науково-практичним завданням, що відповідає пріоритетним напрямкам розвитку управлінської науки і потребам виробничої практики.

Питання цифрової трансформації комунікаційного менеджменту досліджували провідні вітчизняні вчені. О.Є. Гудзь та І.М. Маковецька розробили концептуальні засади комунікаційного менеджменту як інтегрованої управлінської функції, спрямованої на оптимізацію інформаційних потоків підприємства [9]. Н.П. Захаркевич досліджувала науково-світоглядні орієнтири соціально-економічного розвитку в умовах глобалізації, у тому числі роль комунікаційних систем у цьому процесі. І.Ю. Єпіфанова та В.В. Джеджула аналізували місце процесів управління проектами і комунікаціями в стратегії розвитку підприємств, а також особливості стратегічного управління в умовах воєнного стану [11; 12]. К.В. Ковтуненко у співавторстві з О.Г. Бут-Гусаїмом дослідив проблеми та перспективи цифрового менеджменту, зокрема роль цифрових механізмів у формуванні та обробці інформаційних потоків [4]. Є.М. Лойко проаналізував діджиталізацію маркетингової комунікативної стратегії підприємства та обґрунтував її вплив на конкурентоспроможність організації [27]. І.Я. Кулиняк у серії праць розкрив цифровий інструментарій маркетингового менеджменту і антикризового управління підприємствами, окресливши роль, переваги та виклики використання цифрових інструментів [22; 23; 24]. О.З. Уголькова дослідила цифровий маркетинг і соціальні мережі як канали комунікаційної взаємодії підприємств [44]. Незважаючи на значний науковий доробок, питання практичного впровадження цифрових комунікаційних інструментів на малих виробничих підприємствах із урахуванням специфіки воєнно-економічних умов залишаються недостатньо розробленими, що й зумовлює актуальність цього дослідження.

Метою бакалаврської роботи є дослідження стану системи менеджменту комунікацій ТОВ НВФ «АДВІСМАШ» та розроблення науково обґрунтованих напрямів її удосконалення на основі впровадження цифрових інструментів і технологій в умовах діджиталізації.

Досягнення поставленої мети зумовило вирішення таких завдань:

– вивчити сутність та значення комунікацій у системі менеджменту підприємства в умовах діджиталізації;

- охарактеризувати види, канали та інструменти бізнес-комунікацій підприємства в умовах діджиталізації;
- проаналізувати практику використання цифрових інструментів при організації бізнес-комунікацій на ТОВ НВФ «АДВІСМАШ» та охарактеризувати підприємство як об'єкт дослідження;
- оцінити ефективність менеджменту комунікацій ТОВ НВФ «АДВІСМАШ» в умовах діджиталізації;
- обґрунтувати напрями удосконалення системи комунікацій підприємства на основі цифрових технологій;
- оцінити ефективність використання цифрових інструментів при організації комунікацій на підприємстві за результатами запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є система менеджменту комунікацій ТОВ НВФ «АДВІСМАШ».

Предметом дослідження є процеси формування і використання цифрових інструментів у системі менеджменту комунікацій ТОВ НВФ «АДВІСМАШ» в умовах діджиталізації.

Методи дослідження. Для досягнення мети та вирішення поставлених завдань у роботі застосовано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів дослідження. Методи теоретичного рівня: аналіз і синтез – для вивчення наукових джерел і систематизації теоретичних підходів до менеджменту комунікацій; логіко-структурний аналіз – для побудови понятійно-категоріального апарату дослідження; порівняльний аналіз – для зіставлення підходів різних авторів до трактування цифрових комунікаційних інструментів. Методи емпіричного рівня: структурно-динамічний аналіз – для оцінки основних показників господарської діяльності підприємства; метод зваженої бальної оцінки – для кількісного вимірювання рівня цифровізації комунікаційної системи; структуроване спостереження і порівняльний бенчмаркінг – для аналізу практики комунікаційного менеджменту підприємства. Конструктивні методи:

проектний підхід і метод прогнозних розрахунків – для розроблення комплексу заходів і оцінки їх економічного ефекту.

Практична значущість одержаних результатів полягає в тому, що розроблені в роботі пропозиції щодо впровадження корпоративної платформи Google Workspace, модернізації сайту advismash.com.ua, впровадження CRM-системи Pipedrive і формалізації комунікаційних процесів через розроблення Комунікаційного регламенту можуть бути безпосередньо використані керівництвом ТОВ НВФ «АДВІСМАШ» для підвищення ефективності управлінської діяльності. Методика комплексної бальної оцінки рівня цифровізації комунікаційної системи, запропонована в роботі, може застосовуватися на інших виробничих підприємствах малого і середнього бізнесу для діагностики стану і планування цифрової трансформації. Запропоновані підходи до кількісної оцінки ефекту від впровадження цифрових комунікаційних рішень можуть слугувати методичним орієнтиром при обґрунтуванні подібних інвестиційних рішень.

Інформаційна база дослідження включає законодавчі та нормативно-правові акти України у сфері господарської діяльності; наукові монографії, підручники та статті вітчизняних учених з питань менеджменту комунікацій і цифрової трансформації; фінансова звітність ТОВ НВФ «АДВІСМАШ» за 2022–2025 роки (Форми № 1-м та № 2-м); результати структурованого спостереження комунікаційних процесів підприємства, проведеного автором під час виробничої практики; відкриті дані про вартість і функціональність цифрових сервісів; аналітичні матеріали, розміщені на офіційних вебсайтах підприємств та галузевих порталах.

Структура роботи. Відповідно до мети та завдань дослідження робота складається зі вступу, 3 розділів, 6 підрозділів, висновків, списку використаних джерел із 50 найменувань та додатків. Загальний обсяг основного тексту роботи складає близько 50 сторінок.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ КОМУНІКАЦІЙ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ

1.1. Сутність та значення комунікацій у системі менеджменту підприємства в умовах діджиталізації

Комунікації є базовою складовою системи управління підприємством незалежно від його розміру, галузевої приналежності чи організаційно-правової форми. Жоден управлінський процес, планування, організація, мотивація чи контроль, не може відбуватися без налагодженого обміну інформацією між учасниками управлінської взаємодії. Якість і повнота комунікаційних потоків безпосередньо визначають оперативність і точність прийнятих управлінських рішень, а відтак – загальну ефективність діяльності підприємства. Сучасні умови господарювання, ускладнені прискореною цифровою трансформацією та вимогами до швидкого реагування на ринкові зміни, формують якісно нові вимоги до організації комунікаційних процесів на підприємстві. Тому дослідження сутності, функцій і значення комунікацій у системі менеджменту є необхідною теоретичною основою для будь-якого прикладного аналізу комунікаційного управління.

Наукові погляди на природу комунікацій у менеджменті розвивалися паралельно зі становленням самої теорії управління і формували різноманітні концептуальні підходи. Вітчизняна управлінська наука напрацювала розгалужену систему підходів до визначення та вивчення комунікацій, акцентуючи увагу як на процесних, так і на системних та стратегічних аспектах інформаційного обміну. Панченко С.В. разом зі співавторами у навчальному посібнику «Комунікативний менеджмент» стверджують, що комунікації є інструментом формування організаційної культури, узгодження інтересів та стратегічного управління підприємством, що значно перевищує роль простого засобу передачі інформації [31]. Гудзь О.Є. та Маковецька І.М. визначають комунікаційний менеджмент як інтегровану управлінську функцію, яка охоплює

формування, організацію та оптимізацію інформаційних потоків між структурними елементами підприємства і зовнішнім середовищем для реалізації цілей організації [9]. Крисько Ж., досліджуючи роль ділових комунікацій в управлінні організацією, підкреслює, що комунікації є системоутворюючим елементом, який зв'язує в єдиний операційний процес усі функції менеджменту і визначає якість прийнятих рішень через повноту та своєчасність передачі ділової інформації [21].

Дослідженням сутності комунікацій у системі менеджменту займається значна кількість вітчизняних науковців, що свідчить про актуальність і багатогранність зазначеної проблематики. Лавриненко С., Зелінська А. та Бездітко О. розглядають бізнес-комунікації як інноваційний ресурс підвищення конкурентоспроможності підприємства, підкреслюючи, що якість інформаційної взаємодії між підрозділами визначає здатність організації швидко адаптуватися до змін ринкового середовища [25]. Осокін М. та Осокіна А. акцентують увагу на тому, що цифрові комунікації у системі управління бізнесом формують нову управлінську реальність, в якій швидкість і доступність інформації перетворюються на самостійні конкурентні переваги [30]. Відмінність підходів різних дослідників до визначення поняття комунікацій у системі менеджменту відображена у Таблиці 1.1.

Таблиця 1.1. Підходи науковців до визначення поняття «комунікації у системі менеджменту»

Автор	Праця	Трактування поняття «комунікації у системі менеджменту»
Бут-Гусаїм О.Г., Ковтуненко К.В., 2020 [4]	Digital management: проблеми та перспективи розвитку	Сукупність управлінських процесів та цифрових механізмів, що забезпечують формування, передачу і обробку інформації між суб'єктами господарювання в умовах цифрової економіки
Гудзь О.С., Маковецька І.М., 2021 [10]	Комунікаційний менеджмент	Інтегрована управлінська функція, спрямована на формування, організацію та оптимізацію інформаційних потоків між структурними елементами підприємства та між підприємством і зовнішнім середовищем для реалізації цілей організації
Крисько Ж., 2021 [21]	Роль ділових комунікацій в управлінні організацією	Системоутворюючий елемент управлінської діяльності, що зв'язує в єдиний операційний процес всі функції менеджменту і визначає якість прийнятих рішень через повноту та своєчасність передачі ділової інформації
Лавриненко С., Зелінська А., Бездітко О., 2023 [25]	Бізнес-комунікації та їх інноваційність в системі менеджменту підприємства	Комплекс процесів обміну інформацією між структурними підрозділами підприємства та його зовнішніми партнерами, що є інноваційним ресурсом підвищення конкурентоспроможності та стратегічного розвитку організації

Продовження табл. 1.1.

Автор	Праця	Трактування поняття «комунікації у системі менеджменту»
Литвиненко П., Хлебінська О., Литвиненко Н., 2024 [26]	Цифрова трансформація бізнес-комунікацій як драйвер інвестиційної привабливості	Процес спрямованого обміну інформацією між учасниками бізнес-середовища, що в умовах цифрової трансформації набуває ознак стратегічного активу підприємства і безпосередньо впливає на його ринкову вартість та інвестиційну привабливість
Осокін М., Осокіна А., 2024 [30]	Цифрові комунікації в системі управління бізнесом	Цілеспрямований процес передачі інформації між суб'єктами управлінської взаємодії з використанням цифрових технологій, що формує нову управлінську реальність, в якій швидкість і доступність інформації стають самостійними конкурентними перевагами
Панченко С.В. та ін., 2024 [31]	Комунікативний менеджмент	Цілеспрямована управлінська діяльність щодо встановлення, підтримання та розвитку комунікаційних зв'язків усередині організації та в її зовнішньому середовищі, що забезпечує реалізацію стратегічних цілей підприємства
Смирнова Т.А., 2023 [33]	Аналіз сучасних аспектів діджиталізації бізнес- комунікацій підприємств в Україні	Багаторівнева система інформаційних взаємодій підприємства, що в умовах діджиталізації трансформується шляхом впровадження цифрових каналів, платформ та інструментів, забезпечуючи інтеграцію внутрішніх і зовнішніх комунікаційних потоків
Сотник І.М., Завражний К.Ю., 2020 [35]	Концептуальна модель імплементції цифрових трансформацій у комунікаційні бізнес- процеси	Сукупність комунікаційних бізнес-процесів підприємства, що підлягають цифровій трансформації на трьох взаємопов'язаних рівнях: технологічному, організаційному та стратегічному
Чередниченко В.М., 2022 [46]	Комунікативний менеджмент в стратегії розвитку підприємства	Стратегічна складова системи управління підприємством, що охоплює планування, організацію та контроль усіх видів комунікаційної діяльності відповідно до загальної стратегії розвитку організації та є чинником її довгострокової конкурентоспроможності

Примітка. Систематизовано автором на основі [4, 9, 21, 25, 26, 30, 31, 33, 35, 46]

Аналіз наведених у таблиці визначень дозволяє виокремити кілька концептуальних підходів до розуміння комунікацій у менеджменті. Процесний підхід розглядає комунікацію насамперед як послідовність дій з передавання і отримання інформації, що є необхідною умовою прийняття управлінських рішень. Функціональний підхід акцентує увагу на ролі комунікацій як управлінського інструменту, що забезпечує координацію діяльності підрозділів і реалізацію управлінських функцій. Стратегічний підхід трактує комунікації як складову загальної стратегії розвитку підприємства, що визначає його довгострокову конкурентоспроможність. Системний підхід розглядає комунікації як елемент управлінської системи підприємства, що охоплює технологічний, організаційний і стратегічний виміри і підлягає цілеспрямованій трансформації в умовах діджиталізації. Цифровий підхід наголошує на тому, що

в сучасних умовах ефективність комунікацій невіддільна від рівня впровадження цифрових технологій.

Для розуміння значення комунікацій у системі менеджменту підприємства принципово важливо усвідомити їх взаємозв'язок із основними управлінськими функціями. Планування потребує збирання, аналізу та передачі інформації про внутрішнє і зовнішнє середовище підприємства, що є неможливим без ефективних комунікаційних каналів. Функція організації реалізується через координаційні та регуляторні повідомлення між підрозділами, які визначають структуру взаємодії і розподіл обов'язків. Мотивація персоналу здійснюється шляхом цілеспрямованого комунікативного впливу, постановки цілей, оцінки результатів і надання зворотного зв'язку [31]. Функція контролю передбачає отримання інформації про стан виконання завдань і поточні результати діяльності, тобто безпосередньо спирається на висхідні комунікаційні потоки. Координація як самостійна функція менеджменту цілком залежить від безперервного інформаційного обміну між учасниками управлінського процесу [21]. Взаємозв'язок комунікацій із функціями менеджменту підприємства ілюструє Рисунок 1.1.



Рисунок 1.1 – Роль комунікацій у реалізації функцій менеджменту підприємства

Примітка. Складено автором на основі [9, 21, 31, 46]

Схема на рисунку 1.1 унаочнює, що комунікації є наскрізним процесом управлінської системи підприємства, а не окремою чи ізольованою функцією. Відсутність або деградація комунікаційних зв'язків у будь-якій ланці управлінського процесу порушує узгодженість усієї системи й призводить до зниження якості управлінських рішень. Чередниченко В.М. наголошує, що в

сучасних умовах менеджмент комунікацій набуває стратегічного характеру і стає самостійним об'єктом управлінської уваги [46]. Смоляк Ю.В. та Холодницька А.В. підтверджують, що ефективність управлінської комунікації є одним із найвагоміших чинників підвищення продуктивності праці управлінського персоналу та скорочення часу на прийняття рішень [34]. Бут-Гусаїм О.Г. та Ковтуненко К.В. зазначають, що в умовах цифрового менеджменту комунікації набувають ознак активу підприємства, цінність якого визначається швидкістю, точністю та рівнем захищеності інформаційного обміну [4]. Умови діджиталізації принципово змінюють характер комунікацій у системі менеджменту підприємства. Наукові підходи різних дослідників до визначення поняття «діджиталізація» узагальнено у Таблиці. 1.2.

Таблиця 1.2. Підходи науковців до визначення поняття «діджиталізація»

Автор	Праця	Трактування поняття «діджиталізація»
Клименко К.В., 2020 [18]	Діджиталізація як інноваційний розвиток підприємств: досвід України	Процес впровадження цифрових технологій у виробничо-господарську діяльність підприємств, що є ключовою детермінантою їх конкурентоспроможності та забезпечує якісно новий рівень швидкості, точності й масштабу управлінських процесів
Кондратюк О.І., Стояненко І.В., 2020 [19]	Диджиталізація бізнесу в умовах глобальних викликів	Невідворотна реакція бізнесу на глобальні виклики сучасності, що передбачає трансформацію бізнес-моделей, операційних процесів і ринкових стратегій підприємства на основі цифрових технологій
Ткачук В.О., Обіход С.В., Зіміна Н.П., 2020 [39]	Цифровізація бізнес-процесів підприємства в умовах переходу в діджитал-середовище	Перехід бізнес-процесів підприємства у цифровий формат, що охоплює виробничі, управлінські, комунікаційні та збутові процеси і формує принципово нове середовище ведення господарської діяльності
Томчук В., 2023 [43]	Використання діджитал-технологій для комплексної автоматизації бізнес-процесів на підприємстві	Процес інтеграції цифрових технологій у діяльність підприємства з метою автоматизації бізнес-процесів, підвищення ефективності управління та оптимізації операційної діяльності.
Галушак О., Галушак М., Машлій Г., 2023 [5]	Цифровізація в Україні: еволюційні перетворення	Еволюційний процес перетворення аналогових виробничих і управлінських процесів на цифрові на основі сучасних інформаційно-комунікаційних технологій, що відбувається під впливом ринкових, технологічних і регуляторних факторів
Голобородько А.Ю., 2022 [6]	Цифрова економіка: підходи та особливості розвитку	Системна трансформація економічних відносин на основі масового впровадження цифрових технологій, що переформатовує конкурентні умови ринку і потребує від підприємств оновлення бізнес-моделей, каналів комунікації та способів надання цінності споживачам
Паращич М. І., Ноджак Л. С., 2022 [32]	Діджиталізація та її роль у діяльності українських підприємств	Системне впровадження цифрових технологій у функціонування підприємств, що сприяє трансформації управлінських, виробничих і комунікаційних процесів відповідно до сучасних умов цифрової економіки.

Продовження табл. 1.2.

Автор	Праця	Трактування поняття «діджиталізація»
Філіппова С.В., Свінар'ова Г.Б., 2020 [45]	Діджиталізація як середовище та фактор змін системи управління підприємством	Нове середовище і чинник системних змін в управлінні підприємством, що трансформує організаційну структуру, ділові процеси та управлінські практики, висуваючи нові вимоги до якості та швидкості інформаційного обміну на всіх рівнях управління
Чіков І., 2022 [47]	Цифрова трансформація економіки: сутність, проблеми, особливості	Глибока перебудова економічних процесів і відносин під впливом масового впровадження цифрових технологій, яка змінює не лише технічну базу виробництва, а й характер комунікацій, моделі споживання та механізми конкуренції на ринку

Примітка. Систематизовано автором на основі [5, 6, 18, 19, 32, 39, 43, 45, 47]

Аналіз визначень, наведених у таблиці, виявляє спільний знаменник усіх підходів: діджиталізація, це не просто технічне оновлення обладнання, а трансформація самої логіки управлінської та виробничої діяльності підприємства. Голобородько А.Ю. акцентує, що цифрова трансформація переформатовує конкурентні умови ринку і потребує від підприємств оновлення бізнес-моделей та каналів комунікації [6]. Жосан Г. доводить, що навіть у кризових умовах, зокрема, в період пандемії COVID-19, прискорення діджиталізації стало необхідною умовою збереження операційної спроможності підприємств [13]. Ткачук В.О. та співавтори зазначають, що перехід бізнес-процесів у цифровий формат охоплює не лише виробничу, а й управлінську та комунікаційну складову підприємства, формуючи принципово нове середовище ведення господарської діяльності [39]. Відтак, зміна комунікаційної системи під впливом діджиталізації є частиною ширшої системної трансформації підприємства, яка охоплює усі рівні управління.

Вплив діджиталізації на комунікаційну систему підприємства проявляється у кількох принципових змінах, що відбуваються одночасно. Зростає швидкість передавання повідомлень, оскільки цифрові канали дозволяють обмінюватися інформацією у режимі реального часу незалежно від географічного розташування учасників комунікації [26]. Розширюється спектр доступних каналів, зокрема поряд із традиційними з'являються корпоративні месенджери, платформи для відеоконференцій, хмарні системи документообігу та CRM-рішення [30]. Підвищується можливість архівування, пошуку та аналізу

комунікаційних даних, що уможлиблює якісно новий рівень управлінського контролю та аудиту комунікацій [35]. Змінюється структура комунікаційних мереж: традиційна ієрархічна конфігурація доповнюється горизонтальними, мережевими формами інформаційного обміну, де учасники різних рівнів управлінської ієрархії взаємодіють безпосередньо [45]. Кравчук І., Лавриненко С. та Зелінська А. розглядають діджиталізацію бізнес-процесів як інноваційну складову менеджменту підприємств, що підвищує їх спроможність до швидкої адаптації в умовах нестабільного зовнішнього середовища [20].

Водночас діджиталізація комунікацій несе нові управлінські виклики, які підприємства повинні враховувати в процесі трансформації своїх комунікаційних систем. Інформаційне перевантаження управлінського персоналу, яке виникає через надмірний обсяг повідомлень у різних каналах одночасно, знижує здатність приймати зважені рішення. Ризики витoku конфіденційних даних набувають особливої гостроти в умовах зберігання корпоративної інформації у хмарних сервісах без належного захисту. Нерівномірна цифрова компетентність працівників різних категорій формує цифровий розрив усередині організації і потребує цілеспрямованого навчання персоналу [49]. Складнощі з підтриманням організаційної культури в умовах дистанційної чи гібридної роботи ускладнюють управлінську взаємодію між підрозділами підприємства [34]. Зубченко В., Герасименко І. та Осипенко Н. наголошують, що в кризових умовах, зокрема в умовах воєнного стану, маркетингові і управлінські комунікації зазнають суттєвих трансформацій під впливом нових поведінкових патернів і вимагають відповідного перегляду комунікаційних стратегій [14].

Підсумовуючи викладений матеріал, слід констатувати, що в умовах діджиталізації менеджмент комунікацій перетворюється на самостійну й стратегічно важливу управлінську функцію, від якої залежить ефективність координації внутрішніх бізнес-процесів та конкурентоспроможність підприємства у зовнішньому середовищі. Якісний комунікаційний менеджмент забезпечує узгодженість дій підрозділів, швидкість реакції на зовнішні зміни та

ефективність прийнятих управлінських рішень. Цифрова трансформація комунікацій відкриває нові можливості для підвищення якості управлінських рішень та зниження інформаційних бар'єрів, проте водночас потребує системного підходу до їх впровадження. Відтак, ефективний менеджмент комунікацій підприємства в умовах діджиталізації потребує не лише технологічних інвестицій, а й організаційних змін, регламентації процесів і розвитку цифрових компетенцій персоналу. Сформовані теоретичні положення є основою для вивчення видів, каналів та інструментів бізнес-комунікацій, яке здійснено у наступному підрозділі.

1.2. Види, канали та інструменти бізнес-комунікацій підприємства в умовах діджиталізації

Ефективне управління комунікаційними процесами підприємства неможливе без чіткого розуміння їх структури, яка охоплює класифікацію видів комунікацій, ідентифікацію каналів їх передачі та визначення конкретних інструментів, доступних організації в умовах цифрової трансформації. Різноманітність комунікаційних форм і каналів зумовлює необхідність їх систематизації для цілей управління, оскільки від вибору адекватного виду і каналу залежать швидкість і точність передавання управлінських повідомлень. Лавриненко С., Зелінська А. та Бездітко О. розглядають бізнес-комунікації як багаторівневий управлінський феномен, що охоплює операційну, стратегічну та зовнішню складову інформаційної взаємодії підприємства [25]. Смирнова Т.А. зауважує, що в сучасних умовах структурна складність комунікаційних систем підприємств неухильно зростає через збільшення кількості каналів, учасників і форматів взаємодії [33]. Крисько Ж. підкреслює, що без розуміння типологічних відмінностей між різними видами комунікацій управлінський персонал неспроможний ефективно організовувати інформаційний обмін і усувати комунікаційні бар'єри [21].

За напрямком інформаційного потоку комунікації поділяють на вертикальні та горизонтальні, кожна з яких виконує свою незамінну функцію в

управлінській системі підприємства. Вертикальні низхідні комунікації охоплюють передавання наказів, завдань та інструкцій від керівництва до підлеглих і є основним механізмом реалізації управлінських рішень у практиці підприємства. Вертикальні висхідні комунікації реалізуються у формі звітів, пропозицій та зворотного зв'язку від виконавців до керівництва, що є необхідною умовою коригування управлінської стратегії відповідно до реальних операційних умов. Горизонтальні комунікації відбуваються між підрозділами чи працівниками одного ієрархічного рівня і забезпечують координацію без залучення вищого керівництва, що суттєво підвищує гнучкість і швидкість реагування організації. Панченко С.В. та співавтори зазначають, що в умовах зростання масштабів і складності виробничих процесів підприємства горизонтальні комунікації набувають дедалі більшого значення і потребують відповідної технологічної підтримки [31].

За характером середовища комунікації поділяють на внутрішні та зовнішні, кожна з яких має власний набір каналів, учасників і управлінських завдань. Внутрішні комунікації спрямовані на забезпечення взаємодії між структурними елементами підприємства, підрозділами, відділами та окремими працівниками і орієнтовані насамперед на узгодженість виробничих і управлінських процесів. Зовнішні комунікації забезпечують взаємодію підприємства з клієнтами, постачальниками, регуляторними органами, партнерами та широким суспільним середовищем і формують ринковий імідж організації. В умовах цифрової трансформації межа між внутрішніми та зовнішніми комунікаціями дедалі більше розмивається, оскільки корпоративні платформи дозволяють інтегрувати обидва напрями в єдину інформаційну екосистему [9]. Литвиненко П. та співавтори підкреслюють, що якість зовнішніх цифрових комунікацій підприємства є безпосереднім чинником його інвестиційної привабливості та ринкової репутації [26].

За ступенем формалізації виокремлюють офіційні та неофіційні комунікації, кожна з яких відіграє особливу роль у функціонуванні організації. Офіційні комунікації здійснюються відповідно до регламентованих процедур і

фіксуються у документальній формі, що надає їм юридичну силу і управлінську авторитетність. Неофіційні виникають стихійно у процесі неформального спілкування між членами організації і нерідко слугують важливим каналом поширення оперативної інформації та неформального зворотного зв'язку, що не потрапляє до офіційних звітів. Чередниченко В.М. зазначає, що управлінська практика вимагає знаходити оптимальний баланс між формальними і неформальними комунікаційними процесами, оскільки надмірна бюрократизація сповільнює реакцію, а домінування неформальних каналів знижує якість архівування і контролю [46]. Систематизована класифікація видів комунікацій підприємства наведена у Таблиці 1.3.

Таблиця 1.3. Класифікація видів комунікацій підприємства у системі менеджменту

Критерій класифікації	Вид комунікації	Зміст та характеристика
За напрямком інформаційного потоку	Низхідні вертикальні	Передавання наказів, завдань та інструкцій від керівництва до підлеглих; забезпечують реалізацію управлінських рішень
	Висхідні вертикальні	Звіти, пропозиції та зворотний зв'язок від виконавців до керівництва; є основою коригування управлінських рішень
	Горизонтальні	Обмін інформацією між підрозділами одного рівня ієрархії; забезпечують координацію без залучення вищого керівництва
За характером середовища	Внутрішні	Взаємодія між структурними елементами підприємства; орієнтовані на узгодженість виробничих і управлінських процесів
	Зовнішні	Взаємодія підприємства з клієнтами, постачальниками, регуляторами та партнерами; формують імідж і ринкову позицію
За ступенем формалізації	Офіційні	Регламентовані процедури передачі інформації з документальною фіксацією; мають юридичну і управлінську силу
	Неофіційні	Стихийний обмін інформацією в ході неформального спілкування; є важливим джерелом оперативних відомостей
За технологічним способом	Аналогові	Усні переговори, телефонні розмови, паперовий документообіг; переважали до початку цифрової трансформації
	Цифрові	Електронна пошта, месенджери, відеоконференції, хмарні платформи; забезпечують швидкість і архівованість обміну
За часовим режимом	Синхронні	Відеоконференції, телефонні розмови, онлайн-чати; учасники взаємодіють одночасно в режимі реального часу
	Асинхронні	Електронна пошта, корпоративні бази знань; відповідь не є негайною, що знижує навантаження на персонал

Продовження табл. 1.3

Критерій класифікації	Вид комунікації	Зміст та характеристика
За цільовою аудиторією	Масові	Загальні оголошення, розсилання, публікації на сайті; спрямовані на широке коло отримувачів
	Адресні	Персональне листування, цільові повідомлення; забезпечують точність і конфіденційність передачі інформації
За функціональним призначенням	Управлінські	Постановка завдань, контроль виконання, координація підрозділів; забезпечують реалізацію функцій менеджменту
	Маркетингові	Просування продукції, взаємодія з клієнтами, брендування; формують зовнішній образ підприємства на ринку

Примітка. Систематизовано автором на основі [9, 15, 21, 25, 26, 30, 31, 33, 34, 35, 46]

Центральним поняттям у вивченні комунікаційного менеджменту є канал комунікації, шлях або засіб, за допомогою якого повідомлення передається від відправника до одержувача. Від вибору каналу залежать швидкість передавання, ступінь формалізації, можливість архівування і рівень зворотного зв'язку, що у сукупності визначають ефективність управлінської комунікації. Гудзь О.Є. та Маковецька І.М. розглядають канал як ключовий елемент комунікаційної системи підприємства, якість якого безпосередньо визначає достовірність і своєчасність отриманого повідомлення [9]. В умовах діджиталізації традиційний набір каналів суттєво розширився: поряд із класичними каналами, особистим спілкуванням, телефоном, поштою та нарадами, сучасне підприємство має доступ до широкого спектра цифрових рішень, що функціонують у режимі реального часу і забезпечують інтеграцію різних форматів взаємодії. Смирнова Т.А., досліджуючи сучасні аспекти діджиталізації бізнес-комунікацій, поділяє цифрові канали на три групи: синхронні (відеоконференції, онлайн-чати), асинхронні (електронна пошта, корпоративні бази знань) та гібридні (соціальні мережі, корпоративні платформи, що підтримують обидва режими) [33]. Осокін М. та Осокіна А. наголошують, що цифрові комунікації у системі управління бізнесом не просто замінюють традиційні, а формують нову управлінську реальність, в якій швидкість і доступність інформації стають самостійними конкурентними перевагами [30].

Особливого значення в контексті управління комунікаціями набули корпоративні цифрові платформи, інтегровані програмні рішення, що об'єднують кілька комунікаційних функцій у єдиному середовищі. До таких платформ належать Microsoft 365, Google Workspace, Bitrix24, а також спеціалізовані месенджери корпоративного класу – Slack, Microsoft Teams тощо. Ключовою перевагою таких рішень є інтеграція електронної пошти, відеозв'язку, корпоративного месенджера, спільних документів та хмарного зберігання у єдиній екосистемі, що унеможливорює розрізненість і дублювання інформаційних потоків [25]. Впровадження корпоративних цифрових платформ є передумовою переходу до моделі Digital HR, яка передбачає повну цифровізацію внутрішніх комунікацій між HR-службою та іншими підрозділами підприємства [49]. Спіфанова І.Ю. та Джеджула В.В. розглядають управління проектами і комунікаціями в рамках єдиної стратегії розвитку підприємства, акцентуючи увагу на тому, що якість інформаційної взаємодії між учасниками проектних команд безпосередньо визначає успіх їх реалізації [11].

Окремим і стратегічно важливим блоком цифрових інструментів бізнес-комунікацій є CRM-системи (Customer Relationship Management). Касян С.Я. та Юферова Д.О. розглядають CRM-систему як ключовий інструмент управління інтернет-маркетинговими комунікаційними стратегіями підприємств, що особливо актуально для b2b-сегменту, де тривалість і якість клієнтських відносин безпосередньо визначають фінансові результати організації [17]. CRM-системи забезпечують системне управління взаємодією з клієнтами, фіксацію всіх комунікаційних контактів, відстеження стану замовлень і угод, автоматизацію розсилань та сегментацію клієнтської бази. Відсутність CRM-системи у підприємства, що активно нарощує портфель клієнтів, несе прямі фінансові ризики, пов'язані з втратою запитів і порушенням термінів реагування [33]. Цифрові інструменти маркетингового менеджменту, зокрема ті, що орієнтовані на b2b-комунікацію, значно ефективніші за традиційні підходи з точки зору охоплення цільової аудиторії та вимірюваності результатів [22]. Цифрові маркетингові інструменти пройшли тривалий шлях від простих банерів

до комплексних аналітичних екосистем, здатних автоматизувати весь цикл взаємодії з клієнтом [36].

Зовнішні цифрові комунікаційні інструменти підприємства охоплюють корпоративний вебсайт, сторінки у соціальних мережах (Facebook, LinkedIn, Instagram), Google Business Profile, а також таргетовану рекламу і контент-маркетинг. Для промислових підприємств b2b-сегменту особливої ваги набуває платформа LinkedIn, професійна соціальна мережа, яка дозволяє встановлювати ділові контакти з менеджерами закупівель, інженерами та керівниками підприємств-партнерів. Суворова С. та Карпенко Ю. аналізують вплив цифрового маркетингу на підвищення конкурентоспроможності вітчизняного бізнесу і роблять висновок, що активна присутність підприємства у цифрових каналах є обов'язковою умовою збереження і нарощення ринкової частки [37]. Белянська О. та Огерчук Ю. розглядають соціальні мережі як принципово новий формат бізнес-взаємодії, що поєднує маркетингові і комунікаційні функції та дозволяє підприємству формувати пряму діалогову взаємодію з цільовою аудиторією [2].

Зведений огляд основних видів бізнес-комунікацій за каналами та цифровими інструментами у розрізі внутрішніх і зовнішніх комунікацій представлений у Таблиці 1.4.

Таблиця 1.4. Цифрові інструменти бізнес-комунікацій підприємства за видами та каналами

Напрямок	Канал	Цифровий інструмент / платформа	Функціональне призначення
Внутрішні	Корпоративна пошта	Gmail (Google Workspace), Microsoft Outlook	Офіційне листування, документообіг, архівування повідомлень
	Корпоративний месенджер	Google Chat, Microsoft Teams, Slack	Оперативна координація, командні чати з розмежуванням доступу за підрозділами
	Відеоконференції	Google Meet, Zoom, Microsoft Teams	Дистанційні наради, навчання персоналу, узгодження виробничих питань
	Хмарний документообіг	Google Drive / Docs, Microsoft SharePoint	Спільна робота з документами, захист від втрати даних, хмарний архів
	ERP-система	BAS, SAP, Odoo	Інтеграція виробничих, фінансових та управлінських інформаційних потоків

Продовження табл. 1.4.

Напрям	Канал	Цифровий інструмент / платформа	Функціональне призначення
Зовнішні	CRM-система	Pipedrive, Salesforce, Bitrix24 CRM	Управління клієнтською базою, відстеження замовлень, автоматизація розсилок
	Корпоративний вебсайт	CMS WordPress, Tilda; Google Analytics 4	Представлення продукції, SEO-просування, форма запиту, аналітика відвідувань
	Соціальні мережі	Facebook, LinkedIn, Instagram	Формування репутації, b2b-нетворкінг, просування продукції та послуг
	Онлайн-чат	Tawk.to, JivoChat	Оперативна відповідь на запити відвідувачів сайту без телефонного контакту
	Регуляторна звітність	M.E.Doc, BAS, COTA	Подання фінансової та статистичної звітності відповідно до норм законодавства
	Електронна пошта (зовнішня)	Офіційна корпоративна адреса	Ділова переписка з клієнтами, постачальниками та партнерами підприємства

Примітка. Систематизовано автором на основі [1, 2, 17, 20, 22, 26, 30, 34, 35, 36, 39, 49]

Аналіз даних, наведених у таблиці, засвідчує, що сучасне підприємство має значний арсенал цифрових комунікаційних інструментів, однак їх реальна ефективність визначається не наявністю, а рівнем системної інтеграції. Впровадження цифрових інструментів має супроводжуватися організаційними змінами: регламентацією процесів, навчанням персоналу та формуванням відповідної корпоративної культури [49]. Успішна цифрова трансформація комунікаційних бізнес-процесів промислових підприємств потребує одночасної роботи на технологічному, організаційному та стратегічному рівнях [35]. Ефективність дистанційних комунікацій і діджиталізації в управлінні підприємством значною мірою залежить від ступеня інтеграції цифрових каналів між собою та їх відповідності організаційній структурі підприємства [34]. Для малого виробничого підприємства впровадження цифрових інструментів найдоцільніше здійснювати поетапно, починаючи з найбільш критичних проблемних зон і поступово рухаючись до побудови інтегрованої цифрової платформи [20]. Цифровий інструментарій антикризового менеджменту

підприємств забезпечує організаційну стійкість саме завдяки збереженню комунікаційної спроможності у нестабільних умовах [23].

Отже, теоретичний аналіз видів, каналів та інструментів бізнес-комунікацій підприємства в умовах діджиталізації дозволяє дійти кількох узагальнюючих висновків. Комунікації у системі менеджменту підприємства є структурно різноманітним явищем, що охоплює вертикальні та горизонтальні, внутрішні та зовнішні, формальні та неформальні, аналогові та цифрові потоки інформації, кожний з яких виконує свою незамінну управлінську функцію. Діджиталізація суттєво розширює спектр доступних каналів і засобів комунікації, підвищуючи їх швидкість, інтегрованість та вимірюваність, водночас висуваючи нові вимоги до управлінської компетентності персоналу підприємства. Ефективний менеджмент комунікацій в умовах цифрової трансформації потребує системної інтеграції обраних інструментів, їх регламентації відповідно до організаційних потреб і стратегічних цілей підприємства. Для малих і середніх виробничих підприємств, що функціонують в умовах обмежених ресурсів і нестабільного зовнішнього середовища, оптимальним підходом є поетапне впровадження цифрових комунікаційних рішень, що починається з пріоритетних проблемних зон і поступово охоплює всю комунікаційну архітектуру організації [20]. Сформовані теоретичні положення першого розділу слугуватимуть концептуальною основою для аналізу стану системи комунікаційного менеджменту ТОВ НВФ «АДВІСМАШ», що здійснюється у другому розділі роботи.

РОЗДІЛ 2

СТАН СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ КОМУНІКАЦІЙ ТОВ НВФ «АДВІСМАШ» В УМОВАХ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ

2.1. Аналіз використання цифрових інструментів при організації бізнес-комунікацій на підприємстві

Аналіз стану системи бізнес-комунікацій ТОВ НВФ «АДВІСМАШ» розпочинається із загальної характеристики підприємства як об'єкта дослідження, охоплюючи правовий статус, виробничий профіль, організаційну структуру та ринкову позицію. Наступним кроком здійснюється аналіз фінансово-економічних показників діяльності за 2022-2025 роки як підґрунтя для розуміння масштабів організаційних змін, що зумовлюють зростання потреби в удосконаленні комунікаційної інфраструктури. Завершальна частина підрозділу присвячена детальному аналізу цифрових комунікаційних інструментів, які застосовуються у внутрішніх і зовнішніх комунікаційних процесах підприємства, з оцінкою рівня їх функціональної інтеграції та відповідності потребам організації.

Підприємство здійснює господарську діяльність відповідно до виду економічної діяльності 28.22 «Виробництво підіймального та вантажно-розвантажувального устаткування», що відноситься до секції С Класифікації видів економічної діяльності (КВЕД-2010). Профіль виробничої діяльності зосереджений на проектуванні та виготовленні підіймального і вантажно-розвантажувального обладнання для шести споживчих галузей промисловості. До основних товарних позицій належать стрічкові та шнекові конвеєри, ланцюгові та стрічкові норії, елеваторне обладнання, а також нестандартне підіймально-транспортне устаткування, розроблене за індивідуальними технічними завданнями замовників.

Науково-виробничий статус, задекларований у назві підприємства, відображає здатність самостійно розробляти конструкторсько-технологічну документацію. Така здатність є суттєвою конкурентною перевагою на ринку

В2В-продажів промислового обладнання: замовник отримує як проєктні, так і виробничі послуги в рамках єдиного суб'єкта господарювання. Підприємство обслуговує переважно внутрішній ринок України, хоча наявність англomовної версії сайту advismash.com.ua свідчить про потенційний інтерес до міжнародної В2В-взаємодії. Аналіз основних техніко-економічних показників діяльності підприємства за 2022-2025 роки, включаючи темпи приросту ключових індикаторів, наведено в Додатку Г.

Організаційна структура управління ТОВ НВФ «АДВІСМАШ» відображає розподіл управлінських функцій, підпорядкованість структурних підрозділів та взаємозв'язки між ними. Побудова організаційної структури підприємства забезпечує координацію виробничої, збутової, конструкторсько-технологічної та фінансової діяльності, що сприяє ефективному управлінню та досягненню стратегічних цілей підприємства. Організаційну структуру ТОВ НВФ «АДВІСМАШ» наведено на рисунку 2.1.

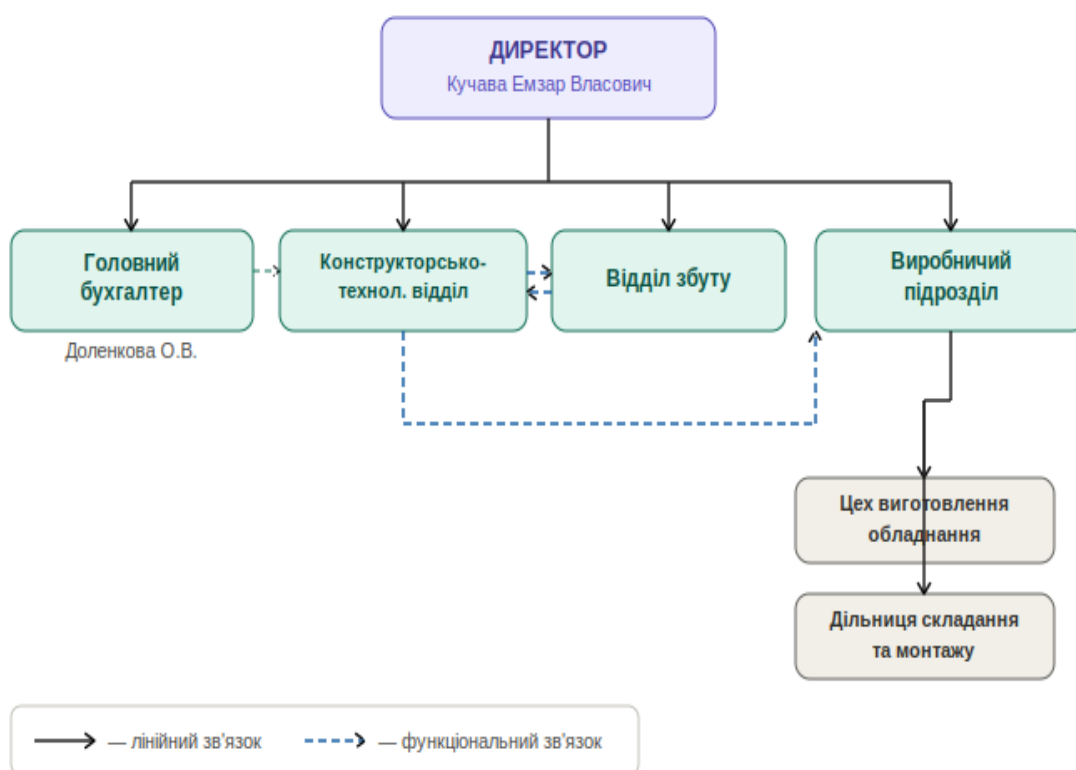


Рисунок 2.1 – Організаційна структура ТОВ НВФ «АДВІСМАШ»

Примітка. Складено автором на основі установчих документів підприємства

Аналіз практики організації бізнес-комунікацій ТОВ НВФ «АДВІСМАШ» здійснено у ході проходження виробничої практики у лютому-березні 2025 р. методами структурованого спостереження, опитування персоналу і контент-аналізу цифрових активів підприємства. Зведений аналіз цифрових комунікаційних інструментів за функціональним призначенням подано в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1. Аналіз цифрових комунікаційних інструментів ТОВ НВФ «АДВІСМАШ» за функціональним призначенням

Інструмент / канал	Напрямок	Рівень формалізації	Частота використання	Рівень цифровізації	Наявність архівування	Статус інтеграції
Електронна пошта (advismash@ukr.net)	Внутр./зовн.	Високий	Щоденно	Базовий	Часткове	Відокремлений
Viber / Telegram (месенджери)	Внутрішній	Низький	Кілька разів на день	Базовий	Відсутнє	Неформальний
Телефонний зв'язок	Внутр./зовн.	Низький	Щоденно	Аналоговий	Відсутнє	Автономний
Паперовий документообіг	Внутрішній	Дуже високий	Щоденно	Аналоговий	Фізичне	Автономний
М.Е.Дос / BAS (звітність)	Регулятор.	Дуже високий	Щомісяця	Повна цифровізація	Повне	Автономний
Сайт advismash.com.ua	Зовнішній	Середній	Постійно (пасивно)	Базовий (пасивний)	Часткове	Відокремлений
Facebook-сторінка	Зовнішній	Низький	Нерегулярно	Базовий	Часткове	Відокремлений
ERP / CRM-система						Повністю відсутня

Примітка. Складено автором за результатами спостережень під час виробничої практики

Внутрішні комунікаційні процеси підприємства реалізуються через обмежений і переважно неформальний набір інструментів. Корпоративна електронна пошта слугує основним офіційним каналом документообігу між адміністрацією і відділом збуту. Фактично домінуючим каналом оперативної внутрішньої координації є мобільні месенджери Viber і Telegram, якими персонал користується для вирішення виробничих питань і передачі технічних уточнень. Така практика є поширеною серед малих підприємств [3], але водночас несе низку управлінських ризиків: відсутність архіву прийнятих рішень, неможливість підтвердження факту ознайомлення і відсутність юридично значущого документального сліду при виникненні виробничих конфліктів. Системи управління виробничим плануванням (ERP) і клієнтськими

відносинами (CRM) на підприємстві повністю відсутні, незважаючи на те, що обсяг виручки понад 130 млн грн і кількість клієнтів, що зростає, відповідають масштабам, за яких автоматизована обробка замовлень стає нагальною потребою.

Для унаочнення розподілу відповідальності між посадовими особами підприємства за організацію окремих комунікаційних процесів складено матрицю повноважень (таблиця 2.2). Матриця охоплює ключові комунікаційні функції, виявлені в ході спостережень під час виробничої практики, та відображає фактичний стан розподілу ролей між директором, головним бухгалтером, конструкторсько-технологічним відділом (КТВ), відділом збуту і виробничим підрозділом.

Таблиця 2.2. Матриця розподілу повноважень щодо організації системи комунікацій ТОВ НВФ «АДВІСМАШ»

Комунікаційна функція / процес	Директор	Гол. бухгалтер	КТВ	Відділ збуту	Виробн. підрозділ
Затвердження порядку внутрішнього документообігу	В	У	У	У	У
Зовнішні переговори з B2B-клієнтами	У	–	К	В	–
Прийом та первинна обробка клієнтського запиту	–	–	–	В	–
Передача технічного завдання від збуту до КТВ	–	–	В	К	–
Узгодження конструкторської документації	У	–	В	К	К
Оперативна координація між КТВ і цехом	–	–	В	–	К
Контроль строків виконання замовлення	В	–	К	К	В
Взаємодія з регуляторними органами (звітність)	У	В	–	–	–
Взаємодія з постачальниками матеріалів	У	К	К	В	У
Інформування персоналу про рішення керівництва	В	У	У	У	У
Архівування паперового документообігу	–	В	К	К	К
Зворотний зв'язок від виробничого персоналу до керівництва	В	–	–	–	В

Умовні позначення: В - відповідальний (приймає рішення або несе відповідальність за результат); К - координує (бере участь у підготовці та узгодженні); У - учасник (виконує або отримує інформацію); – – не залучений до процесу.

Примітка. Складено автором за результатами спостережень під час виробничої практики у лютому-березні 2025 р.

Матриця засвідчує, що комунікаційні повноваження на підприємстві розподілені нерівномірно: директор є відповідальним переважно за стратегічні і загальноорганізаційні процеси, тоді як оперативна міжфункціональна координація зосереджена між КТВ і відділом збуту.

Детальний аналіз функціональних можливостей корпоративного вебсайту advismash.com.ua наведено в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3. Аналіз функціональних можливостей корпоративного вебсайту

Параметр аналізу	Фактичний стан	Управлінська оцінка
URL-структура внутрішніх сторінок	Шаблонні адреси охоронного профілю (/about-guardsmen, /security-services)	Негативний вплив на SEO-позиціонування у пошукових системах за профільними запитам
Мовні версії	Двомовна: українська та англійська	Позитивний факт для B2B-аудиторії з міжнародними запитам
Навігаційна структура	Розділи: Про нас, Продукція, Обладнання та матеріали, Галерея, Закупівля, Продаж, Контакти	Базова структура, відсутній розділ реалізованих проєктів і кейсів замовника
Форма запиту / замовлення	Відсутня	Відсутня можливість надіслати технічне завдання через сайт; знижується конверсія відвідувачів у клієнтів
Розділ новин / оголошень	Відсутній	Сайт не оновлюється динамічно, що знижує SEO-позиції та інформаційну цінність
Модуль онлайн-чату	Відсутній	Немає можливості оперативного зворотного зв'язку з відвідувачами без телефонного контакту
Система веб-аналітики	Не верифікована	Відсутня можливість відстежувати поведінку відвідувачів і оптимізувати залучення
Загальна функціональна роль	Пасивна цифрова візитка	Сайт не виконує функцію активного каналу залучення та обробки клієнтських запитів

Примітка. Складено автором на основі аналізу вебресурсу advismash.com.ua

Аналіз таблиці 2.3 підтверджує, що основним недоліком вебсайту є використання шаблонних URL-адрес від сайту охоронного профілю (/about-guardsmen, /security-services), що негативно впливає на позиціонування у пошукових системах за профільними виробничими запитам. Відсутність онлайн-форми запиту, розділу реалізованих проєктів і модуля чату перетворює сайт на пасивний інформаційний ресурс, а не на активний канал залучення нових клієнтів. Facebook-сторінка підприємства характеризується нерегулярним наповненням і відсутністю сформованої контентної стратегії для B2B-аудиторії. Узагальнюючи результати аналізу, можна констатувати, що підприємство сформувало базовий функціональний набір засобів комунікації, який

задовольняє мінімальні операційні потреби, але не відповідає масштабам, темпам зростання і складності виробничо-комерційних процесів.

2.2. Оцінка ефективності менеджменту комунікацій підприємства в умовах діджиталізації

Оцінка ефективності системи комунікаційного менеджменту ТОВ НВФ «АДВІСМАШ» проводилась за трьома взаємодоповнюючими аналітичними вимірами: структурним (відповідність архітектури каналів організаційним потребам підприємства), технологічним (рівень цифрової зрілості комунікаційних інструментів) і результативним (вплив стану комунікаційної системи на операційні та фінансові показники). Застосований метод зваженої бальної оцінки за п'ятибальною шкалою, де значення 1 відповідає повній відсутності або критичній дисфункції, а значення 5 відповідає повній цифровізації та відповідності кращим галузевим практикам [8]. Такий метод придатний для структурування та порівняння якісних характеристик у кількісному форматі, що полегшує управлінські рішення щодо пріоритетності заходів [16].

Структурний вимір оцінки охоплює аналіз напрямків руху інформаційних потоків і виявлення системних дисбалансів у їх конфігурації. Вертикальна низхідна комунікація у ТОВ НВФ «АДВІСМАШ» реалізується відносно ефективно через накази керівника, безпосередні усні розпорядження лінійних керівників і наради. Водночас висхідна комунікація від виробничого персоналу до керівництва є фактично замкненою на рівні безпосереднього начальника підрозділу: більшість рядових робітників не має чіткого регламентованого механізму донесення ініціатив, зауважень або проблемних питань до вищого управлінського рівня поза межами свого лінійного керівника. Горизонтальна координація між конструкторсько-технологічним відділом і виробничим підрозділом реалізується через особисті контакти між фахівцями і передачу паперової документації. При зростанні обсягів замовлень інтенсивність таких горизонтальних обмінів зростає пропорційно виробничому навантаженню і

підвищує ризик інформаційних затримок, технічних помилок та втрати проміжних версій конструкторської документації.

Кількісну бальну матрицю рівня цифровізації комунікаційних процесів підприємства наведено в таблиці 2.4. Оцінювання здійснено автором за результатами структурованого спостереження під час виробничої практики у лютому–березні 2025 р. із застосуванням п'ятибальної шкали: 1 бал - повна відсутність або критична дисфункція процесу; 3 бали - частковий розвиток із суттєвими недоліками; 5 балів - повна цифровізація та відповідність кращим галузевим практикам. Проміжні значення 2 та 4 відповідають станам «нижче середнього» та «вище середнього» відповідно. Бали виставлено на основі безпосереднього спостереження комунікаційних процесів, опитування персоналу та контент-аналізу цифрових активів підприємства, що забезпечує їх верифікованість первинними даними практики.

Таблиця 2.4 . Матриця оцінки рівня цифровізації та ефективності комунікаційних процесів ТОВ НВФ «АДВІСМАШ» (2025 р.)

№	Критерій оцінки	Поточний стан	Виявлені проблеми	Бал (1-5)
1	Формалізація внутрішніх каналів і регламентування	Часткова	Відсутній комунікаційний регламент; рішення приймаються без архівування	2
2	Висхідна комунікація (виробничий рівень до керівництва)	Обмежена, замкнена на лінійному керівнику	Відсутній механізм донесення ініціатив до вищого керівництва	2
3	Горизонтальна координація між відділами (конструктори, виробництво, збут)	Неформальна, на особистих контактах	Ризик втрати технічної документації; відсутній цифровий трекінг	3
4	Зовнішні цифрові канали (сайт, соціальні мережі)	Базові, частково функціонуючі	Сайт-візитка; нерегулярна активність у соцмережах; некоректні URL	3
5	Клієнтська комунікація в B2B-сегменті	Ручна: телефон та електронна пошта	Відсутність CRM; ризик втрати запитів і порушення строків реагування	2
6	Регуляторна звітність і взаємодія з державними органами	Повна цифровізація через М.Е.Doc / BAS	Системних проблем не виявлено	5
7	Наявність єдиної корпоративної цифрової платформи	Відсутня	Розрізнені неінтегровані канали без єдиного управлінського середовища	1
8	Безпека, архівація та резервування комунікаційних даних	Низька; залежить від локальних пристроїв	Ризик безповоротної втрати інформації при пошкодженні пристроїв	2
	Загальна середня оцінка			2,5 / 5,0

Примітка. Складено автором за результатами аналізу комунікаційної системи підприємства

Загальна середня оцінка 2,5 з 5,0 відповідає рівню «нижче середнього» і підтверджує якісну характеристику системи як початково-функціональної. Підприємство освоїло та застосовує окремі цифрові інструменти, але не сформувало єдиної інтегрованої комунікаційної архітектури, яка б відповідала масштабу й темпам розвитку організації. Особливо критичними є два критерії з мінімальними оцінками: відсутність єдиної корпоративної платформи (1 бал) і незадовільний рівень клієнтської B2B-комунікації (2 бали). Регуляторна звітність залишається єдиним блоком, що відповідає рівню повної цифровізації (5 балів), і слугує прикладом того, що підприємство здатне впровадити та ефективно використовувати цифрові рішення за наявності відповідної мотивації.

Результативний вимір оцінки ґрунтується на зіставленні динаміки розвитку підприємства з динамікою комунікаційного навантаження, що узагальнено в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5. Динаміка показників комунікаційного навантаження та операційних результатів ТОВ НВФ «АДВІСМАШ», 2022-2025 рр.

Показник	Один.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2025 р.
Чистий дохід від реалізації	тис. грн	26096,30	85939,90	121509,50	131563,30
Середня чисельність працівників	осіб	52	53	65	71
Виробіток на 1 працівника	тис. грн	501,90	1621,10	1869,40	1852,90
Нові працівники за рік	осіб	н.д.	1	12	6
Дебіторська заборгованість за продукцію	тис. грн	1551,90	5596,70	5116,60	262,10
Індекс зростання виручки (база 2022=1)	кратн.	1,00	3,29	4,66	5,04
Індекс зростання чисельності (база 2022=1)	кратн.	1,00	1,02	1,25	1,37
Навантаження на 1 працівника (виручка/персонал)	тис. грн/особу	501,90	1621,10	1869,40	1852,90

Примітка. Розраховано автором за даними фінансової звітності підприємства

Індекс зростання виручки за досліджуваний період (5,04 рази) перевищує індекс зростання чисельності персоналу (1,37 рази) у 3,68 рази. Такий розрив означає, що навантаження на кожного працівника в умовах незмінної комунікаційної інфраструктури значно збільшилось. Зростання дебіторської

заборгованості до 5 596,7 тис. грн у 2023 р. паралельно зі збільшенням виручки у 3,29 рази є непрямым свідченням перевантаження ручних процесів супроводу клієнтських замовлень. Скорочення дебіторської заборгованості до 262,1 тис. грн у 2025 р. вказує або на посилення авансової дисципліни, або на перехід підприємства на авансову систему розрахунків у зв'язку з воєнними ризиками: обидва варіанти є елементами комунікаційної і договірної стратегії підприємств.

Зведену картину стану всіх комунікаційних каналів підприємства відображає таблиця 2.6.

Таблиця 2.6. Зведена оцінка стану комунікаційних каналів ТОВ НВФ «АДВІСМАШ» (внутрішні та зовнішні)

Канал комунікації	Частота використання	Рівень формалізації	Цифровий / аналоговий	Архівування	Відповідність потребам	Ключові недоліки
Виробничі наради	Щотижнево	Середній	Аналоговий	Ні	Часткова	Відсутній протокол і цифровий архів
Корпоративна е-пошта	Щоденно	Високий	Цифровий	Часткове	Часткова	Немає зручного пошуку, відокремлений від інших систем
Мобільні месенджери	Кілька разів на день	Низький	Цифровий	Ні	Незадовільна	Відсутній архів управлінських рішень і підтвердження прочитання
Телефонні переговори	Щоденно	Низький	Аналог./цифр.	Ні	Часткова	Немає сліду для управлінського контролю і аудиту
Паперовий документообіг	Щоденно	Дуже високий	Аналоговий	Фізичне	Часткова	Повільний; ризик втрати при пошкодженні архівів
Сайт advismash.com.ua	Постійно (пасивно)	Середній	Цифровий	Часткове	Незадовільна	Некоректні URL; відсутні форма запиту, новини, онлайн-чат
Facebook-сторінка	Нерегулярно	Низький	Цифровий	Часткове	Незадовільна	Відсутня контентна стратегія і регулярність публікацій
М.Е.Doc / BAS	Щомісяця	Дуже високий	Цифровий	Повне	Задовільна	Системних недоліків не виявлено

Примітка. Складено автором за результатами аналізу системи комунікацій підприємства

Аналіз таблиці 2.6 виявляє системний дефіцит, притаманний усім без винятку неформальним каналам: жоден із них не забезпечує архівування комунікаційних рішень і не дає можливості управлінського аудиту. Для підприємства, що виготовляє складне промислове обладнання на основі індивідуальних технічних завдань замовників, відсутність задокументованого архіву комунікаційних рішень несе реальний юридичний ризик при виникненні спорів щодо відповідності виконаної продукції вихідному технічному завданню. Сайт і Facebook-сторінка, що є зовнішніми каналами потенційного залучення замовників, оцінені як такі, що не відповідають потребам підприємства через відсутність інтерактивних функцій.

Для структурованого виявлення сильних і слабких сторін системи комунікаційного менеджменту, а також зовнішніх можливостей і загроз, застосований SWOT-аналіз (таблиця 2.7).

Таблиця 2.7. SWOT-аналіз системи менеджменту комунікацій ТОВ НВФ «АДВІСМАШ»

	СИЛЬНІ СТОРОНИ	СЛАБКІ СТОРОНИ
Внутрішнє середовище	+ Повна цифровізація регуляторної звітності (М.Е.Дос / BAS)	- Відсутність єдиної корпоративної платформи
	+ Наявна корпоративна електронна пошта	- Домінування неформальних каналів без архівування
	+ Двомовний корпоративний вебсайт	- Відсутність CRM-системи і систематизованої клієнтської бази
	+ Висока оперативна залученість персоналу (месенджери)	- Обмежена висхідна комунікація (зворотний зв'язок)
	+ Фінансова стабільність для інвестицій у цифровізацію	- Низький рівень захисту та резервування комунікаційних даних
	МОЖЛИВОСТІ	ЗАГРОЗИ
Зовнішнє середовище	+ Доступний ринок хмарних рішень для МСП (Google Workspace, Pipedrive)	- Ризики кібербезпеки і втрати даних в умовах воєнного часу
	+ Зростаючий попит B2B-замовників на цифрову взаємодію	- Поява цифровізованих конкурентів на ринку підйимального обладнання
	+ Нарощення попиту на вітчизняне підйимальне обладнання	- Відтік кваліфікованих кадрів і втрата неформалізованих знань
	+ Державна підтримка цифровізації виробництва	- Зміна поведінки B2B-замовників у бік цифрових каналів пошуку постачальників

Примітка. Складено автором за результатами комплексного аналізу комунікаційної системи підприємства

SWOT-аналіз виявляє важливу стратегічну констеляцію: слабкі сторони системи (відсутність єдиної платформи, CRM і формалізованих каналів) перетинаються із загрозами (поява цифровізованих конкурентів і зміна

поведінки B2B-замовників), що формує зону стратегічного ризику. Водночас сильні сторони (фінансова стабільність, наявний сайт, функціонуюча регуляторна система) і зовнішні можливості (доступні хмарні рішення, зростаючий попит) утворюють сприятливі передумови для реалізації комплексу заходів з модернізації комунікаційної інфраструктури за відносно невисоких витрат і реалістичних строків.

Таблиця 2.8. Зведена матриця SWOT системи менеджменту комунікацій ТОВ НВФ «АДВІСМАШ»

	S - Сильні сторони	W - Слабкі сторони
О - Можливості	SO — Стратегії зростання: 1) Використати фінансову стабільність для впровадження Google Workspace і CRM на доступному хмарному ринку. 2) Розвинути двомовний сайт у повноцінний канал залучення B2B-клієнтів, попит яких на цифрову взаємодію зростає. 3) Скористатись державною підтримкою цифровізації для компенсації витрат на впровадження єдиної платформи.	WO — Стратегії усунення слабкостей: 1) Впровадити Google Workspace, використовуючи доступність хмарних рішень для МСП. 2) Запровадити CRM-систему (Pipedrive) для систематизації клієнтської бази на тлі зростаючого B2B-попиту. 3) Формалізувати канали висхідної комунікації через механізм зворотного зв'язку (Google Forms).
T - Загрози	ST - Стратегії захисту: 1) Задіяти фінансову стабільність для хмарного резервування даних і захисту від кіберризиків воєнного часу. 2) Посилити цифрову присутність через SMM і LinkedIn для протидії цифровізованим конкурентам. 3) Документувати неформалізовані знання через регламент комунікацій, захист від ризику відтоку кадрів.	WT - Стратегії мінімізації ризиків: 1) Терміново усунути відсутність цифрового архіву, локальне зберігання критично вразливе в умовах воєнних ризиків. 2) Впровадити CRM до того, як цифровізовані конкуренти перехоплять B2B-клієнтів. 3) Формалізувати комунікаційні процеси для збереження операційної стійкості при можливій мобілізації персоналу.

Примітка. Складено автором на основі результатів SWOT-аналізу комунікаційної системи підприємства.

Порівняльний аналіз рівня цифровізації комунікацій підприємства з типовими практиками виробничих МСП наведено в таблиці 2.9.

Таблиця 2.9. Порівняльна характеристика рівня цифровізації комунікацій ТОВ НВФ «АДВІСМАШ» з типовими практиками виробничих МСП

Параметр порівняння	ТОВ НВФ «АДВІСМАШ» (2025 р.)	Типова практика виробничих МСП України	Висновок
Корпоративний месенджер (формалізований)	Відсутній (Viber / Telegram неформально)	За оцінками автора на основі аналізу відкритих даних: впроваджений у 45-50% МСП	Нижче типової практики; потребує впровадження
CRM-система для B2B-клієнтів	Відсутня	За оцінками автора на основі аналізу відкритих даних: впроваджена у 35-40% виробничих МСП	Суттєве відставання; пряма загроза управлінській ефективності
Хмарний документообіг	Відсутній	За оцінками автора на основі аналізу відкритих даних: впроваджений у 55-60% МСП	Значне відставання; критично в умовах воєнних ризиків
Сайт із формою запиту	Сайт є, форма запиту відсутня	За оцінками автора на основі аналізу відкритих даних: форма наявна у 70% виробничих підприємств	Відставання у ключовому елементі залучення клієнтів

Продовження табл. 2.9.

Параметр порівняння	ТОВ НВФ «АДВІСМАШ» (2025 р.)	Типова практика виробничих МСП України	Висновок
Регулярна активність у соцмережах	Нерегулярна (Facebook)	За оцінками автора на основі аналізу відкритих даних: регулярна у 50-55% виробничих МСП	Нижче типового рівня; знижує B2B-видимість
Регуляторна цифрова звітність	Повна (М.Е.Doc / BAS)	Стандарт галузі	Відповідає типовій практиці
Загальна оцінка рівня цифровізації комунікацій	2,5 / 5,0	3,2 / 5,0 (оціночно)	Відставання на 0,7 бала від середньої типової практики

Примітка. Складено автором; показники типової практики МСП визначено на основі власних оцінок автора за результатами аналізу відкритих галузевих даних та матеріалів практики [3, 8]

Порівняльна таблиця 2.9 демонструє, що ТОВ НВФ «АДВІСМАШ» за більшістю параметрів перебуває нижче типового рівня для підприємств аналогічного масштабу в Україні. Найбільш критичним є відставання в частині CRM-системи: при обсязі реалізації понад 130 млн грн і зростаючому портфелі замовників ручне ведення клієнтської комунікації несе прямі фінансові ризики, пов'язані з втратою запитів і порушенням термінів реагування. Відставання в частині хмарного документообігу є особливо актуальним в умовах воєнного часу: збереження корпоративної інформації виключно на локальних пристроях є суттєвим ризиком безповоротної втрати даних [12].

Отже, комплексна оцінка стану менеджменту комунікацій ТОВ НВФ «АДВІСМАШ» свідчить про початково-функціональний рівень цифрової зрілості комунікаційної системи, типовий для малих виробничих підприємств у фазі інтенсивного зростання. Аналіз визначив чотири ключові проблемні зони: відсутність єдиної корпоративної цифрової платформи; незадовільний рівень клієнтської B2B-комунікації через відсутність CRM-системи; низька ефективність зовнішніх цифрових активів (сайт і соціальні мережі). Виявлені проблемні зони слугують концептуальною основою для розробки комплексу рекомендацій з удосконалення менеджменту комунікацій, що здійснюється у третьому розділі роботи.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ КОМУНІКАЦІЙ ТОВ НВФ «АДВІСМАШ» В УМОВАХ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ

3.1. Удосконалення системи комунікацій підприємства на основі цифрових технологій

За результатами оцінки (таблиця 2.4) підприємство набрало 2,5 з 5,0 балів, що нижче середнього рівня по виробничих МСП України на 0,7 бала. Щоб підняти показник до 4,5 за вісім місяців, розроблено чотири заходи: від безкоштовного комунікаційного регламенту до впровадження CRM-системи. Логіка послідовності проста: спочатку усуваємо прогалини з найбільшими практичними наслідками, потім нарощуємо інвестиції. Зміст кожного заходу у таблиці 3.1 [38].

Таблиця 3.1. Комплекс заходів з удосконалення системи менеджменту комунікацій ТОВ НВФ «АДВІСМАШ»

Напрямок удосконалення	Зміст заходів	Очікуваний результат	Пріоритет
Напрямок 1. Формалізація комунікаційних процесів і відновлення висхідного зворотного зв'язку	Розроблення Комунікаційного регламенту підприємства; визначення офіційних каналів для кожного типу управлінської взаємодії; встановлення вимог до архівування рішень; запровадження щомісячного анонімного опитування через Google Forms	Усунення неформальної комунікаційної анархії; відновлення висхідного зворотного зв'язку від виробничого персоналу; правовий захист при спорах щодо технічних завдань	Високий (Етап 1)
Напрямок 2. Впровадження єдиної корпоративної цифрової платформи Google Workspace	Підключення 71 користувача до Google Workspace Business Starter; перехід на корпоративну пошту @advismash.com.ua; впровадження Google Chat, Google Drive, Google Meet, Google Calendar; заміна Viber/Telegram корпоративним середовищем	Єдина інтегрована платформа для всіх підрозділів; хмарне архівування комунікацій; захист від втрати даних при пошкодженні фізичної інфраструктури; підвищення продуктивності управлінського персоналу на 15%	Високий (Етап 1-2)
Напрямок 3. Модернізація корпоративного вебсайту і зовнішніх цифрових каналів	SEO-редизайн URL-структури; впровадження онлайн-форми запиту з завантаженням технічного завдання; додавання розділу «Реалізовані проекти»; встановлення безкоштовного онлайн-чату Tawk.to; підключення Google Analytics 4 і Search Console; активізація Facebook і реєстрація LinkedIn	Збільшення відвідуваності сайту у 2,5-3 рази; формування активного каналу залучення нових B2B-клієнтів; покращення SEO-позицій за профільними запитами; підвищення репутаційної присутності у B2B-середовищі	Середній (Етап 2-3)

Продовження табл. 3.1.

Напрямок удосконалення	Зміст заходів	Очікуваний результат	Пріоритет
Напрямок 4. Впровадження CRM-системи і систематизація клієнтської бази	Впровадження CRM-системи Pipedrive для 5 користувачів (директор, менеджери збуту, конструктор, бухгалтер); інтеграція з онлайн-формою запиту на сайті; перенесення наявної клієнтської бази; налаштування воронки продажів	Систематизована клієнтська база з повною історією взаємодії; усунення ризику втрати запитів і замовлень; автоматична реєстрація нових клієнтських звернень; підвищення якості і швидкості комерційних відповідей	Середній (Етап 3)

Примітка: розроблено автором

Перший і найменш витратний напрямок полягає у формалізації комунікаційних каналів і відновленні зворотного зв'язку від виробничого персоналу. Комунікаційний регламент підприємства не потребує жодних фінансових витрат, його розроблено автором і наведено у Додатку Д [29]. Регламент визначає перелік офіційних каналів для кожного типу управлінської взаємодії з чітким розмежуванням між оперативною і документарною комунікацією; обов'язкові вимоги до фіксації та архівування управлінських рішень незалежно від каналу, через який їх прийняли; терміни реагування на вхідні клієнтські запити. Ключовий елемент регламенту - щомісячне анонімне опитування виробничого персоналу через Google Forms, результати якого керівництво розглядає на нараді протягом 14 днів. Це прибирає брак зворотного зв'язку знизу вгору і залучає персонал до управлінських рішень [8].

Другий напрямок - впровадження Google Workspace, що закриває найслабший критерій матриці оцінки: зараз підприємство не має жодної єдиної платформи і отримало за цим критерієм 1 бал з 5. Для 71 працівника підходить тариф Google Workspace Business Starter по 6 USD на користувача на місяць [16]. Платформа включає Gmail з корпоративним доменом @advismash.com.ua, Google Drive для документообігу, Google Meet для відеонарад, Google Chat як корпоративний месенджер з окремими просторами для кожного підрозділу, а також Google Calendar для узгодження нарад і виробничих дедлайнів. Після переходу на платформу розрізнені Viber-групи замінює єдине середовище, всі комунікації зберігаються у хмарі, а втрата даних при пошкодженні комп'ютера стає неможливою [12]. Це особливо важливо зараз: корпоративні дані на

локальних носіях в умовах війни - це прямий ризик для роботи бізнесу. Щорічна вартість платформи для 71 користувача складає 227 995 грн ($71 \times 6 \text{ USD} \times 44,6 \text{ грн} \times 12 \text{ місяців}$), що становить лише 0,17% від чистого доходу підприємства у 2025 р. Впровадження відбувається у два кроки: спочатку підключають адміністрацію і керівників підрозділів (1-2 місяць), потім решту персоналу з навчанням (3-4 місяць) [41].

Третій напрям стосується сайту advismash.com.ua і зовнішніх цифрових каналів. У підрозділі 2.1 виявлено конкретні проблеми: некоректні шаблонні адреси ([/about-guardsmen](#), [/security-services](#)) замість профільних URL, відсутність форми запиту і жодної аналітики. Переробка URL-структури під профільні виробничі запити напряду підніме позиції сайту в Google [7]. Додавання онлайн-форми з можливістю завантажити технічне завдання перетворить сайт із цифрової візитки на канал, через який клієнти можуть надіслати запит [27]. Безкоштовний онлайн-чат Tawk.to дасть змогу відповідати відвідувачам без телефонного дзвінка, а Google Analytics 4 і Google Search Console покажуть реальні дані про трафік і поведінку відвідувачів. Для Facebook-сторінки потрібен редакційний план з 2-4 публікаціями на місяць: реалізовані проекти, виробничий процес, нові розробки, вакансії. Сторінка на LinkedIn потрібна для виходу в B2B-сегмент: саме там менеджери закупівель промислових підприємств шукають і перевіряють постачальників [44].

Четвертий напрям охоплює впровадження CRM-системи і систематизацію роботи з клієнтами. При обсязі реалізації 131,6 млн грн у 2025 р. і портфелі B2B-замовників, що зростає, вести клієнтську базу вручну - це прямий ризик втратити запит або забути про домовленість [24]. Для цього підходить CRM-система Pipedrive: вона має українську локалізацію і коштує 15 USD на користувача на місяць. Для п'яти ключових користувачів (директор, два менеджери збуту, конструктор, бухгалтер) річна вартість складає 40 140 грн ($5 \times 15 \text{ USD} \times 44,60 \text{ грн} \times 12 \text{ місяців}$).

Рисунок 3.1 показує, як виглядатиме комунікаційна система після реалізації всіх чотирьох заходів. Google Workspace стає центральною

платформою, до якої підключені всі підрозділи підприємства, а CRM-система і оновлений сайт формують зовнішній контур роботи з клієнтами і маркетингових комунікацій.

ЗАПРОПОНОВАНА МОДЕЛЬ ЦИФРОВОЇ КОМУНІКАЦІЙНОЇ СИСТЕМИ ТОВ НВФ «АДВІСМАШ»			
КЕРІВНИЦТВО ПІДПРИЄМСТВА (Директор, адміністрація)			
ЄДИНА КОРПОРАТИВНА ПЛАТФОРМА GOOGLE WORKSPACE BUSINESS STARTER (Gmail @advismash.com.ua Google Chat Google Drive Google Meet Google Calendar)			
ВНУТРІШНІ КОМУНІКАЦІЇ Google Chat Google Meet Google Drive / Docs Корпоративна пошта	КЛІЄНТСЬКА В2В-КОМУНІКАЦІЯ CRM Pipedrive Онлайн-форма запиту Корп. електронна пошта Телефон	ЗОВНІШНІЙ МАРКЕТИНГ Сайт advismash.com.ua LinkedIn (корп. сторінка) Facebook (SMM) Google Analytics 4	РЕГУЛЯТОРНА ЗВІТНІСТЬ М.Е.Doc BAS Електронна звітність (без змін)
Підрозділи та персонал підприємства (71 особа)		В2В-клієнти, постачальники, партнери, регулятори	

Рисунок 3.1 – Запропонована модель цифрової комунікаційної системи ТОВ НВФ «АДВІСМАШ»

Примітка. Розроблено автором

Поетапний план реалізації комплексу заходів з визначенням виконавців, строків і орієнтовних витрат кожного етапу наведено в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2. Поетапний план реалізації заходів з удосконалення системи менеджменту комунікацій ТОВ НВФ «АДВІСМАШ»

Етап	Заходи	Відповідальний	Строки реалізації	Орієнт. вартість, грн
Етап 1 (1-2 міс.)	Розроблення Комунікаційного регламенту (власний ресурс, без витрат); налаштування Google Forms (безкоштовно); реєстрація домену @advismash.com.ua (~700 грн); підключення 10 осіб адміністрації та керівників до Google Workspace	Директор; керівники підрозділів	Місяці 1-2	6000,00
Етап 2 (3-4 міс.)	Підключення решти персоналу (61 особа) до Google Workspace ($61 \times 6 \text{ USD} \times 44,60 \text{ грн} \times 2 \text{ міс.} = 32\,663 \text{ грн}$); первинне навчання (~2 000 грн); перенесення документів до Google Drive; перехід на Google Chat	Директор; IT-підтримка (аутсорс)	Місяці 3-4	35000,00

Продовження табл. 3.2. Поетапний план реалізації заходів з удосконалення системи менеджменту комунікацій ТОВ НВФ «АДВІСМАШ»

Етап	Заходи	Відповідальний	Строки реалізації	Орієнт. вартість, грн
Етап 3 (4-6 міс.)	SEO-редизайн сайту та впровадження онлайн-форми (~20 000 грн); встановлення Tawk.to (безкоштовно); Google Analytics 4 (безкоштовно); LinkedIn (безкоштовно); SMM-контент аутсорс (~8 000 грн)	Веб-розробник (аутсорс); менеджер збуту	Місяці 4-6	28000,00
Етап 4 (6-8 міс.)	Впровадження CRM Pipedrive; інтеграція з Впровадження CRM Pipedrive ($5 \times 15 \text{ USD} \times 44,60 \text{ грн} \times 2 \text{ міс.} = 6\,690 \text{ грн}$); навчання комерційного відділу (~4 000 грн); перенесення клієнтської бази (власними силами); перша оцінка ефективності	Менеджер збуту; директор; IT-підтримка	Місяці 6-8	11000,00
Загальний бюджет реалізації (одноразові + перша черга операційних)				80000,00

Примітка. Розроблено автором на основі актуальних цін цифрових сервісів станом на 2025 р.

Усі чотири заходи реалізуються за вісім місяців. Логіка послідовності побудована за принципом «від нульових витрат до інвестицій»: перший етап (комунікаційний регламент і реєстрація Google Workspace для управлінців) потребує лише 6 000 грн і не вимагає жодного зовнішнього підрядника; наступні етапи нарощують витрати відповідно до того, як підприємство вже відчуло перші результати від попередніх кроків. Загальний бюджет у першому році складає 80 000 грн (одноразові витрати 34 000 грн та перша черга операційних витрат 46 000 грн), що становить лише 0,06% від чистого доходу підприємства у 2025 р. ($80\,000 / 131\,563\,300 \times 100$) [3].

3.2. Оцінка ефективності використання цифрових інструментів при організації комунікацій на підприємстві

Прогнозований ефект від реалізації заходів розраховано за двома групами методів: кількісними (метод збереженого робочого часу для заходів, що підвищують внутрішню продуктивність, і метод інкрементальних доходів для заходів, що впливають на залучення клієнтів) і якісними (оцінка зниження

організаційних ризиків і підвищення стійкості в умовах війни) [40]. Такий підхід поєднує фінансові і нефінансові показники, що відповідає вимогам до оцінки проєктів цифрової трансформації [16].

Ефект від впровадження Google Workspace розраховано через скорочення непродуктивних витрат часу управлінського персоналу. До управлінського персоналу належать директор, головний бухгалтер, керівники КТВ, відділу збуту та виробничого підрозділу, а також менеджери, конструктори і фахівці, що безпосередньо координують виробничі процеси загалом 25 осіб з 71 (35,2% персоналу), що відповідає типовій частці управлінців для виробничих МСП. Середня годинна ставка визначена на основі фінансових даних підприємства: середньомісячна заробітна плата у 2025 р. становить 14 240 грн, що при 22 робочих днях по 8 годин дає годинну ставку $14\,240 / (22 \times 8) = 80,9$ грн/год. З урахуванням єдиного соціального внеску (22%) фактична вартість години управлінського часу для підприємства складає $80,9 \times 1,22 = 98,7$ грн/год, округлено 99 грн/год. За консервативним припущенням, перехід на єдину платформу скоротить непродуктивні витрати часу (повторні уточнення, пошук інформації в неструктурованих чатах, усне підтвердження рішень) на 0,5 год на особу на день. Річна економія від збереженого робочого часу складає: $25 \times 99 \times 0,5 \times 248 = 306\,900$ грн [12].

Ефект від оновлення сайту розраховується на основі консервативного сценарію конверсії. SEO-редизайн URL-структури і додавання онлайн-форми запиту, за даними аналітики ринку, збільшують органічну відвідуваність профільного виробничого сайту у 2,5–3 рази. виправлення некоректних URL і поява форми запиту прибирають прямі бар'єри для клієнтів, які шукають постачальника через Google [7]. Після підключення Google Analytics 4 у третьому етапі вже через 3–4 місяці будуть фактичні дані відвідуваності і точний перерахунок ефекту.

Ефект від впровадження CRM-системи розраховано через запобігання втраті клієнтів і замовлень. У 2023 р. дебіторська заборгованість зросла до 5 596,7 тис. грн при стрибку виручки у 3,29 рази - це показує, що ручні процеси

супроводу клієнтів вже тоді не справлялись з навантаженням. CRM-система дозволить утримати 2–3 клієнти на рік, яких підприємство могло б втратити через несвоєчасну відповідь або відсутність записів про попередні контакти. Середню вартість замовлення визначено на основі даних про виручку: чистий дохід від реалізації у 2025 р. становив 131 563,3 тис. грн, підприємство виготовляє промислове підйимально-транспортне обладнання (стрічкові та шнекові конвеєри, норії, елеватори) за індивідуальними технічними завданнями, тому середня вартість одного замовлення орієнтовно становить 280 000–420 000 грн. При рентабельності продажів 15,7% у 2025 р. утримання 2–3 клієнтів на рік дає приріст чистого прибутку: $2 \times 280\,000 \times 15,7\% = 87\,920$ грн (консервативний сценарій) та $3 \times 420\,000 \times 15,7\% = 197\,820$ грн (реалістичний сценарій) [24].

Зведений розрахунок витрат на реалізацію заходів наведено в таблиці 3.3. Таблиця 3.3. Зведена оцінка витрат на реалізацію комплексу заходів з удосконалення системи менеджменту комунікацій

Захід	Одноразові витрати, грн	Щорічні операційні витрати, грн	Джерело фінансування
Комунікаційний регламент і механізм зворотного зв'язку (Google Forms)	0 (внутрішній ресурс)	0	Власний трудовий ресурс
Google Workspace Business Starter (71 користувач, 6 USD/місяць)	0	227995,00	Оборотні кошти підприємства
Модернізація сайту advismash.com.ua (SEO, форма, чат, аналітика, новини)	28000,00	10000,00	Оборотні кошти підприємства
CRM-система Pipedrive (5 ліцензій, 15 USD/місяць/кор.)	0	40140,00	Оборотні кошти підприємства
SMM: активізація Facebook, реєстрація LinkedIn, підготовка контенту	0	15000,00	Оборотні кошти підприємства
Навчання персоналу роботі з новими цифровими інструментами	6000,00	6000,00	Оборотні кошти підприємства
Разом	34000,00	299135,00	

Примітка. розроблено автором на основі відкритих даних про вартість цифрових сервісів

Щорічні операційні витрати на підтримку впровадженої системи складають 299 135 грн, що становить лише 1,45% від чистого прибутку підприємства за 2025 р. (20 655,4 тис. грн). Підприємство покриває ці витрати з власних коштів без залучення зовнішнього фінансування. Розрахунок прогнозованого економічного ефекту за двома сценаріями наведено в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4. Розрахунок прогнозованого економічного ефекту від реалізації комплексу заходів

Джерело ефекту	Метод оцінки	Консервативний сценарій, грн/рік	Реалістичний сценарій, грн/рік
Підвищення продуктивності управлінського персоналу (Google Workspace)	Збережений робочий час: 25 упр. прац. ч, середній вартості години управлінського часу 99 грн. $25 \times 99 \times 0,5 \times 248 = 306\,900$ грн	306900,00	306900,00
Залучення нових B2B-клієнтів через оновлений сайт і LinkedIn	Інкрементальні доходи: консерв. 3 клієнти $\times 280\,000$ грн $\times 15,7\%$ рент. продажів; реаліст. 5 клієнтів $\times 420\,000$ грн $\times 15,7\%$ рентабельність продажів	131880,00	329700,00
Утримання клієнтів і запобігання втраті запитів завдяки CRM-системі	Утримання клієнтів: консерв. $2 \times 280\,000$ грн $\times 15,7\%$; реаліст. $3 \times 420\,000$ грн $\times 15,7\%$ рентабельність продажів	87920,00	197820,00
Зниження витрат на виправлення виробничих помилок (комунікаційний регламент)	Скорочення 1-2 інцидентів переробки на рік $\times$ серед. вартість 50 000-80 000 грн	50000,00	80000,00
Разом прогнозованих щорічних вигід		576700,00	914420,00
Щорічні операційні витрати		299135,00	299135,00
Чистий щорічний ефект (вигоди мінус витрати)		277565,00	615285,00

Примітка. Розраховано автором

Чистий щорічний ефект за консервативним сценарієм складає 277 565 грн, за реалістичним 615 285 грн. Рентабельність інвестицій розраховано за показником ROI: $ROI = (\text{Чистий щорічний ефект} / (\text{Щорічні витрати} + \text{Одноразові витрати})) \times 100\%$. Одноразові витрати складають 34 000 грн (модернізація сайту 28 000 грн та навчання персоналу 6 000 грн відповідно до таблиці 3.3); витрати на Google Workspace, CRM Pipedrive та SMM є щорічними операційними витратами і враховані у знаменнику як частина суми 299 135 грн. За консервативним сценарієм: $ROI = 277\,565 / (299\,135 + 34\,000) \times 100\% = 83,3\%$. За реалістичним сценарієм: $ROI = 615\,285 / (299\,135 + 34\,000) \times 100\% = 184,7\%$. Одноразові витрати (34 000 грн) окупляться за 1,5 місяця за консервативним сценарієм ($34\,000 / (277\,565 / 12) = 1,47$ міс.) [42].

Окремо варто відзначити нефінансовий ефект: підвищення стійкості підприємства в умовах війни. Google Workspace зберігає всі корпоративні дані у хмарі незалежно від того, що відбувається з фізичним офісом. Оновлений сайт і CRM-база зберігають клієнтські контакти і історію взаємодії навіть при

вимушеній зміні персоналу або зупинці роботи [12]. Формалізовані комунікаційні процеси знижують залежність від конкретних людей, які тримають інформацію в голові, що особливо актуально при ризику мобілізації [38].

Порівняльну оцінку поточного і прогнозованого рівня цифровізації комунікаційної системи після реалізації всіх заходів наведено в таблиці 3.5. Очікувані оцінки визначено автором на основі експертно-аналітичного методу: для кожного критерію матриці (таблиця 2.8) встановлено цільовий бал, що відповідає стану системи після повного впровадження відповідного заходу. Оцінку 5 балів виставлено лише там, де захід повністю усуває проблему і відповідає кращим галузевим практикам: Google Workspace для 71 користувача закриває відсутність єдиної платформи (критерій 7: 1→5); CRM Pipedrive з інтеграцією онлайн-форми сайту вирішує проблему клієнтської B2B-комунікації (критерій 5: 2→5); SEO-редизайн сайту, LinkedIn і регулярний SMM забезпечують повноцінну зовнішню цифрову присутність (критерій 4: 3→5). Оцінку 4 бали виставлено для критеріїв формалізації внутрішніх каналів (критерій 1), зворотного зв'язку від персоналу (критерій 2), горизонтальної координації (критерій 3) та безпеки даних (критерій 8), оскільки ці процеси потребують не лише технічного впровадження, а й того, щоб люди звикли працювати по-новому і накопичили практику, що займає більше одного робочого циклу після завершення проєкту.

Таблиця 3.5. Порівняльна оцінка рівня цифровізації комунікаційного менеджменту ТОВ НВФ «АДВІСМАШ» до і після реалізації заходів

Критерій оцінки	Поточна оцінка (бали)	Очікувана оцінка (бали)	Реалізований захід, що забезпечує зміну
Формалізація внутрішніх каналів і регламентування	2	4	Комунікаційний регламент; Google Workspace
Висхідна комунікація (виробничий рівень до керівництва)	2	4	Механізм анонімного зворотного зв'язку через Google Forms
Горизонтальна координація між відділами	3	4	Google Drive, Google Chat; цифровий документообіг
Зовнішні цифрові канали (сайт, соціальні мережі)	3	5	SEO-редизайн сайту; LinkedIn; активний SMM; онлайн-форма
Клієнтська комунікація в B2B-сегменті	2	5	CRM Pipedrive; інтеграція з формою запиту сайту

Продовження табл. 3.5. Порівняльна оцінка рівня цифровізації комунікаційного менеджменту ТОВ НВФ «АДВІСМАШ» до і після реалізації заходів

Критерій оцінки	Поточна оцінка (бали)	Очікувана оцінка (бали)	Реалізований захід, що забезпечує зміну
Регуляторна звітність (М.Е.Дос / BAS)	5	5	Зміни не передбачені, рівень відповідає нормативу
Наявність єдиної корпоративної цифрової платформи	1	5	Google Workspace Business Starter (71 користувач)
Безпека, архівація та резервування комунікаційних даних	2	4	Хмарне зберігання Google Drive; корпоративні права адміністратора
Загальна середня оцінка	2,5	4,5	Приріст на 2,0 бала (+80% від поточного рівня)

Примітка. Розроблено автором

Після реалізації всіх заходів загальна середня оцінка системи зростає з 2,5 до 4,5 балів, тобто на 2,0 бала (+80% від поточного рівня). Найбільший стрибок за двома критично слабкими позиціями: наявність єдиної корпоративної платформи (з 1 до 5 балів) і якість клієнтської B2B-комунікації (з 2 до 5 балів). Оцінка 4,5 бала перевищує середній показник по виробничих МСП України (3,2/5,0) і відповідає тому, що галузь називає «функціонально зрілою» системою. Підприємство стає помітнішим для потенційних замовників: вже не тільки через рекомендації, а й через сайт і LinkedIn. Робота на єдиних інтегрованих платформах відповідає тому, як зараз організовані комунікації на виробничих підприємствах, що працюють у B2B.

Підсумок по розділу: одноразові витрати складають 34 000 грн, щорічне обслуговування системи 299 135 грн, ROI від 83,3% до 184,7% залежно від сценарію. За вісім місяців ТОВ НВФ «АДВІСМАШ» переходить від рівня, де рішення приймають усно і дані зберігають локально, до системи, яка відповідає поточним масштабам бізнесу і витримає подальше зростання.

ВИСНОВКИ

За результатами виконаного дослідження зроблено такі висновки та сформульовано рекомендації щодо удосконалення менеджменту комунікацій ТОВ НВФ «АДВІСМАШ» в умовах діджиталізації.

1. Узагальнення теоретичних засад менеджменту комунікацій підтвердило, що комунікації є невід'ємною функцією управлінської діяльності, яка забезпечує координацію всіх внутрішніх підрозділів підприємства та формує інформаційні зв'язки з зовнішнім середовищем. Ефективність комунікаційного менеджменту безпосередньо впливає на якість управлінських рішень, рівень операційної злагодженості і конкурентоспроможність підприємства на ринку. Систематизовано основні функції комунікаційного менеджменту: інформаційну, координаційну, мотиваційну, контрольну та функцію зворотного зв'язку, кожна з яких набуває нового наповнення в умовах цифрової трансформації. Аналіз сутності та напрямів цифрової трансформації бізнес-комунікацій показав, що діджиталізація корінним чином змінює архітектуру і характер комунікаційних процесів підприємства, забезпечуючи переваги швидкості, документованості, масштабованості та інтеграції. Визначено три рівні цифрових комунікаційних інструментів: платформи корпоративного середовища (Google Workspace, Microsoft Teams), інструменти клієнтської взаємодії (CRM-системи) та канали зовнішньої присутності (корпоративний сайт, соціальні мережі). Встановлено, що найвищу управлінську цінність мають інтегровані рішення, що об'єднують внутрішні і зовнішні комунікаційні потоки в єдиному цифровому середовищі.

2. Дослідження цифрового маркетингу і комунікаційних стратегій в умовах діджиталізації виявило ключову роль контент-маркетингу, SEO-просування і CRM-аналітики у формуванні стійких B2B-відносин. Для виробничих підприємств, що функціонують у B2B-сегменті, пріоритетними каналами зовнішньої цифрової комунікації є корпоративний вебсайт з активними функціями залучення і LinkedIn як професійна платформа для формування репутації серед промислових замовників. Обґрунтовано, що несистемна цифрова

присутність знижує не лише маркетингову ефективність, а й довіру потенційних партнерів до надійності постачальника.

3. Аналіз фінансово-економічних показників ТОВ НВФ «АДВІСМАШ» за 2022–2025 роки підтвердив виняткову динаміку зростання підприємства: чистий дохід від реалізації збільшився з 26 096,3 тис. грн до 131 563,3 тис. грн (+404,1%), чисельність персоналу зросла з 52 до 71 особи, а власний капітал збільшився у 9,03 рази до 71 622,0 тис. грн. Водночас у 2025 р. зафіксовано тривожну тенденцію: чистий прибуток знизився на 36,6% до 20 655,4 тис. грн через випереджаюче зростання собівартості (+33,0%) над виручкою (+8,3%). Підприємство має стійкий фінансовий стан (коефіцієнт автономії 0,862) і достатній ресурсний потенціал для інвестицій у цифрову трансформацію. Аналіз практики використання цифрових інструментів при організації бізнес-комунікацій засвідчив наявність суттєвих структурних дефіцитів: підприємство застосовує обмежений набір переважно неформальних і неінтегрованих інструментів, CRM і ERP-системи повністю відсутні, сайт виконує роль статичної цифрової візитки. Індекс зростання виручки (5,04 рази) перевищує індекс зростання чисельності персоналу (1,37 рази) у 3,68 рази, що свідчить про значний дисбаланс між масштабами господарської діяльності і комунікаційною інфраструктурою.

4. Оцінка ефективності менеджменту комунікацій підприємства за авторською матрицею із восьми критеріїв виявила загальну середню оцінку 2,5 з 5,0 балів, що відповідає початково-функціональному рівню цифрової зрілості. Критично низькими є оцінки за критеріями «наявність єдиної корпоративної платформи» (1 бал), «клієнтська B2B-комунікація» (2 бали) і «безпека та архівування даних» (2 бали). Загальна оцінка підприємства нижча на 0,7 бала від оціночного середнього рівня виробничих малих і середніх підприємств України (3,2/5,0). SWOT-аналіз підтвердив, що фінансова стабільність і наявний цифровий базис створюють сприятливі передумови для системної цифрової трансформації комунікаційної системи.

5. Розроблено комплекс заходів з удосконалення системи менеджменту комунікацій ТОВ НВФ «АДВІСМАШ», що охоплює чотири взаємопов'язані напрями. Перший напрям передбачає розроблення Комунікаційного регламенту і запровадження механізму висхідного зворотного зв'язку через Google Forms. Другий напрям полягає у впровадженні єдиної корпоративної платформи Google Workspace Business Starter для 71 користувача (227 995 грн/рік, з розрахунку $71 \times 6 \text{ USD} \times 44,60 \text{ грн} \times 12 \text{ місяців}$). Третій напрям охоплює SEO-редизайн сайту, впровадження форми запиту, онлайн-чату Tawk.to і Google Analytics 4, а також реєстрацію корпоративної сторінки LinkedIn з формуванням регулярної контентної стратегії. Четвертий напрям передбачає впровадження CRM-системи Pipedrive для п'яти користувачів (40 140 грн/рік, з розрахунку $5 \times 15 \text{ USD} \times 44,60 \text{ грн} \times 12 \text{ місяців}$) з інтеграцією з онлайн-формою запиту сайту. Загальний термін реалізації комплексу заходів складає вісім місяців із сукупними одноразовими витратами 34 000 грн.

6. Оцінка прогнозованого економічного ефекту від реалізації комплексу заходів підтвердила їх фінансову доцільність. Щорічні операційні витрати на підтримку впровадженої системи складають 299 135 грн (1,45% від чистого прибутку 2025 р.). Прогнозований щорічний ефект становить від 576 700 грн (консервативний сценарій) до 914 420 грн (реалістичний сценарій) завдяки підвищенню продуктивності управлінського персоналу, залученню нових B2B-клієнтів через оновлений сайт і запобіганню втраті клієнтів завдяки CRM-системі. Чистий щорічний ефект складає 277 565 грн (консервативний сценарій) та 615 285 грн (реалістичний сценарій). Рентабельність інвестицій (ROI) складає від 83,3% (консервативний) до 184,7% (реалістичний сценарій); строк окупності одноразових витрат (34 000 грн) за консервативним сценарієм складає близько 1,5 місяця, що підтверджує обґрунтованість інвестицій. Реалізація заходів дозволить підвищити загальну оцінку системи з 2,5 до 4,5 балів (+80%), забезпечивши перехід до функціонально зрілого рівня цифрової зрілості комунікаційної системи.

Отже, результати проведеного дослідження підтверджують, що своєчасна і системна цифрова трансформація комунікаційного менеджменту є стратегічним пріоритетом для ТОВ НВФ «АДВІСМАШ», реалізація якого забезпечить відповідність комунікаційної інфраструктури масштабам господарської діяльності підприємства, підвищить операційну стійкість в умовах воєнно-економічної нестабільності та зміцнить конкурентні позиції на ринку підйимального і вантажно-розвантажувального обладнання. Практичне значення одержаних результатів визначається тим, що запропонований комплекс заходів є фінансово доступним, технологічно обґрунтованим і може бути реалізований без залучення зовнішнього фінансування за рахунок власних коштів підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрушкевич З. М., Нянько В. М., Сітарчук О. В. Діджиталізація – дієвий інструмент комунікативної політики підприємства в період пандемії COVID-19. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2020. № 5. С. 15–18. URL: <https://elar.khmnpu.edu.ua/items/37a480b5-4763-4155-8d6c-988fee1b1f38> (дата звернення: 21.05.2026).
2. Белянська О., Огерчук Ю. Соціальні мережі та бізнес: значимість, переваги та проблеми. *Економіка та суспільство*. 2021. № 32. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/839> (дата звернення: 20.05.2026).
3. Болквадзе Н., Братко О., Мигаль О. Впровадження штучного інтелекту в бізнес-діяльність компанії. *Економіка та суспільство*. 2023. № 58. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3348> (дата звернення: 22.05.2026).
4. Бут-Гусаїм О. Г., Ковтуненко К. В. Digital management: проблеми та перспективи розвитку. *Бізнес Інформ*. 2020. № 6. С. 297–304. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2020-6_0-pages-297_304.pdf (дата звернення: 16.05.2026).
5. Галушак О., Галушак М., Машлій Г. Цифровізація в Україні: еволюційні перетворення. *Галицький економічний вісник*. 2023. № 2 (81). С. 155–163. URL: <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/index.php?art=1156> (дата звернення: 17.05.2026).
6. Голобородько А. Ю. Цифрова економіка: підходи та особливості розвитку. *Бізнес Інформ*. 2022. № 9. С. 10–18. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2022-9_0-pages-10_18.pdf (дата звернення: 17.05.2026).
7. Головецький Д. І. Формування цифрового інструментарію маркетингового менеджменту як драйвер розвитку підприємств у цифровій економіці. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2025. № 1 (16). С. 309–

314. URL: <http://dees.iei.od.ua/index.php/journal/article/view/600> (дата звернення: 22.05.2026).

8. Головчук Ю. О., Галаченко О. О., Палагнюк Г. О., Трет'яков М. С. Стратегії менеджменту для впровадження цифрових технологій у сфері охорони здоров'я. *Ефективна економіка*. 2025. № 1. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.1.7>

9. 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: 16.05.2026).

10. Економічна стратегія України 2030 / Фіщук В., Матюшко В., Чернів С., Юрчак О., Лаврик Я., Амелін А. Київ : Український інститут майбутнього. URL: <https://strategy.uifuture.org/kraina-z-rozvinutoyu-cifrovoyu-ekonomikoyu.html> (дата звернення: 17.05.2026).

11. Спіфанова І. Ю., Джеджула В. В. Місце процесу управління проектами в стратегії розвитку підприємств. *Innovation and Sustainability*. 2022. № 3. С. 8–13. DOI: <https://doi.org/10.31649/ins.2022.3.8.13>

12. Спіфанова І. Ю., Джеджула В. В., Каплун Р. А. Особливості стратегічного управління підприємствами в умовах воєнного стану. *Науковий вісник Вінницького НТУ*. 2023. № 4. С. 64–71. DOI: <https://doi.org/10.31649/ins.2023.4.64.71>

13. Жосан Г. Розвиток діджиталізації бізнесу в умовах пандемії COVID-19. *Економіка та суспільство*. 2021. № 24. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/219> (дата звернення: 18.05.2026).

14. Зубченко В., Герасименко І., Осипенко Н. Маркетингові комунікації в умовах війни: виклики та напрями впливу на купівельну поведінку. *Економіка та суспільство*. 2024. № 60. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3552> (дата звернення: 19.05.2026).

15. Зуб П. В., Калач Г. М. Цифровізація бізнес-процесів промислових підприємств. *Економіка та суспільство*. 2021. № 26. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/385> (дата звернення: 19.05.2026).
16. Інновації в електронній охороні здоров'я як складова менеджменту в Україні / Головчук Ю. О., Вергелес К. М., Назарчук О. А., Ночвіна О. А., Мазур Г. М. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 2. С. 61–69. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.2.61>
17. Касян С. Я., Юферова Д. О. Управління інтернет-маркетинговими комунікаційними стратегіями високотехнологічних підприємств і стартап-проектів. *Економічний простір*. 2020. № 161. С. 29–35. URL: <https://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/675> (дата звернення: 19.05.2026).
18. Клименко К. В. Діджиталізація як інноваційний розвиток підприємств: досвід України. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2020. № 4(3). С. 13–18. URL: <https://journals.khnu.km.ua/vestnik/?p=7404> (дата звернення: 17.05.2026).
19. Кондратюк О. І., Стояненко І. В. Диджиталізація бізнесу в умовах глобальних викликів. *Scientia fructuosa*. 2020. № 5. С. 36–52. URL: <https://journals.knute.edu.ua/scientia-fructuosa/article/view/194> (дата звернення: 17.05.2026).
20. Кравчук І., Лавриненко С., Зелінська А. Діджиталізація бізнес-процесів: інноваційна складова менеджменту підприємств. *Економіка та суспільство*. 2023. № 58. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3277> (дата звернення: 19.05.2026).
21. Крисько Ж. Роль ділових комунікацій в управлінні організацією. *Економіка та суспільство*. 2021. № 24. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/221> (дата звернення: 16.05.2026).

22. Кулиняк І. Я., Головецький Д. І. Цифрові інструменти маркетингового менеджменту підприємств: роль, переваги та виклики використання. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія «Менеджмент та підприємництво в Україні»*. 2023. Т. 7, № 2. С. 116–127. URL: <https://science.lpnu.ua/uk/semi/vsi-vypusky/volume-7-number-2-2023/cyfrovi-instrumenty-marketyngovogo-menedzhmentu-pidpryyemstv> (дата звернення: 20.05.2026).

23. Кулиняк І. Я., Копець Г. Р., Горбенко Т. М. Цифровий інструментарій антикризового менеджменту підприємств. *Економіка та суспільство*. 2022. № 35. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1082> (дата звернення: 21.05.2026).

24. Кулиняк І., Іваницький Н. Тенденції розвитку маркетингових комунікацій туристичних підприємств в умовах цифровізації. *Механізм регулювання економіки*. 2023. № 4 (102). С. 29–34. URL: <https://mer-journal.sumy.ua/index.php/journal/article/view/210> (дата звернення: 23.05.2026).

25. Лавриненко С., Зелінська А., Бездітко О. Бізнес-комунікації та їх інноваційність в системі менеджменту підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. № 48. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2232> (дата звернення: 16.05.2026).

26. Литвиненко П., Хлебінська О., Литвиненко Н. Цифрова трансформація бізнес-комунікацій як драйвер інвестиційної привабливості компанії. *Економіка та суспільство*. 2024. № 69. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5136> (дата звернення: 16.05.2026).

27. Лойко Є. М. Діджиталізація маркетингової комунікативної стратегії підприємства. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2021. № 4(64). С. 135–142. URL: <https://snku.krok.edu.ua/index.php/vcheni-zapiski-universitetu-krok/article/view/463> (дата звернення: 23.05.2026).

28. Неміш Ю. Сучасні тенденції розвитку маркетингової діяльності підприємств в умовах цифрових трансформацій. *Економіка та суспільство*. 2022. № 40. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1488> (дата звернення: 23.05.2026).
29. Обіход С. В. Імплементація інформаційно-комунікаційних технологій у систему управління бізнес-процесами вітчизняних підприємств у контексті розвитку цифрової економіки. *Економіка, управління та адміністрування*. 2021. № 4(98). С. 10–17. URL: <https://ema.ztu.edu.ua/article/view/249656> (дата звернення: 24.05.2026).
30. Осокін М., Осокіна А. Цифрові комунікації в системі управління бізнесом. *Економіка та суспільство*. 2024. № 64. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4233> (дата звернення: 16.05.2026).
31. Панченко С. В., Дикань О. В., Громова О. В., Семенцова О. В. Комунікативний менеджмент : навч. посіб. Харків : УкрДУЗТ, 2024. 184 с. URL: <http://lib.kart.edu.ua/bitstream/123456789/24092/1/Навч.%20посібник.pdf> (дата звернення: 16.05.2026).
32. Паращич М. І., Ноджак Л. С. Діджиталізація та її роль у діяльності українських підприємств. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2022. Т. 4, № 2. С. 192–200. URL: <https://ena.lpnu.ua/items/f8ef3a45-70ec-45aa-b0c9-af38436813d9> (дата звернення: 18.05.2026).
33. Смирнова Т. А. Аналіз сучасних аспектів діджиталізації бізнес-комунікацій підприємств в Україні: напрямки та інструменти. *Підприємництво та інновації*. 2023. № 31. С. 63–69. URL: <https://ei-journal.in.ua/index.php/journal/article/view/652> (дата звернення: 17.05.2026).
34. Смоляк Ю. В., Холодницька А. В. Ефективність використання дистанційних комунікацій та діджиталізації в управлінні підприємством. *Економічний простір*. 2024. № 200. С. 102–106. URL:

<https://economicspace.pgasa.dp.ua/article/view/328412> (дата звернення: 17.05.2026).

35. Сотник І. М., Завражний К. Ю. Концептуальна модель імплементації цифрових трансформацій у комунікаційні бізнес-процеси промислових підприємств. *Економіка і регіон*. 2020. № 1(76). С. 28–34. URL: <https://journals.nupp.edu.ua/eir/uk/article/view/1923> (дата звернення: 16.05.2026).

36. Сохецька А. В. Цифрові маркетингові інструменти для розвитку бізнесу: ретроспективний аналіз, сучасні тенденції, напрями розвитку. *Причорноморські економічні студії*. 2020. Вип. 50 (1). С. 7–12. DOI: <https://doi.org/10.32843/bses.50-1>

37. Суворова С., Карпенко Ю. Вплив цифрового маркетингу на підвищення конкурентоспроможності вітчизняного бізнесу. *Економічний простір*. 2023. № 184. С. 164–168. URL: <https://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/1254> (дата звернення: 20.05.2026).

38. Ткаченко І. С., Швед В. В., Сенчук О. В. Теоретичні засади стратегічного менеджменту. *Подільський науковий вісник*. 2024. № 1 (29). С. 56–65. DOI: <https://doi.org/10.58521/2521-1390-2024-29-9>

39. Ткачук В. О., Обіход С. В., Зіміна Н. П. Цифровізація бізнес-процесів підприємства в умовах переходу в діджитал-середовище. *Інфраструктура ринку*. 2020. № 47. С. 141–146. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2020/47_2020_ukr/24.pdf (дата звернення: 18.05.2026).

40. ТОВ НВФ «АДВІСМАШ» : інформація про компанію. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/33087990/ (дата звернення: 24.05.2026).

41. ТОВ НВФ «АДВІСМАШ» : офіційний сайт підприємства. URL: <https://advismash.com.ua> (дата звернення: 24.05.2026).

42. ТОВ НВФ «АДВІСМАШ». Guardsman. URL: <https://advismash.com.ua/about-guardsman> (дата звернення: 24.05.2026).

43. Томчук В. Використання діджитал-технологій для комплексної автоматизації бізнес-процесів на підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2023. № 52. URL: <http://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2533> (дата звернення: 18.05.2026).
44. Уголькова О. З. Цифровий маркетинг та соціальні мережі. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія «Менеджмент та підприємництво в Україні»*. 2021. № 3(1). С. 146–152. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2021/jun/23786/menedzhment121-148-154.pdf> (дата звернення: 24.05.2026).
45. Філіппова С. В., Свінарьова Г. Б. Діджиталізація як середовище та фактор змін системи управління підприємством. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2020. № 6. С. 330–335. URL: <https://journals.khnu.km.ua/vestnik/?p=7805> (дата звернення: 18.05.2026).
46. Чередниченко В. М. Комунікативний менеджмент в стратегії розвитку підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. № 42. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-89>
47. Чіков І. Цифрова трансформація економіки: сутність, проблеми, особливості. *Підприємництво та інновації*. 2022. № 25. С. 97–102. URL: <https://ei-journal.in.ua/index.php/journal/article/view/549> (дата звернення: 18.05.2026).
48. Ярош-Дмитренко Л. О. Діджиталізація маркетингу в умовах протидії поширенню пандемії COVID-19. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2020. № 45. С. 147–152. URL: <https://vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2020/45-2020/27.pdf> (дата звернення: 24.05.2026).
49. Digital HR – майбутнє кадрового адміністрування / Рудакова С. Г., Данилевич Н. С., Щетініна Л. В., Касяненко Я. А. *Бізнес Інформ*. 2020. № 1. С. 265–270. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2020-1_0-pages-265_270.pdf (дата звернення: 19.05.2026).
50. Opendatabot. ТОВ НВФ «АДВІСМАШ» : досьє компанії. URL: <https://opendatabot.ua/c/33087990> (дата звернення: 24.05.2026).

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

Підпис

Нікіта ЖИЛКІН
Власне ім'я, прізвище

Науковий керівник
к.е.н., доцент кафедри менеджменту,
економіки, статистики та цифрових
технологій
«___» червня 2026 р.

Підпис

Наталія ПРОЦЮК
Власне ім'я, прізвище

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

Підпис

Наталія ЗАХАРКЕВИЧ
Власне ім'я, прізвище

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця А.1 Баланс ТОВ НВФ «АДВІСМАШ» (Форма № 1-м), скорочена
форма, 2022–2025 рр., тис. грн

Стаття балансу	Код				
АКТИВ					
Нематеріальні активи					
Основні засоби					
Незавершені кап. інвестиції				—	
Інші необоротні активи		—	—	—	
Усього необоротних активів					
Запаси					
у т. ч. готова продукція					
Дебіторська заборг. за продукцію					
Гроші та їх еквіваленти					
Інша поточна ДЗ					
Усього оборотних активів					
Баланс (Активи)					

Таблиця Б.1 Звіт про фінансові результати ТОВ НВФ «АДВІСМАШ» (Форма
№ 2-м), 2022–2025 рр., тис. грн

Стаття	Код				
Чистий дохід від реалізації					
Інші операційні доходи					
Інші доходи					
Разом доходів					
Собівартість реалізованої продукції					
Інші операційні витрати					
Інші витрати					
Разом витрат					
Фінансовий результат до оподаткування					
Податок на прибуток					
Чистий прибуток					

Таблиця В.1 Динаміка ключових фінансових показників ТОВ НВФ
«АДВІСМАШ» за 2020–2025 рр. (зведена трендова таблиця), тис. грн

Показник						
Основні засоби (1010)						
Необоротні активи (1095)						
Оборотні активи (1195)						
Активи (1300)						
Власний капітал (1495)						
Чистий дохід (2000)						
Собівартість (2050)						
Чистий прибуток (2350)						

Таблиця Г.1 Основні техніко-економічні показники ТОВ НВФ «АДВІСМАШ»
за 2022-2025 рр.

Показник	Один.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Темп приросту, %		
						2023/ 2022	2024/ 2023	2025/ 2024
Чистий дохід від реалізації продукції	тис. грн	26096,3	85939,9	121509,5	131563,3	229,3	41,4	8,3
Середньоспискова чисельність працівників	осіб	52	53	65	71	1,9	22,6	9,2
Середньорічний виробіток одного працівника	тис. грн/ особу	501,9	1621,1	1869,4	1852,9	223	15,3	-0,9
Фонд оплати праці (оціночно)	тис. грн	5100	6890	9620	12135	35,1	39,6	26,1
Середньомісячна зарплата (оціночно)	грн	8173	10832	12333	14240	32,5	13,9	15,5
Собівартість реалізованої продукції	тис. грн	22182,2	51918,5	76048,4	101128,2	134	46,5	33
Чистий прибуток	тис. грн	1101,8	21919,5	32589,3	20655,4	1889,5	48,7	-36,6
Витрати на 1 грн реалізованої продукції	грн/грн	0,85	0,6	0,63	0,77	-28,9	3,6	22,8
Рентабельність продажу*	%	4,2	25,5	26,8	15,7	21,3	1,3	-11,1
Рентабельність продукції*	%	17,6	65,5	59,8	30,1	47,9	-5,7	-29,7
Середньорічна вартість основних засобів	тис. грн	5766	11586,5	25070,5	33211,9	100,9	116,4	32,5
Фондовіддача	грн/грн	4,53	7,42	4,85	3,96	63,8	-34,6	-18,4

Примітка. Розраховано автором за даними форм № 1-м та № 2-м» фінансової звітності підприємства

Проект «комунікаційний регламент»

ЗАТВЕРДЖЕНО

Наказом директора ТОВ НВФ «АДВІСМАШ»

від «___» _____ 202_ р. № ____

_____ Кучава Е.В.

КОМУНІКАЦІЙНИЙ РЕГЛАМЕНТ**ТОВ НВФ «АДВІСМАШ»****(Проект)****1. Загальні положення**

1.1. Цей Комунікаційний регламент (далі - Регламент) визначає порядок організації внутрішніх і зовнішніх комунікацій ТОВ НВФ «АДВІСМАШ» (далі - Підприємство), встановлює офіційні канали зв'язку, вимоги до архівування рішень та стандарти реагування.

1.2. Дія Регламенту поширюється на всіх працівників Підприємства незалежно від посади та підрозділу.

1.3. Метою Регламенту є підвищення ефективності управлінських комунікацій, забезпечення архівування рішень, усунення інформаційних розривів між підрозділами та зниження операційних ризиків, пов'язаних із втратою даних.

1.4. Регламент переглядається не рідше одного разу на рік або позапланово у разі суттєвих змін в організаційній структурі чи цифровій інфраструктурі Підприємства.

2. Офіційні канали комунікації та сфери їх застосування

2.1. Для кожного типу управлінської взаємодії визначається офіційний канал комунікації та норматив часу реагування згідно з таблицею 1.

Таблиця 1. Офіційні канали комунікації ТОВ НВФ «АДВІСМАШ»

Тип взаємодії	Офіційний канал	Термін реагування
Накази, розпорядження керівництва	Корпоративна електронна пошта (@advismash.com.ua)	-
Оперативна координація між відділами	Google Chat (корпоративний)	До 2 год у робочий час
Передача технічного завдання клієнта до КТВ	Електронна пошта + паперовий примірник	До 1 робочого дня
Узгодження конструкторської документації	Google Drive (спільний доступ) + електронна пошта	До 2 робочих днів
Зовнішні запити від клієнтів	Електронна пошта / онлайн-форма сайту	До 4 год у робочий час
Взаємодія з постачальниками	Електронна пошта	До 1 робочого дня
Регуляторна звітність	M.E.Doc / BAS	Відповідно до законодавства
Термінові виробничі питання	Телефон (лише як виняток)	Негайно

Примітка. Розроблено автором.

2.2. Використання особистих месенджерів (Viber, Telegram) для передачі технічних завдань, узгодження документації та прийняття управлінських рішень не допускається. Месенджери можуть використовуватись виключно для попереднього інформування з обов'язковою наступною фіксацією у офіційному каналі.

2.3. Перехід на корпоративні канали (Google Workspace) здійснюється поетапно відповідно до плану цифрової трансформації, затвердженого керівництвом.

3. Вимоги до архівування комунікаційних рішень

3.1. Усі управлінські рішення, прийняті в будь-якому каналі (усно, телефоном, у месенджері), підлягають обов'язковій фіксації в корпоративній електронній пошті або Google Chat з позначкою «Рішення прийнято» впродовж 2 годин після прийняття.

3.2. Технічна документація (конструкторські креслення, технічні завдання, специфікації) зберігається виключно на корпоративному Google Drive із розмежуванням прав доступу за підрозділами.

3.3. Відповідальний за дотримання вимог архівування в кожному підрозділі, керівник відповідного підрозділу.

3.4. Резервне копіювання корпоративних даних здійснюється автоматично засобами Google Workspace не рідше одного разу на добу.

4. Стандарти зовнішньої комунікації з B2B-клієнтами

4.1. Первинна відповідь на вхідний клієнтський запит надається впродовж 4 годин у робочий час незалежно від каналу надходження запиту (електронна пошта, онлайн-форма сайту, телефон).

4.2. Усі клієнтські запити реєструються в CRM-системі (Pipedrive) із зазначенням дати надходження, контактної особи клієнта та суті запиту.

4.3. Комерційна пропозиція надається клієнту не пізніше 3 робочих днів з моменту отримання технічного завдання.

4.4. Відповідальний за дотримання стандартів клієнтської комунікації, керівник відділу збуту.

4.5. Усі комунікації з клієнтами ведуться виключно через корпоративну електронну пошту (@advismash.com.ua). Використання особистих поштових адрес для ділового листування заборонено.

5. Механізм висхідної комунікації (зворотний зв'язок від персоналу)

5.1. Щомісяця, в останній тиждень місяця, серед виробничого персоналу проводиться анонімне опитування через Google Forms. Анонімність відповідей гарантується технічними засобами платформи.

5.2. Опитування охоплює такі напрями:

Таблиця 2. Напрями щомісячного опитування персоналу

№	Напрямок опитування	Приклад питання
1	Виробничі проблеми	Чи виникали затримки через несвоєчасну передачу технічного завдання?
2	Пропозиції щодо покращення процесів	Які зміни у порядку координації між відділами ви вважаєте необхідними?
3	Інформованість про рішення керівництва	Чи отримуєте ви своєчасно інформацію про зміни у виробничих планах?

Примітка. Розроблено автором.

5.3. Результати опитування розглядаються директором і керівниками підрозділів на щомісячній нараді не пізніше 14 календарних днів після закриття опитування.

5.4. За кожною пропозицією керівництво надає письмову відповідь (прийнято / відхилено із зазначенням причини) через корпоративну електронну пошту або дошку оголошень упродовж 7 днів після наради.

5.5. Відповідальний за організацію опитування та узагальнення результатів, директор підприємства.

6. Відповідальність за дотримання Регламенту

6.1. Загальний контроль за виконанням Регламенту покладається на директора підприємства.

6.2. Розподіл відповідальності між посадовими особами наведено в таблиці 3.

Таблиця 3. Розподіл відповідальності за виконання Регламенту

Розділ Регламенту	Відповідальна посадова особа
Офіційні канали комунікації (розд. 2)	Директор підприємства
Архівування комунікаційних рішень (розд. 3)	Керівники підрозділів
Стандарти клієнтської комунікації (розд. 4)	Керівник відділу збуту
Організація зворотного зв'язку (розд. 5)	Директор підприємства
Загальний контроль виконання Регламенту (розд. 6)	Директор підприємства

Примітка. Розроблено автором.

6.3. У разі систематичного порушення вимог Регламенту (більше 3 зафіксованих випадків на місяць) керівник підрозділу несе дисциплінарну відповідальність відповідно до чинного трудового законодавства України.

7. Набрання чинності

7.1. Цей Регламент набирає чинності з дня підписання директором Підприємства.

7.2. З набранням чинності цим Регламентом усі неформальні усні домовленості щодо порядку комунікацій між підрозділами вважаються такими, що втратили чинність.

Директор ТОВ НВФ «АДВІСМАШ»

Кучава Емзар Власович

Дата: «__» _____ 202_ р.