

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ПРАВА ІМЕНІ  
ЛЕОНІДА ЮЗЬКОВА

ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ЕКОНОМІКИ

Кафедра: менеджменту, фінансів, банківської справи та страхування

## БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня бакалавра  
на тему: «Забезпечення ефективності комунікаційних стратегій в  
організації (на матеріалах ТОВ «ТПП УНІВЕРСАЛ»)»

**Виконав:** студент 4 курсу  
спеціальності

073 Менеджмент

**Гнатишко А. О.**

(прізвище та ініціали)

**Керівник:** д.е.н., професор  
**Чмир О.С.**

**Рецензент:** Головний менеджер з  
питань регіонального  
розвитку

**Карпова Н. С.**

(науковий ступінь, вчене звання, прізвище та  
ініціали)

## Хмельницький - 2026 рік

### АНОТАЦІЯ

У бакалаврській роботі досліджено теоретичні та практичні аспекти забезпечення ефективності комунікаційних стратегій в організації на прикладі ТОВ «ТПП УНІВЕРСАЛ». Розглянуто сутність і роль комунікаційної стратегії підприємства, проведено аналіз її ефективності та оцінено стан управлінських комунікацій.

Здійснено організаційно-економічну характеристику підприємства, визначено проблеми поточної комунікаційної стратегії та запропоновано рекомендації щодо її вдосконалення в умовах цифровізації. Обґрунтовано вплив запропонованих заходів на ефективність діяльності та фінансово-економічні показники підприємства.

**Ключові слова:** комунікаційна стратегія, управління комунікаціями, ефективність комунікацій, управлінські рішення, цифровізація, підприємство, менеджмент.

### ABSTRACT

This bachelor's thesis examines the theoretical and practical aspects of ensuring the effectiveness of communication strategies within an organisation, using LLC TPP UNIVERSAL as a case study. It explores the nature and role of a company's communication strategy, analyses its effectiveness, and assesses the state of managerial communications.

An organisational and economic analysis of the enterprise is carried out, the problems of the current communication strategy are identified, and recommendations are proposed for its improvement in the context of digitalisation. The impact of the proposed measures on the effectiveness of operations and the financial and economic indicators of the enterprise is substantiated.

**Keywords:** *communication strategy, communication management, communication effectiveness, management decisions, digitalisation, enterprise, management.*

## ЗМІСТ

|                                                                                                                            |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| ВСТУП.....                                                                                                                 | 4  |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КОМУНІКАЦІЙНИХ СТРАТЕГІЙ ПІДПРИЄМСТВА .....                                         | 7  |
| 1.1. Поняття комунікаційної стратегії підприємства та їхні різновиди .....                                                 | 7  |
| 1.2. Методичні підходи до оцінювання комунікаційної стратегії підприємства .....                                           | 12 |
| РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ КОМУНІКАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ «ТПП УНІВЕРСАЛ» .....                                           | 17 |
| 2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «ТПП УНІВЕРСАЛ» .....                                                      | 17 |
| 2.2. Оцінка ефективності поточної комунікаційної стратегії ТОВ «ТПП УНІВЕРСАЛ» .....                                       | 22 |
| РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ КОМУНІКАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ «ТПП УНІВЕРСАЛ» В УМОВАХ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ ..... | 33 |
| 3.1. Рекомендації з удосконалення комунікаційної стратегії ТОВ «ТПП УНІВЕРСАЛ» .....                                       | 33 |
| 3.2. Аналіз економічної ефективності пропозиції та її вплив на фінансово-економічні показники ТОВ «ТПП УНІВЕРСАЛ» .....    | 40 |
| ВИСНОВКИ .....                                                                                                             | 48 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....                                                                                           | 51 |
| ДОДАТОК .....                                                                                                              | 60 |

## ВСТУП

**Актуальність теми.** У сучасних умовах розвитку ринкової економіки, глобалізації бізнес-середовища та активного впровадження цифрових технологій важливого значення набуває забезпечення ефективності комунікаційних стратегій підприємств. Комунікація є невід'ємною складовою управлінської діяльності, оскільки саме від якості внутрішніх і зовнішніх інформаційних зв'язків залежить рівень координації діяльності, швидкість прийняття управлінських рішень, ефективність взаємодії з персоналом, партнерами, споживачами та іншими зацікавленими сторонами. Попри значну кількість наукових праць, присвячених питанням комунікаційного менеджменту, у практичній діяльності підприємств залишаються недостатньо вирішеними питання формування та реалізації ефективних комунікаційних стратегій в умовах цифрової трансформації.

Теоретичні та практичні аспекти управління комунікаціями підприємств досліджували у своїх працях вітчизняні та зарубіжні науковці, зокрема у сфері стратегічного менеджменту, організаційної поведінки та маркетингових комунікацій. Водночас сучасні умови господарювання, посилення конкуренції, цифровізація бізнес-процесів і зміна моделей взаємодії із зацікавленими сторонами зумовлюють необхідність подальшого дослідження підходів до вдосконалення комунікаційних стратегій підприємств. Власне це визначає актуальність теми дослідження та її практичну значущість для забезпечення ефективності діяльності сучасних організацій.

**Аналіз останніх досліджень та наукових праць.** Теоретичні та практичні аспекти формування й реалізації комунікаційних стратегій підприємств, маркетингових комунікацій та цифрових інструментів взаємодії досліджували

багато вітчизняних і зарубіжних науковців. Зокрема, питання маркетингових комунікацій та їх адаптації до сучасних умов висвітлено у працях Н. М. Васильців [1], С. О. Кириченка та П. В. Цвяха [5]. Оптимізацію комунікаційної стратегії підприємства досліджували Н. Гавловська, Н. Захарчук та Є. Рудніченко [2], розвиток маркетингових інтернет-комунікацій – Л. К. Гліненко, Ю. А. Дайновський, Б. Б. Семак та М. І. Коник [3]. Теоретичні засади маркетингового менеджменту та комунікаційної політики розкрито у працях Ф. Котлера та К. Келлера [6], а також S. M. Cutlip, A. H. Center та G. M. Broom [7]. Сутність і значення комунікаційної стратегії підприємства досліджували М. П. Побережна [8], З. Пушкар та Б. Пушкар [9]. Незважаючи на значну кількість наукових праць, питання забезпечення ефективності комунікаційних стратегій підприємств в умовах цифровізації бізнесу потребують подальшого дослідження, що зумовлює необхідність розробки практичних рекомендацій щодо їх удосконалення.

**Мета та завдання роботи.** Метою кваліфікаційної роботи є узагальнення теоретичних положень і розробка практичних рекомендацій щодо забезпечення ефективності комунікаційних стратегій в організації на матеріалах ТОВ «ТПП УНІВЕРСАЛ».

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі завдання дослідження:

- вивчити сутність, зміст і роль комунікаційної стратегії підприємства;
- проаналізувати види та форми комунікаційних стратегій підприємства;
- визначити місце комунікації в системі управління бізнесом;
- надати організаційно-економічну характеристику ТОВ «ТПП УНІВЕРСАЛ»;
- здійснити аналіз комунікаційної стратегії ТОВ «ТПП УНІВЕРСАЛ»;
- оцінити ефективність поточної комунікаційної стратегії підприємства;

- обґрунтувати напрями вдосконалення комунікаційної стратегії ТОВ «ТПП УНІВЕРСАЛ»;
- здійснити оцінку економічної ефективності запропонованих заходів та визначити їх вплив на фінансово-економічні показники підприємства.

**Об’єкт дослідження** – процес формування та реалізації комунікаційної стратегії підприємства.

**Предмет дослідження** – теоретичні, методичні та практичні аспекти забезпечення ефективності комунікаційних стратегій в організації на прикладі ТОВ «ТПП УНІВЕРСАЛ».

**Методи дослідження.** У процесі дослідження використано загальнонаукові та спеціальні методи наукового пізнання, зокрема: метод теоретичного узагальнення та системного аналізу – для дослідження сутності комунікаційної стратегії підприємства та її ролі в управлінні; метод порівняльного аналізу – для дослідження видів і форм комунікаційних стратегій; економічний і статистичний аналіз – для оцінювання ефективності комунікаційної стратегії ТОВ «ТПП УНІВЕРСАЛ»; графічний метод – для візуалізації результатів дослідження; метод економічного обґрунтування – для оцінки ефективності запропонованих заходів щодо вдосконалення комунікаційної стратегії підприємства.

**Практична значущість роботи** полягає в розробці рекомендацій щодо вдосконалення комунікаційної стратегії ТОВ «ТПП УНІВЕРСАЛ», реалізація яких сприятиме підвищенню ефективності управління, покращенню внутрішніх і зовнішніх комунікацій, зміцненню конкурентних позицій та покращенню фінансово-економічних результатів діяльності підприємства.

**Інформаційна база дослідження.** Інформаційну базу дослідження становлять наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з питань управління комунікаціями, стратегічного менеджменту та організаційної поведінки, нормативно-правові акти України, статистичні матеріали, фінансова та управлінська звітність ТОВ «ТПП УНІВЕРСАЛ», внутрішні документи підприємства, а також матеріали відкритих інформаційних ресурсів.

**Структура роботи.** Відповідно до мети та завдань дослідження кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи становить 55 сторінок, список використаних джерел налічує 58 найменувань, робота містить додатки.

## **РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КОМУНІКАЦІЙНИХ СТРАТЕГІЙ ПІДПРИЄМСТВА**

### **1.1. Поняття комунікаційної стратегії підприємства та їхні різновиди**

Комунікаційна активність підприємств, які виступають важливими суб'єктами сучасного бізнес-середовища, з одного боку, має визначальне значення для функціонування організації, а з іншого – може стати джерелом потенційних конфліктів. Отже в табл. 1.1 пропонується навести трактування сутності комунікаційна стратегія підприємства в науковій літературі.

Таблиця 1.1. Сутність поняття «комунікаційна стратегія» в науковій літературі

| Автор                                               | Трактування                                                                                                                                          |
|-----------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Васильців Н. [1]                                    | Елемент комунікативної діяльності підприємства, що поєднує бізнес-цілі, завдання та практичні дії у сфері комунікацій.                               |
| Гавловська Н.,<br>Захарчук Н.,<br>Рудніченко Є. [2] | Комплексний механізм управління взаємодією підприємства із внутрішнім і зовнішнім середовищем через інтеграцію бізнес-цілей у комунікаційні процеси. |
| Гліненко Л.,<br>Дайновський Ю. [3]                  | Внутрішній орієнтир для реалізації інформаційної діяльності та взаємодії із цільовими аудиторіями і медіа.                                           |
| Демченко М. [4]                                     | Стислий опис політики та способів досягнення поставлених цілей організації.                                                                          |
| Кириченко С.,<br>Цвях П. [5]                        | Процес інтегрованої взаємодії підприємства з різними групами зацікавлених сторін.                                                                    |
| Котлер Ф.,<br>Келлер К. [6]                         | Грунтується на системній організації комунікацій для забезпечення ефективної взаємодії із цільовими аудиторіями.                                     |
| Кутліп С., Центр<br>А., Брум Дж. [7]                | Упорядкована система управління публічними комунікаціями для формування позитивного сприйняття організації.                                          |
| Побережна М.П. [8]                                  | Комплексна взаємодія організації із внутрішнім та зовнішнім середовищем задля забезпечення стабільної діяльності.                                    |
| Пушкар З.,<br>Пушкар Б. [9]                         | План або система заходів, спрямованих на досягнення конкретних комунікаційних цілей.                                                                 |
| Ухаліна Н. [10]                                     | Гнучкий документ-план, що визначає взаємодію компанії з аудиторією та адаптується до змін середовища.                                                |

Примітка: складено автором за джерелом [1-10]

У науковій літературі комунікаційна стратегія розглядається як інструмент узгодження цілей підприємства із процесами взаємодії із зацікавленими сторонами та координації внутрішніх і зовнішніх комунікацій [1; 2]. Окремі науковці визначають її як плановий механізм організації інформаційної діяльності та взаємодії з цільовими аудиторіями [3; 4; 9; 10], тоді як інші акцентують увагу на її ролі у побудові ефективних зв'язків зі стейкхолдерами та формуванні позитивного іміджу підприємства [5; 6; 7]. Також комунікаційна стратегія розглядається як засіб забезпечення стабільного функціонування підприємства через взаємодію із внутрішнім і зовнішнім середовищем [8].

Отже, комунікаційну стратегію доцільно розглядати як комплексний та адаптивний механізм управління комунікаційними процесами, спрямований на досягнення стратегічних цілей підприємства, підтримку ефективної взаємодії та формування позитивного іміджу організації. В табл. 1.2 пропонується навести приклади комунікаційних стратегій світових компаній.

Таблиця 1.2. Характеристика особливостей формування комунікаційних стратегій на прикладі світових компаній

| Компанія        | Комунікаційний виклик                                                                                                                                   | Особливості                                                                                                                                             | Наслідки для компанії                                                                                                                                           |
|-----------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| United Airlines | У 2017 р. авіакомпанія опинилася в центрі суспільного резонансу через примусове висадження пасажирів внаслідок надмірного бронювання місць на рейс      | Реакція керівництва ґрунтувалася на кризовій моделі комунікації, що передбачала мінімізацію відповідальності та заперечення окремих аспектів інциденту. | Подія спричинила значне зниження рівня довіри споживачів, фінансові втрати через компенсаційні виплати та скорочення ринкової вартості компанії.                |
| Nike            | У 2018 р. рекламна кампанія за участі К. Каперника спричинила значну суспільну дискусію через її політичний та соціальний контекст.                     | Компанія обрала ризиковану комунікаційну модель, орієнтовану на ціннісне позиціонування бренду та підтримку суспільно важливих тем.                     | На початковому етапі спостерігалось зниження вартості акцій і хвиля критики, однак у довгостроковій перспективі збільшенню продажів та зростанню капіталізації. |
| Meta Platforms  | У 2021 р. компанія зіткнулася з кризою після оприлюднення в інформації щодо впливу Instagram на психічне здоров'я підлітків та поширення дезінформації. | Комунікаційна реакція компанії виявилася недостатньо переконливою для суспільства, що ускладнило відновлення репутації.                                 | Наслідками стали падіння вартості акцій, зростання регуляторного тиску з боку державних органів США та ЄС, а також репутаційні втрати.                          |

Примітка: складено автором за джерелом [11-13]

Досвід міжнародних компаній підтверджує важливість своєчасної та ефективної реакції на кризові ситуації. Зокрема, приклад United Airlines продемонстрував негативні наслідки неналежної комунікації, тоді як кейс Nike засвідчив, що навіть нестандартна стратегія може бути успішною за умови відповідності цінностям бренду та очікуванням цільової аудиторії. Водночас ситуація з Facebook (Meta) підкреслила важливість прозорості та відкритості в умовах інформаційних криз. Отже, сучасна комунікаційна стратегія повинна бути адаптивною, системною та орієнтованою на швидке реагування на кризові виклики. В табл. 1.3 пропонується навести роль комунікаційної стратегії підприємства в напрямку його розвитку.

Таблиця 1.3. Характеристика ролі комунікаційної стратегії в розвитку підприємства

| Напрямок впливу                          | Характеристика                                                                                                                                                                    |
|------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Узгодження діяльності із потребами ринку | Комунікаційна стратегія сприяє адаптації діяльності підприємства до очікувань споживачів, що дозволяє ефективніше реагувати на зміни попиту та ринкові тенденції.                 |
| Розвиток внутрішнього потенціалу         | Налагоджена система комунікацій сприяє зміцненню організаційних, кадрових та технологічних можливостей підприємства, необхідних для підтримки стабільної діяльності.              |
| Інформаційна підтримка управління        | Забезпечує своєчасне отримання керівництвом актуальної інформації про ринкову ситуацію, можливості та потенційні загрози, що сприяє ухваленню обґрунтованих управлінських рішень. |
| Залучення нових споживачів               | Допомагає ідентифікувати перспективні сегменти ринку та активізувати інтерес потенційних клієнтів до товару підприємства.                                                         |
| Утримання наявних клієнтів               | Постійна взаємодія зі споживачами сприяє підвищенню їхньої довіри, задоволеності та формуванню довгострокової лояльності до бренду.                                               |
| Налагодження взаємодії із громадськістю  | Забезпечує ефективний зворотний зв'язок між підприємством та зовнішнім середовищем, дозволяючи враховувати суспільні настрої та очікування.                                       |
| Посилення конкурентоспроможності         | Сприяє формуванню сильних ринкових позицій завдяки створенню додаткових конкурентних переваг та ефективному представленню підприємства.                                           |
| Адаптація до конкурентного середовища    | Дозволяє підприємству оперативно реагувати на дії конкурентів і змінювати підходи до взаємодії із цільовими аудиторіями відповідно до ситуації на ринку.                          |
| Формування позитивного іміджу            | Системна комунікація сприяє створенню сприятливого образу підприємства, зміцненню репутації та підвищенню рівня довіри серед партнерів і споживачів.                              |

Примітка: складено автором за джерелом [14-15]

Аналіз табл. 1.3 дозволяє зробити висновок, що вона є важливим інструментом забезпечення ефективного функціонування та довгострокового розвитку організації. Комунікаційна стратегія не обмежується лише процесом передачі інформації, а виконує комплексну функцію координації взаємодії між підприємством, споживачами, партнерами, громадськістю та іншими зацікавленими сторонами. Саме завдяки системному підходу до організації комунікацій підприємство отримує можливість швидше адаптуватися до змін ринкового середовища та підтримувати стабільні конкурентні позиції.

Проведений аналіз свідчить, що ефективна комунікаційна стратегія сприяє узгодженню діяльності підприємства із потребами ринку, формуванню внутрішнього потенціалу та забезпеченню своєчасного інформаційного супроводу управлінських процесів. Водночас вона відіграє важливу роль у залученні нових клієнтів, утриманні існуючих споживачів та побудові довгострокових взаємовигідних відносин із цільовими аудиторіями [16]. У сучасних умовах комунікаційна система стає важливим чинником формування конкурентних переваг підприємства, оскільки впливає на швидкість реагування на зміни ринку, підтримку зв'язків із зацікавленими сторонами та забезпечення стабільного розвитку. Особливості соціально-економічної складової комунікаційної системи підприємства наведено на рис. 1.1.

#### Кваліфікаційний рівень персоналу

- Визначається рівнем освіти працівників, професійною підготовкою, практичним досвідом у сфері управління та комунікацій, а також наявністю необхідних компетентностей для ефективної взаємодії.

#### Соціально-психологічні особливості та взаємодія

- Охоплює здатність працівників до командної роботи, рівень адаптивності до змін, готовність до впровадження інновацій, сприйняття корпоративної культури та рівень міжособистісної комунікації. Також включає згуртованість колективу та ефективність групової взаємодії.

#### Функціональні ролі у комунікаційній системі

- Передбачає усвідомлення працівниками стратегічних цілей підприємства, здатність брати участь у прийнятті управлінських рішень, а також ефективно реалізовувати поставлені завдання у процесі комунікації.

### Рисунок 1.1. - Характеристика ключових елементів комунікаційних систем підприємства

Примітка: складено автором за джерелом [17]

Аналіз соціально-економічних елементів комунікаційної системи свідчить, що її ефективність значною мірою залежить від кваліфікації персоналу, якості внутрішньої взаємодії та рівня розвитку корпоративної культури. Професійні компетентності працівників, здатність до командної роботи та чіткий розподіл ролей сприяють ефективному інформаційному обміну й підвищують якість управлінських рішень [18]. Результативність комунікаційної системи визначається збалансованістю соціально-економічної та технологічної складових. Проте на багатьох українських підприємствах спостерігаються проблеми, пов'язані з недостатнім технічним забезпеченням, слабкою внутрішньою комунікацією та недостатньою підготовкою персоналу, що знижує ефективність управління інформаційними процесами[19].

Водночас впровадження інтегрованих комунікацій часто ускладнюється опором змінам, недостатнім розумінням їхніх переваг і недосконалістю існуючих систем планування. У сфері внутрішніх комунікацій важливу роль відіграє корпоративна мережа Інтранет, яка забезпечує швидкий обмін інформацією та покращує взаємодію між працівниками. В Додатку А наведено характеристику основних видів комунікаційних стратегій компанії.

Аналіз видів комунікаційних стратегій підприємства свідчить, що вибір способу організації комунікацій впливає на ефективність управління, швидкість прийняття рішень та здатність підприємства адаптуватися до змін. Традиційні комунікації залишаються важливими для підтримки особистої взаємодії та корпоративної культури, однак можуть уповільнювати обмін інформацією та знижувати оперативність реагування на зміни.

Електронні комунікаційні стратегії забезпечують швидший обмін інформацією, централізацію даних і покращення координації між підрозділами, що сприяє підвищенню гнучкості підприємства та його адаптивності до зовнішніх викликів. Водночас найбільш ефективним є поєднання традиційних і

цифрових форм комунікації, що дозволяє забезпечити особисту взаємодію та водночас використовувати переваги сучасних технологій. Такий інтегрований підхід сприяє підвищенню ефективності управління та зміцненню конкурентних позицій підприємства.

## 1.2. Методичні підходи до оцінювання комунікаційної стратегії підприємства

Ефективно налагоджена система комунікацій сприяє координації спільної діяльності, прийняттю виважених управлінських рішень, підвищенню ефективності праці та створенню позитивної соціально-психологічної атмосфери в колективі. В табл. 1.5. Наведено поняття організаційних комунікацій.

Таблиця 1.4. Сутність організаційних комунікацій

| Аспект                     | Характеристика / Пояснення                                                                                                     |
|----------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Визначення                 | Організаційні комунікації - це процес обміну інформацією між працівниками та підрозділами організації для досягнення її цілей. |
| Мета                       | Забезпечення ефективної взаємодії, координації дій, ухвалення рішень, формування корпоративної культури.                       |
| Основні функції            | Інформаційна, мотиваційна, контрольна, інтегративна.                                                                           |
| Рівні комунікацій          | Внутрішньоорганізаційні (всередині організації) та зовнішні (із зовнішніми партнерами, клієнтами тощо).                        |
| Типи інформаційних потоків | Вертикальні (вгору/вниз), горизонтальні (між підрозділами одного рівня), діагональні (між різними рівнями та відділами).       |
| Канали комунікацій         | Вербальні (усні, письмові), невербальні (жести, міміка, тон голосу), електронні (email, месенджери, платформи).                |
| Формальність               | Формальні (офіційні інструкції, звіти) і неформальні (особисті розмови, чутки).                                                |
| Значення                   | Визначає ефективність управлінських рішень, клімат у колективі, рівень взаєморозуміння та результативність роботи.             |

Примітка: складено автором за джерелом [26-28]

Організаційні комунікації є важливою складовою діяльності підприємства, оскільки забезпечують обмін інформацією, координацію роботи персоналу та досягнення стратегічних цілей. Внутрішні комунікації сприяють узгодженню дій працівників, а зовнішні – взаємодії з клієнтами, партнерами та формуванню

позитивного іміджу підприємства. Комунікації здійснюються через різні канали – усні, письмові та цифрові і поділяються на вертикальні, горизонтальні та діагональні. Крім інформаційної функції, організаційні комунікації підтримують корпоративну культуру, підвищують мотивацію персоналу, зменшують конфлікти та покращують ефективність праці [27].

Отже, рівень розвитку комунікаційних процесів безпосередньо впливає на стабільність, адаптивність і конкурентоспроможність підприємства. Розвинена комунікаційна інфраструктура підвищує ефективність управління та сприяє швидшому досягненню стратегічних цілей підприємства. Водночас цифровізація посилює роль дистанційної взаємодії, що дозволяє оптимізувати ресурси та покращити процес прийняття рішень [30]. На рис. 1.3 наведено роль комунікацій в управлінні бізнесом.



Рисунок 1.3 – Характеристика ролі комунікації в управлінні бізнесом

Джерело: зроблено автором за допомогою нейромереж

Аналіз рис. 1.3 дозволяє зробити висновок, що комунікаційні процеси є одним із ключових чинників ефективного функціонування сучасного підприємства. Саме завдяки налагодженій системі обміну інформацією

забезпечується координація діяльності між структурними підрозділами, працівниками та керівництвом, що сприяє узгодженості дій і досягненню поставлених стратегічних цілей. Узагальнюючи результати аналізу, можна стверджувати, що комунікація в управлінні бізнесом є не лише інструментом передачі інформації, а й важливою складовою стратегічного управління підприємством. Її ефективна організація забезпечує підвищення гнучкості бізнесу, та створює основу для стабільного розвитку підприємства.

В Додатку Б пропонується навести характеристику основних форм комунікаційних стратегій. Представлені форми комунікації демонструють, що сучасні підприємства використовують широкий спектр інструментів для досягнення маркетингових, інформаційних та іміджевих цілей, поєднуючи традиційні та цифрові канали взаємодії. Офлайн-комунікаційні стратегії базуються на безпосередній взаємодії зі споживачами та включають зовнішню рекламу, персональні продажі, PR-заходи, виставки, конференції й друковані ЗМІ. [24]. Онлайн-комунікаційні стратегії ґрунтуються на цифрових технологіях і забезпечують оперативність, інтерактивність та масштабованість комунікацій. Використання контент-маркетингу, SEO, email-розсилок, соціальних мереж і цифрової реклами дозволяє швидко поширювати інформацію, персоналізувати взаємодію та аналізувати поведінку споживачів для коригування маркетингових рішень [25].

Отже, найбільш ефективним підходом для сучасного підприємства є поєднання офлайн та онлайн-комунікацій, що дозволяє використовувати переваги особистого контакту й цифрових інструментів, підвищувати впізнаваність бренду та зміцнювати конкурентні позиції компанії.

В табл. 1.6 наведено методи оцінки комунікаційних стратегій.

Проведений аналіз критеріїв оцінки комунікаційних стратегій дає змогу зробити висновок, що ефективність комунікаційного процесу в організації доцільно оцінювати комплексно, з урахуванням як кількісних, так і якісних показників. Запропонована система критеріїв дозволяє всебічно проаналізувати

результативність комунікаційної стратегії, визначити її сильні та слабкі сторони, а також виявити напрями вдосконалення.

Таблиця 1.5. Характеристика методів оцінки комунікаційних стратегій

| №  | Критерій оцінки                                             | Характеристика показника                                                       | Методика розрахунку                                                                                                                               |
|----|-------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1  | Рівень досягнення управлінських цілей                       | Визначає ступінь реалізації поставлених цілей завдяки комунікаційній стратегії | $P_{уц} = \frac{K_{досяг}}{K_{заг}} \times 100\%$ , де $K_{досяг}$ – кількість досягнутих цілей, $K_{заг}$ – загальна кількість поставлених цілей |
| 2  | Швидкість доведення рішень до виконавців                    | Характеризує оперативність передачі управлінських рішень                       | $Ш_{др} = \frac{1}{T_{дов}}$ , де $T_{дов}$ – середній час доведення рішення до виконавців                                                        |
| 3  | Чіткість прийняття рішень                                   | Відображає рівень зрозумілості та конкретності рішень                          | Оцінюється експертним методом або анкетуванням за шкалою (наприклад, від 1 до 10): $Ч_{пр} = \frac{\sum O_i}{n}$                                  |
| 4  | Обсяг опрацьованої інформації                               | Визначає повноту інформаційної бази для ухвалення рішень                       | $O_{інф} = \frac{I_{факт}}{I_{потр}} \times 100\%$ , де $I_{факт}$ – фактично використана інформація, $I_{потр}$ – необхідний обсяг               |
| 5  | Часові витрати на прийняття рішень                          | Оцінює швидкість процесу ухвалення рішень                                      | $Ч_{вр} = T_{прийм}$ , де $T_{прийм}$ – середній час прийняття рішення                                                                            |
| 6  | Загальна реалізація рішень                                  | Визначає ступінь впровадження прийнятих рішень                                 | $P_{ріш} = \frac{K_{вик}}{K_{прийнятих}} \times 100\%$                                                                                            |
| 7  | Оцінювання рішень виконавцями                               | Показує рівень підтримки рішень персоналом                                     | Розраховується як середній бал опитування: $O_{вик} = \frac{\sum B_i}{n}$                                                                         |
| 8  | Відповідність зовнішньому середовищу                        | Характеризує адаптивність стратегії до зовнішніх змін                          | Експертна оцінка або коефіцієнт відповідності: $B_{зс} = \frac{K_{відп}}{K_{оцін}}$                                                               |
| 9  | Ризикованість рішень                                        | Оцінює рівень можливих негативних наслідків                                    | $R = P \times S$ , де $P$ – ймовірність ризику, $S$ – масштаб наслідків                                                                           |
| 10 | Інтегральний показник ефективності комунікаційної стратегії | Узагальнює всі критерії в один комплексний показник                            | $П_{еф} = \sum (W_i \times K_i)$ , де $W_i$ – ваговий коефіцієнт показника, $K_i$ – значення показника                                            |

Примітка: складено автором за джерелами [31-32]

Зокрема, показники рівня досягнення управлінських цілей, загальної реалізації рішень та відповідності зовнішньому середовищу дають можливість оцінити стратегічну результативність комунікаційної діяльності та її адаптивність до змін зовнішніх умов. Водночас швидкість доведення рішень до виконавців і часові витрати на прийняття рішень характеризують оперативність інформаційного обміну та ефективність організаційних процесів.

Окрему роль відіграють якісні критерії, зокрема чіткість прийняття рішень та оцінювання рішень виконавцями, які відображають рівень сприйняття управлінських повідомлень, їх зрозумілість і підтримку персоналом. Власне це є важливим фактором забезпечення ефективної реалізації управлінських рішень та зниження комунікаційних бар'єрів. Крім того, оцінка ризикованості рішень дозволяє врахувати можливі негативні наслідки прийняття управлінських рішень та підвищити рівень прогнозованості результатів. Використання інтегрального показника ефективності комунікаційної стратегії забезпечує можливість узагальнення всіх критеріїв в єдину систему оцінювання, що сприяє об'єктивному визначенню загального рівня ефективності комунікаційної політики підприємства.

Отже, застосування представленої методики оцінки комунікаційних стратегій дозволяє підвищити якість управлінських рішень, покращити координацію між учасниками комунікаційного процесу та забезпечити досягнення стратегічних цілей організації в умовах динамічного зовнішнього середовища.

## РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ КОМУНІКАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ «ТПП УНІВЕРСАЛ»

### 2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «ТПП УНІВЕРСАЛ»

ТОВ ТПП «УНІВЕРСАЛ» є суб'єктом господарювання, який функціонує в економічному середовищі України понад 27 років, здійснюючи діяльність у декількох галузях виробництва та торгівлі. Засноване 14 травня 1997 року, підприємство має юридичну адресу у місті Хмельницькому за вулицею Свободи, будинок 59. В табл. 2.1 наведено загальну характеристику компанії.

Таблиця 2.1. Загальна характеристика ТОВ «ТПП УНІВЕРСАЛ»

| Основні аспекти             | Характеристика                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|-----------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Назва                       | Товариство з обмеженою відповідальністю Торгово-промислове підприємство «УНІВЕРСАЛ» (ТОВ ТПП «УНІВЕРСАЛ»)                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Організаційно-правова форма | Товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Статутний капітал           | 14 450 000,00 грн                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Форма власності             | Приватна власність                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| Основні види діяльності     | Виробництво спіднього одягу (КВЕД 14.14)<br>Виробництво панчішно-шкарпеткових виробів (КВЕД 14.31)<br>Оптова торгівля напоями (КВЕД 46.34)<br>Неспеціалізована оптова торгівля продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами (КВЕД 46.39)<br>Вантажний автомобільний транспорт (КВЕД 49.41)<br>Дослідження кон'юнктури ринку та виявлення громадської думки (КВЕД 73.20) |
| Керівництво                 | Ткачук Вадим Михайлович – директор                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| Засновники                  | Новіцький Віталій Йосипович – 100% власник, внесок у статутний капітал: 14 450 000,00 грн                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Система оподаткування       | Платник ПДВ (з 24.09.1997), перебуває на обліку в Головному управлінні ДПС у Хмельницькій області                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Локація (юридична адреса)   | 29000, Україна, Хмельницька область, місто Хмельницький, вулиця Свободи, будинок 59                                                                                                                                                                                                                                                                                              |

Джерело: [33]

ТОВ ТПП «УНІВЕРСАЛ» є фінансово стабільним суб'єктом господарювання. Відсутність податкової заборгованості та боргу зі сплати єдиного соціального внеску (ЄСВ) підтверджує дотримання підприємством законодавчих вимог щодо оподаткування та соціальних зобов'язань. Компанія зареєстрована платником податку на додану вартість (ПДВ) з 24 вересня 1997 року, що забезпечує їй можливість вести діяльність у сфері оптової торгівлі.

Організаційна структура ТОВ «ТПП УНІВЕРСАЛ» є класичною лінійно-функціональною для середніх підприємств і включає ключові посади, що забезпечують ефективне функціонування компанії на ринку. Структура спрямована на поділ обов'язків між різними функціональними підрозділами, що дозволяє зберігати високий рівень оперативності та спеціалізації в кожній сфері діяльності підприємства (рис. 2.1).

Отже, організаційна структура ТОВ «ТПП УНІВЕРСАЛ» побудована за функціональним принципом та характеризується чітким розподілом повноважень між основними структурними підрозділами, що забезпечує ефективну координацію управлінських, виробничих і комерційних процесів. Управління підприємством здійснюється директором, у підпорядкуванні якого перебувають адміністративні, виробничі, комерційні та допоміжні підрозділи, що дозволяє забезпечити належний рівень контролю, взаємодії та організації діяльності підприємства [34].

Особливістю організаційної структури ТОВ «ТПП УНІВЕРСАЛ» є її орієнтація на специфіку діяльності підприємства, яка полягає у пошиві одягу та спідньої білизни. Саме тому ключове місце в структурі займають виробничі підрозділи, зокрема швейний цех, цех упаковки та складування, а також відділ контролю якості, діяльність яких спрямована на забезпечення безперервного виробничого процесу, дотримання технологічних стандартів і високої якості готової продукції.

Водночас наявність відділів продажів і маркетингу, постачання та закупівель, бухгалтерії, юридичного й кадрового забезпечення сприяє ефективному управлінню ресурсами, просуванню продукції на ринку та

підтримці стабільного функціонування підприємства. Таким чином, сформована організаційна структура відповідає виробничій специфіці ТОВ «ТПП УНІВЕРСАЛ», забезпечує ефективну взаємодію між підрозділами та створює передумови для підвищення конкурентоспроможності підприємства.

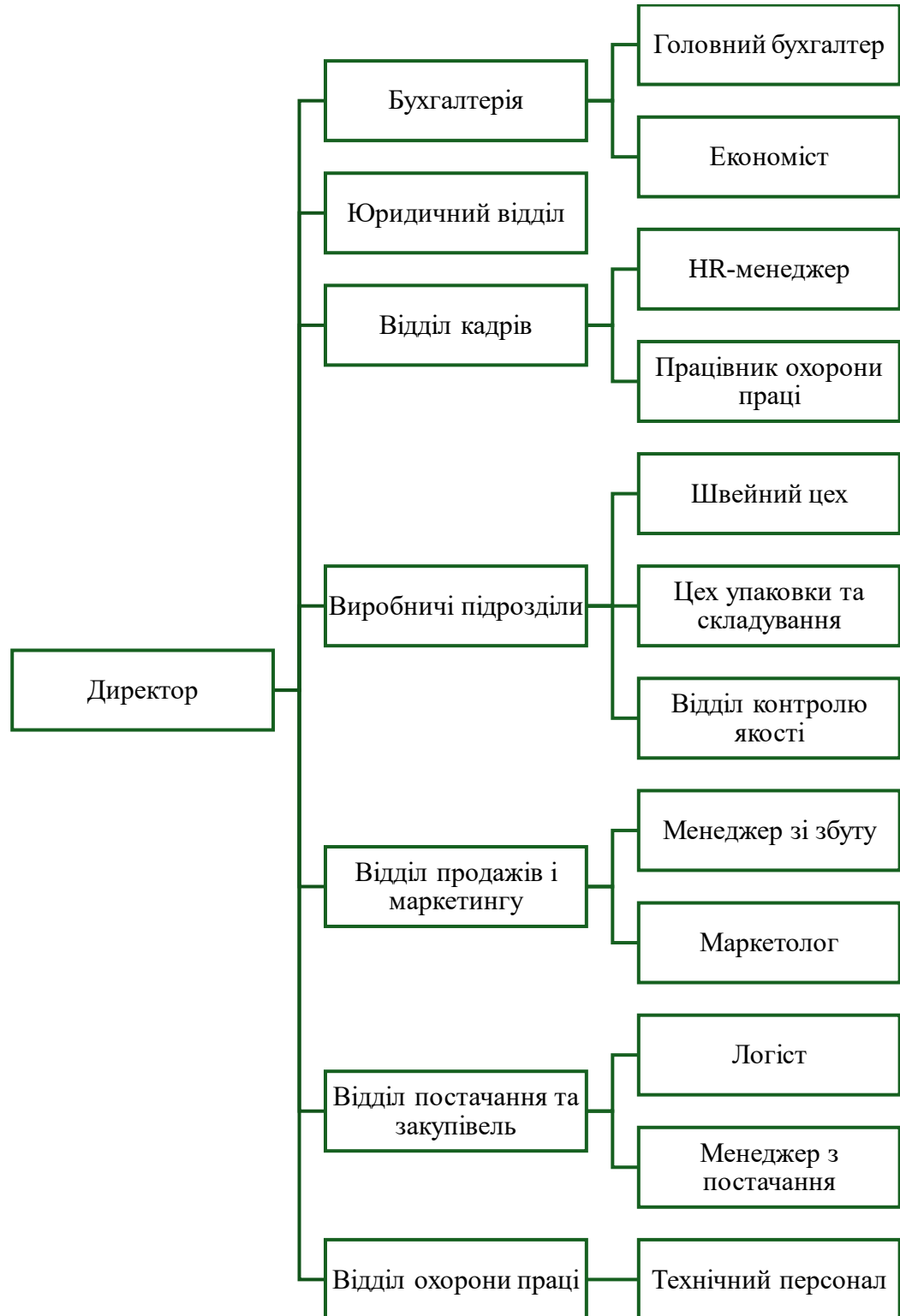


Рисунок 2.1 – Організаційна структура ТОВ «ТПП УНІВЕРСАЛ»

Джерело: сформовано на матеріалах ТОВ «ТПП УНІВЕРСАЛ»

Динаміка показників надає можливість оцінити вплив економічних змін та внутрішніх процесів на загальний фінансовий стан компанії (табл. 2.2).

Таблиця 2.2. Динаміка основних техніко-економічних показників підприємства ТОВ «ТПП УНІВЕРСАЛ» за 2023-2025 рр.

| Показники                                                        | Од.<br>виміру | 2023 р.   | 2024 р.   | 2025 р.   | Темп росту, % |               |
|------------------------------------------------------------------|---------------|-----------|-----------|-----------|---------------|---------------|
|                                                                  |               |           |           |           | 2024/<br>2023 | 2025<br>/2024 |
| Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції                  | тис. грн      | 64 401,20 | 76 096,20 | 79 353,20 | 18,16         | 4,28          |
| Середньоспискова чисельність персоналу                           | осіб          | 137       | 123       | 122       | -10,22        | -0,81         |
| у т.ч. працівників                                               | осіб          | 16        | 14        | 14        | -12,50        | 0,00          |
| у т.ч. робітників                                                | осіб          | 121       | 109       | 108       | -9,92         | -0,92         |
| Середньорічний виробіток                                         | тис. грн      | 469,22    | 618,69    | 650,44    | 31,85         | 5,13          |
| одного працівника                                                | тис. грн      | 4 025,10  | 5 435,40  | 5 668,09  | 35,04         | 4,28          |
| одного робітника                                                 | тис. грн      | 532,2     | 698,1     | 734,75    | 31,17         | 5,25          |
| Фонд оплати праці                                                | тис. грн      | 1 734,15  | 1 859,18  | 2 129,56  | 7,21          | 14,54         |
| Середньомісячна заробітна плата одного працівника                | грн           | 12 658,04 | 15 115,25 | 17 455,40 | 19,41         | 15,48         |
| Собівартість реалізованої продукції                              | тис. грн      | 50 916,50 | 62 365,40 | 60 950,60 | 22,49         | -2,27         |
| Чистий прибуток (збиток)                                         | тис. грн      | 1 693,10  | -859,3    | 2447,9    | -150,75       | -384,87       |
| Витрати на 1 грн реалізованої продукції                          | грн           | 0,79      | 0,82      | 0,768     | 3,80          | -6,33         |
| Рентабельність / збитковість продукції, робіт, послуг            | %             | 3,33      | -1,38     | 4,02      | -141,44       | -391,48       |
| Рентабельність / збитковість продажу                             | %             | 2,63      | -1,13     | 3,08      | -142,95       | -373,18       |
| Середньорічна вартість основних засобів (за залишковою вартістю) | тис. грн      | 5 053,70  | 3 510,20  | 3 731,90  | -30,54        | 6,32          |
| Фондовіддача                                                     | грн/грн       | 12,74     | 21,68     | 21,26     | 70,12         | -1,91         |

Джерело: сформовано за даними Додатку В

Аналіз основних табл. 2.2 свідчить про загальне зростання масштабів діяльності підприємства, хоча фінансові результати у досліджуваному

періоді характеризувалися нестабільністю. Зокрема, чистий дохід від реалізації продукції мав позитивну динаміку: у 2023 р. він становив 64 401,2 тис. грн, у 2024 р. зріс до 76 096,2 тис. грн (+18,16 %), а у 2025 р. досяг 79 353,2 тис. грн (+4,28 %). Власне це свідчить про збереження попиту на продукцію підприємства та поступове розширення обсягів реалізації.

Водночас спостерігається тенденція до скорочення середньоспискової чисельності персоналу: з 137 осіб у 2023 р. до 123 осіб у 2024 р. (–10,22 %) та 122 осіб у 2025 р. (–0,81 %). Аналогічне скорочення відбулося і серед робітників – з 121 до 108 осіб. Незважаючи на це, підприємство демонструє підвищення продуктивності праці: середньорічний виробіток зріс із 469,22 тис. грн у 2023 р. до 650,44 тис. грн у 2025 р. (+5,13 % у 2025 р. порівняно з 2024 р.). Виробіток одного робітника збільшився з 532,2 тис. грн до 734,75 тис. грн, що свідчить про ефективніше використання трудових ресурсів.

Позитивною тенденцією є зростання фонду оплати праці з 1 734,15 тис. грн у 2023 р. до 2 129,56 тис. грн у 2025 р., а також середньомісячної заробітної плати одного працівника, яка збільшилась із 12 658,04 грн до 17 455,40 грн (+15,48 % у 2025 р.). Власне це може свідчити про посилення мотивації персоналу та прагнення підприємства утримувати кваліфікованих працівників. Разом із тим суттєві коливання спостерігались у фінансових результатах. Якщо у 2023 р. підприємство отримало 1 693,1 тис. грн чистого прибутку, то у 2024 р. діяльність стала збитковою (–859,3 тис. грн), що супроводжувалося зниженням рентабельності продукції до –1,38 % та рентабельності продажу до –1,13 %. Однак у 2025 р. ситуація покращилась: чистий прибуток зріс до 2 447,9 тис. грн, а рентабельність продукції та продажів відновились до 4,02 % і 3,08 % відповідно.

Собівартість реалізованої продукції у 2024 р. зросла до 62 365,4 тис. грн (+22,49 %), однак у 2025 р. скоротилася до 60 950,6 тис. грн (–2,27 %), що позитивно вплинуло на зниження витрат на 1 грн реалізованої продукції — з 0,82 грн до 0,768 грн (–6,33 %). Крім того, ефективність використання основних засобів залишалася на високому рівні: фондівдача зросла з 12,74 грн/грн у 2023

р. до 21,68 грн/грн у 2024 р., хоча у 2025 р. дещо знизилася до 21,26 грн/грн.

Отже, діяльність ТОВ «ТПП УНІВЕРСАЛ» у 2023–2025 рр. характеризувалася зростанням доходів, продуктивності праці та рівня оплати праці, однак фінансові результати зазнали коливань через зміну рівня витрат і собівартості продукції [35]. Водночас позитивна динаміка показників у 2025 р. свідчить про покращення ефективності управлінських рішень та стабілізацію діяльності підприємства, що є особливо важливим для підприємства легкої промисловості, яке здійснює пошив одягу та спідньої білизни й залежить від безперервності постачання матеріалів, ефективності виробництва та стабільності збуту продукції.

## **2.2. Оцінка ефективності поточної комунікаційної стратегії ТОВ «ТПП УНІВЕРСАЛ»**

У сучасних умовах господарювання комунікаційна стратегія підприємства повинна забезпечувати своєчасний обмін інформацією, підтримку взаємодії між працівниками, оперативне реагування на зміни ринку та ефективну взаємодію із клієнтами, постачальниками й партнерами. Для ТОВ «ТПП УНІВЕРСАЛ», діяльність якого пов'язана із виробництвом продукції легкої промисловості, важливим є налагодження безперервного інформаційного обміну між виробничими підрозділами, відділом продажів, постачання та контролю якості, що безпосередньо впливає на своєчасність виконання замовлень і якість готової продукції [36].

На рис. 2.2 наведена внутрішня комунікаційна схема підприємства.

Комунікаційна система ТОВ «ТПП УНІВЕРСАЛ» побудована на тісній взаємодії між основними структурними підрозділами підприємства. Відділ продажів і маркетингу формує замовлення, планує обсяги збуту та визначає потреби ринку, передаючи відповідну інформацію до виробничих підрозділів, які безпосередньо здійснюють пошив одягу та спідньої білизни.

Відділ постачання та логістики забезпечує контроль за наявністю необхідних матеріалів, тканин і комплектуючих, організовує їх закупівлю та постачання для безперебійної роботи виробництва [37]. Бухгалтерія здійснює фінансовий супровід діяльності підприємства, контролює рух коштів, оплату поставок, заробітну плату та інші фінансові операції.

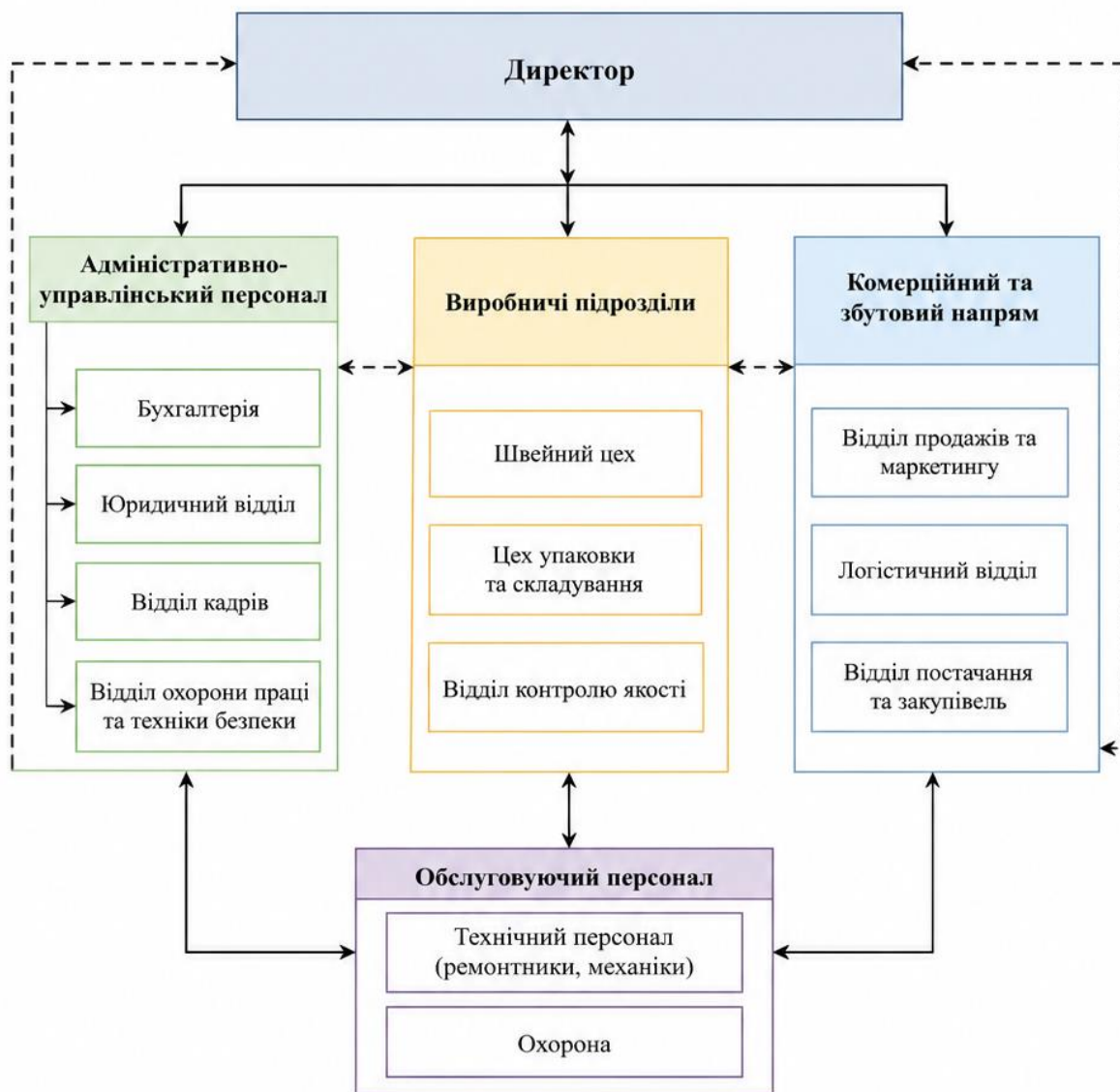


Рисунок 2.2 – Внутрішня комунікаційна схема ТОВ «ТПП УНІВЕРСАЛ»

Джерело: сформовано на матеріалах ТОВ «ТПП УНІВЕРСАЛ»

Координацію діяльності всіх підрозділів здійснює директор підприємства, який регулює робочі процеси, контролює виконання завдань і приймає управлінські рішення, зокрема через проведення щотижневих нарад, де

узгоджуються виробничі плани, питання забезпечення матеріалами та результати збутової діяльності [38].

На рис. 2.3 доцільно навести схему зовнішньої комунікації компанії.



Рисунок 2.3 – Зовнішня комунікаційна схема ТОВ «ТПП УНІВЕРСАЛ»

Джерело: сформовано на матеріалах ТОВ «ТПП УНІВЕРСАЛ»

Аналізуючи рис. 2.3 слід відзначити, що важливу роль у функціонуванні підприємства відіграє взаємодія з постачальниками, які забезпечують ТОВ «ТПП УНІВЕРСАЛ» тканинами, фурнітурою, пакувальними матеріалами та іншими ресурсами, необхідними для виробничого процесу. Одночасно підприємство підтримує постійну комунікацію з клієнтами компанії, формуючи замовлення, погоджуючи вимоги до продукції та забезпечуючи збут готових виробів [39].

Оскільки підприємство частково здійснює експорт продукції, важливе місце у зовнішній комунікаційній системі займає митниця та експортні партнери, з якими здійснюється обмін документацією, митне оформлення товарів, погодження контрактів та організація зовнішньоекономічної діяльності. Крім того, підприємство взаємодіє з податковою службою, місцевими органами управління та іншими контролюючими інстанціями щодо подання звітності, отримання дозволів, проходження перевірок і дотримання нормативно-правових вимог [40].

Фінансове забезпечення діяльності підприємства реалізується через співпрацю з банківськими установами, які забезпечують проведення платежів, розрахунково-касове обслуговування та інші фінансові операції. Таким чином, зовнішня комунікаційна схема ТОВ «ТПП УНІВЕРСАЛ» характеризується комплексністю та багаторівневістю, а ефективна взаємодія із зовнішнім середовищем сприяє стабільному функціонуванню підприємства, розвитку збуту та підвищенню його конкурентоспроможності.

В табл. 2.3 наведено характеристику комунікаційної стратегії компанії.

Отже, аналіз напрямків комунікаційної стратегії ТОВ «ТПП УНІВЕРСАЛ» свідчить про наявність системного та комплексного підходу до організації внутрішньої і зовнішньої взаємодії підприємства. Комунікаційна стратегія охоплює основні групи стейкхолдерів – працівників, клієнтів, постачальників та державні органи, що забезпечує безперервність виробничих, управлінських і збутових процесів [41].

Таблиця 2.3. Характеристика напрямків комунікаційної стратегії ТОВ «ТПП УНІВЕРСАЛ»

| Напряма                                  | Стратегія                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Формат                                                                                                                             |
|------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Працівники підприємства                  | Взаємодія між працівниками та керівництвом здійснюється через координацію виробничих процесів, постановку завдань, проведення щотижневих нарад і контроль виконання робіт. Виробничі підрозділи виконують замовлення відповідно до планів збуту, а директор координує діяльність усіх структурних підрозділів. Комунікація має відкритий та прозорий характер, що сприяє узгодженості дій і швидкому вирішенню виробничих питань. | Усна (наради, телефонний зв'язок, особисті зустрічі), письмова (накази, внутрішня документація, електронна пошта, звітність)       |
| Клієнти компанії                         | Підприємство підтримує постійний зв'язок із клієнтами щодо узгодження замовлень, вимог до продукції, термінів поставки та умов співпраці. Важливе значення має індивідуальний підхід до замовників і підтримка довгострокових партнерських відносин. Комунікація здійснюється прозоро та передбачає постійний зворотний зв'язок.                                                                                                  | Усна (переговори, телефонні консультації, зустрічі), письмова (договори, замовлення, комерційні пропозиції, електронне листування) |
| Постачальники                            | Взаємодія з постачальниками спрямована на забезпечення підприємства тканинами, фурнітурою, пакувальними матеріалами та іншими ресурсами, необхідними для виробництва. Відділ постачання та логістики контролює наявність матеріалів, організовує закупівлі та координує терміни поставок. Співпраця має системний і прозорий характер, що дозволяє уникати перебоїв у виробництві.                                                | Усна (переговори, телефонний зв'язок), письмова (договори, рахунки, накладні, заявки, електронна пошта)                            |
| Державні органи та контролюючі інстанції | Підприємство взаємодіє з податковою службою, місцевими органами управління, митницею (у зв'язку з частковим експортом продукції), а також іншими контролюючими органами. Співпраця здійснюється з метою подання звітності, оформлення документів, проходження перевірок, отримання дозволів та дотримання законодавчих вимог. Комунікація є офіційною, системною та прозорою.                                                     | Усна (консультації, офіційні зустрічі), письмова (звітність, декларації, офіційні листи, дозволи, митна документація)              |

Джерело: сформовано автором

У межах внутрішніх комунікацій підприємство підтримує відкриту та прозору взаємодію між керівництвом і працівниками через постановку завдань, проведення щотижневих нарад і координацію виробничих процесів [42]. Такий підхід сприяє узгодженості дій структурних підрозділів, оперативному вирішенню виробничих питань та підвищенню ефективності управління.

Комунікація з клієнтами та постачальниками має партнерський характер і ґрунтується на постійному обміні інформацією щодо замовлень, вимог до продукції, умов співпраці та забезпечення необхідними матеріалами. Для підприємства, що спеціалізується на пошиві одягу та спідньої білизни, це є особливо важливим, оскільки своєчасне постачання тканин і комплектуючих безпосередньо впливає на виконання замовлень і якість готової продукції.

Водночас взаємодія з державними органами та контролюючими інстанціями здійснюється на офіційній та системній основі, включаючи подання звітності, митне оформлення експортних операцій, проходження перевірок і дотримання законодавчих вимог [43]. Загалом комунікаційна стратегія ТОВ «ТПП УНІВЕРСАЛ» характеризується прозорістю, регулярністю та використанням як усних, так і письмових форматів взаємодії, що забезпечує стабільність функціонування підприємства та ефективність його діяльності.

Оцінка ефективності поточної комунікаційної стратегії ТОВ «ТПП УНІВЕРСАЛ» є важливим етапом дослідження, оскільки дозволяє визначити рівень результативності організації внутрішніх і зовнішніх комунікацій, їх вплив на координацію діяльності структурних підрозділів, якість управління та загальну ефективність функціонування підприємства [44]. Для виробничого підприємства, що спеціалізується на пошиві одягу та спідньої білизни, ефективність комунікацій відіграє особливу роль, оскільки від своєчасності обміну інформацією між виробництвом, збутом, постачанням, логістикою та адміністративними підрозділами залежить якість продукції, дотримання термінів виконання замовлень і стабільність виробничого процесу.

Поточна комунікаційна стратегія ТОВ «ТПП УНІВЕРСАЛ» ґрунтується на поєднанні усних і письмових форм взаємодії, проведенні регулярних нарад, координації діяльності структурних підрозділів та підтримці постійного зв'язку із зовнішніми контрагентами. Водночас оцінка її ефективності потребує визначення конкретних показників, які дозволяють оцінити результативність управлінських рішень і вплив комунікаційних процесів на діяльність підприємства [45].

У зв'язку з цим доцільно перейти до оцінки ефективності управлінських рішень, оскільки саме вони відображають рівень узгодженості роботи структурних підрозділів та якість організації комунікацій. В табл. 2.4 наведено показники ефективності управлінських рішень. Оцінювання ефективності управлінських рішень та комунікаційної стратегії ТОВ «ТПП УНІВЕРСАЛ» здійснювалося на основі комплексного підходу, який передбачав використання методів економічного аналізу, порівняння, узагальнення та індикативного оцінювання. Інформаційною базою дослідження слугували внутрішня управлінська документація підприємства, результати аналізу виробничо-господарської діяльності, дані фінансової звітності, внутрішні регламенти взаємодії між структурними підрозділами, а також інформація щодо організації процесів прийняття управлінських рішень на підприємстві.

Для оцінювання показників, наведених у табл. 2.4, використовувався метод експертно-аналітичного оцінювання, що базувався на аналізі рівня досягнення поставлених цілей, швидкості передавання інформації, рівня структурованості рішень, їх обґрунтованості, відповідності зовнішньому середовищу та ризикованості. Відносні показники (від 0 до 1) визначалися шляхом співставлення фактичних результатів із запланованими або нормативними значеннями, а окремі індикатори – на основі часткових коефіцієнтів ефективності управлінської діяльності підприємства.

Аналізуючи дані табл. 2.4. видно, що позитивною тенденцією є зростання рівня досягнення цілей за допомогою управлінських рішень з 0,56 у 2023 р. до 0,67 у 2025 р., що свідчить про покращення результативності управлінських дій та вищий рівень узгодженості між структурними підрозділами підприємства. Також зріс обсяг опрацьованої інформації (з 0,65 до 0,71), що може свідчити про більш якісне інформаційне забезпечення процесу прийняття рішень та підвищення рівня внутрішніх комунікацій

Таблиця 2.4. Ефективність прийняття управлінських рішень в ТОВ «ТПП УНІВЕРСАЛ»

| Показник                                     | Станом на кінець року |       |       | Відхилення (%) |           |
|----------------------------------------------|-----------------------|-------|-------|----------------|-----------|
|                                              | 2023                  | 2024  | 2025  | 2024/<br>2023  | 2025/2024 |
| Чіткість прийняття рішень                    | 0,22                  | 0,18  | 0,33  | -0,04          | 0,15      |
| Альтернативність рішень                      | 2,16                  | 1,83  | 1,55  | -0,33          | -0,28     |
| Обґрунтованість рішень                       | 0,31                  | 0,18  | 0,15  | -0,13          | -0,03     |
| Порівнюваність варіантів рішення             | 0,66                  | 0,62  | 0,67  | -0,04          | 0,05      |
| Рівень досягнення цілей за допомогою рішення | 0,56                  | 0,65  | 0,67  | 0,09           | 0,02      |
| Структурованість рішення                     | 1,92                  | 0,92  | 0,95  | -1             | 0,03      |
| Обсяг опрацьованої інформації                | 0,65                  | 0,69  | 0,71  | 0,04           | 0,02      |
| Частка фінансування на прийняття рішення     | 2,34                  | 2,45  | 2,98  | 0,11           | 0,53      |
| Частка часових витрат на прийняття рішення   | 16,79                 | 12,77 | 11,23 | -4,02          | -1,54     |
| Суперечливість рішень                        | 0,51                  | 0,63  | 0,5   | 0,12           | -0,13     |
| Дисфункціональність рішень                   | 0,45                  | 0,56  | 0,65  | 0,11           | 0,09      |
| Швидкість доведення                          | 0,78                  | 0,89  | 0,76  | 0,11           | -0,13     |
| Загальна реалізація рішення                  | 4,9                   | 5,07  | 5,06  | 0,17           | -0,01     |
| Альтернативність виконання рішень            | 1,83                  | 1,81  | 1,87  | -0,02          | 0,06      |
| Оцінювання виконавцями прийнятих рішень      | 0,07                  | 0,03  | 0,04  | -0,04          | 0,01      |
| Ефективність рішень                          | 0,12                  | 0,1   | 0,09  | -0,02          | -0,01     |
| Відповідність зовнішній середі               | 0,34                  | 0,24  | 0,2   | -0,1           | -0,04     |
| Ризикованість рішень                         | 0,12                  | 0,36  | 0,45  | 0,24           | 0,09      |

Джерело: зроблено автором за даними компанії

Водночас спостерігається скорочення часових витрат на прийняття рішень з 16,79 % у 2023 р. до 11,23 % у 2025 р., що є позитивним результатом і може свідчити про покращення швидкості внутрішньої комунікації між підрозділами, зокрема між виробництвом, збутом, постачанням і керівництвом [46]. Для підприємства, що займається пошивом одягу та спідньої білизни, це має важливе значення, оскільки швидкість узгодження замовлень, матеріального забезпечення та виробничих процесів безпосередньо впливає на виконання контрактів.

Разом із тим окремі показники свідчать про наявність проблем у поточній комунікаційній стратегії. Зокрема, чіткість прийняття рішень у 2024 р. знизилась із 0,22 до 0,18, хоча у 2025 р. покращилася до 0,33, що може свідчити про поступове вдосконалення координації між структурними підрозділами. Негативною тенденцією є зниження обґрунтованості рішень (з 0,31 до 0,15) та відповідності зовнішньому середовищу (з 0,34 до 0,20), що може вказувати на недостатню адаптивність управлінських рішень до ринкових змін.

Особливу увагу слід звернути на зростання ризикованості рішень – з 0,12 у 2023 р. до 0,45 у 2025 р., а також дисфункціональності рішень (з 0,45 до 0,65), що свідчить про підвищення управлінських ризиків та ймовірність виникнення проблем у процесі реалізації окремих рішень. Власне це може бути пов'язано зі складністю виробничих процесів, коливанням попиту або змінами у зовнішньому середовищі.

Водночас загальна реалізація управлінських рішень залишалася стабільною (4,9–5,06), а швидкість доведення рішень до виконавців у 2024 р. покращилася (0,89), хоча у 2025 р. дещо знизилася (0,76). Власне це свідчить про достатньо ефективну систему внутрішніх комунікацій, яка забезпечує передачу управлінської інформації між підрозділами.

Оцінка ефективності комунікаційної стратегії, наведена в табл. 2.5, проводилася шляхом узагальнення ключових показників управлінської взаємодії та внутрішніх комунікацій підприємства. Інтегральний показник ефективності комунікаційної стратегії визначався на основі сукупності часткових індикаторів, які характеризують результативність управлінських рішень, швидкість інформаційного обміну, рівень координації між підрозділами, часові витрати на ухвалення рішень та їх адаптивність до змін зовнішнього середовища. Власне це дозволило комплексно оцінити стан комунікаційної стратегії підприємства та визначити напрями її подальшого вдосконалення.

Таблиця 2.5. Динаміка показників ефективності комунікаційної стратегії ТОВ «ТПП УНІВЕРСАЛ» в період 2023-2025 рр.

| Показник                                                    | 2023  | 2024  | 2025  | Темп росту, % |            |
|-------------------------------------------------------------|-------|-------|-------|---------------|------------|
|                                                             |       |       |       | 2024/ 2023    | 2025 /2024 |
| Рівень досягнення управлінських цілей                       | 0,56  | 0,65  | 0,67  | 16,07         | 3,08       |
| Швидкість доведення рішень до виконавців                    | 0,78  | 0,89  | 0,76  | 14,10         | -14,61     |
| Чіткість прийняття рішень                                   | 0,22  | 0,18  | 0,33  | -18,18        | 83,33      |
| Обсяг опрацьованої інформації                               | 0,65  | 0,69  | 0,71  | 6,15          | 2,90       |
| Часові витрати на прийняття рішень                          | 16,79 | 12,77 | 11,23 | -23,94        | -12,06     |
| Загальна реалізація рішень                                  | 4,9   | 5,07  | 5,06  | 3,47          | -0,20      |
| Оцінювання рішень виконавцями                               | 0,07  | 0,03  | 0,04  | -57,14        | 33,33      |
| Відповідність зовнішньому середовищу                        | 0,34  | 0,24  | 0,2   | -29,41        | -16,67     |
| Ризикованість рішень                                        | 0,12  | 0,36  | 0,45  | 200,00        | 25,00      |
| Інтегральний показник ефективності комунікаційної стратегії | 1,46  | 1,58  | 1,59  | 8,22          | 0,63       |

Джерело: зроблено автором за даними компанії

Аналіз табл. 2.5 свідчить про відносну результативність діючої системи комунікацій, однак виявляє низку проблем, які негативно впливають на якість управлінських рішень. Позитивною тенденцією є зростання рівня досягнення управлінських цілей з 0,56 у 2023 р. до 0,67 у 2025 р., а також збільшення обсягу опрацьованої інформації з 0,65 до 0,71, що свідчить про поступове покращення інформаційного забезпечення процесу прийняття рішень.

Крім того, зменшення часових витрат на прийняття рішень з 16,79 % до 11,23 % вказує на певне прискорення внутрішніх управлінських процесів. Водночас результати аналізу демонструють і суттєві недоліки поточної комунікаційної стратегії підприємства [47]. Особливо негативною тенденцією є зростання ризикованості управлінських рішень з 0,12 у 2023 р. до 0,45 у 2025 р., а також підвищення рівня дисфункціональності рішень, що вказує на наявність комунікаційних бар'єрів і проблем координації між відділами.

Однією з ключових причин виявлених проблем є недостатній рівень інтеграції сучасних технологій у процес прийняття управлінських рішень та організацію внутрішніх комунікацій. У діяльності ТОВ «ТПП УНІВЕРСАЛ» досі переважають традиційні форми координації (усні домовленості, наради, ручне погодження процесів), що ускладнює швидкий обмін інформацією між виробництвом, відділом збуту, логістикою та постачанням. Як наслідок, виникають проблеми внутрішньої комунікації між працівниками різних підрозділів, що призводить до помилок у плануванні обсягів продукції, несвоєчасного забезпечення матеріалами та відтермінування поставок.

Для ТОВ «ТПП УНІВЕРСАЛ» такі недоліки є особливо критичними, оскільки виробничий процес напряму залежить від чіткого планування замовлень, наявності тканин і комплектуючих, а також своєчасного виконання контрактів. Перебої у внутрішній комунікації негативно впливають на виконання замовлень, обсяги продажів та фінансові результати підприємства, що частково пояснює нестабільність прибутковості та коливання фінансових показників у досліджуваному періоді [48]. Отже, попри загалом достатній рівень ефективності комунікаційної стратегії ТОВ «ТПП УНІВЕРСАЛ», підприємство потребує посилення цифровізації управлінських процесів та впровадження сучасних інформаційно-комунікаційних систем.

Отже, поточна комунікаційна стратегія ТОВ «ТПП УНІВЕРСАЛ» загалом є ефективною, оскільки забезпечує досягнення управлінських цілей, скорочення часу прийняття рішень та належний рівень координації між структурними підрозділами [49]. Водночас виявлені проблеми, пов'язані зі зростанням ризикованості та зниженням обґрунтованості рішень, свідчать про необхідність подальшого вдосконалення комунікаційної системи, посилення інформаційно-аналітичного забезпечення та підвищення адаптивності управлінських рішень до змін зовнішнього середовища.

### **РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ КОМУНІКАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ «ТПП УНІВЕРСАЛ» В УМОВАХ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

#### **3.1. Рекомендації з удосконалення комунікаційної стратегії ТОВ «ТПП УНІВЕРСАЛ»**

Для ТОВ «ТПП УНІВЕРСАЛ» особливо важливим є забезпечення безперервної взаємодії між відділом збуту, виробничими підрозділами, логістикою, постачанням, бухгалтерією та керівництвом. Наявні проблеми внутрішньої комунікації можуть призводити до помилок у плануванні обсягів виробництва, затримок у постачанні матеріалів, відтермінування виконання замовлень та, як наслідок, негативно впливати на продажі й фінансові результати підприємства.

У зв'язку з цим доцільним є впровадження ERP-системи UGLA як сучасного інструменту підтримки прийняття управлінських рішень та комплексного управління діяльністю ТОВ «ТПП УНІВЕРСАЛ». Використання ERP-системи дозволить об'єднати в єдиному інформаційному середовищі ключові бізнес-процеси підприємства – виробництво, управління запасами, логістику, збут, бухгалтерський облік та фінансове планування. Власне це сприятиме посиленню внутрішніх комунікацій між структурними підрозділами, забезпечить оперативний доступ до актуальної інформації та підвищить прозорість управлінських процесів [50].

Особливо важливою перевагою впровадження UGLA є можливість автоматизації процесу планування виробництва, що дозволить узгоджувати обсяги замовлень із наявністю матеріалів, контролювати завантаження виробничих потужностей і зменшити ризик перебоїв у виконанні замовлень. Крім того, система забезпечить швидший обмін інформацією між працівниками різних відділів, мінімізує ризик помилок через несвоєчасне передавання даних

та сприятиме підвищенню продуктивності працівників шляхом скорочення часу на обробку інформації та прийняття управлінських рішень.

На рис. 3.1 наведено блок-схему прийняття управлінських рішень за допомогою ERP-системи UGLA.

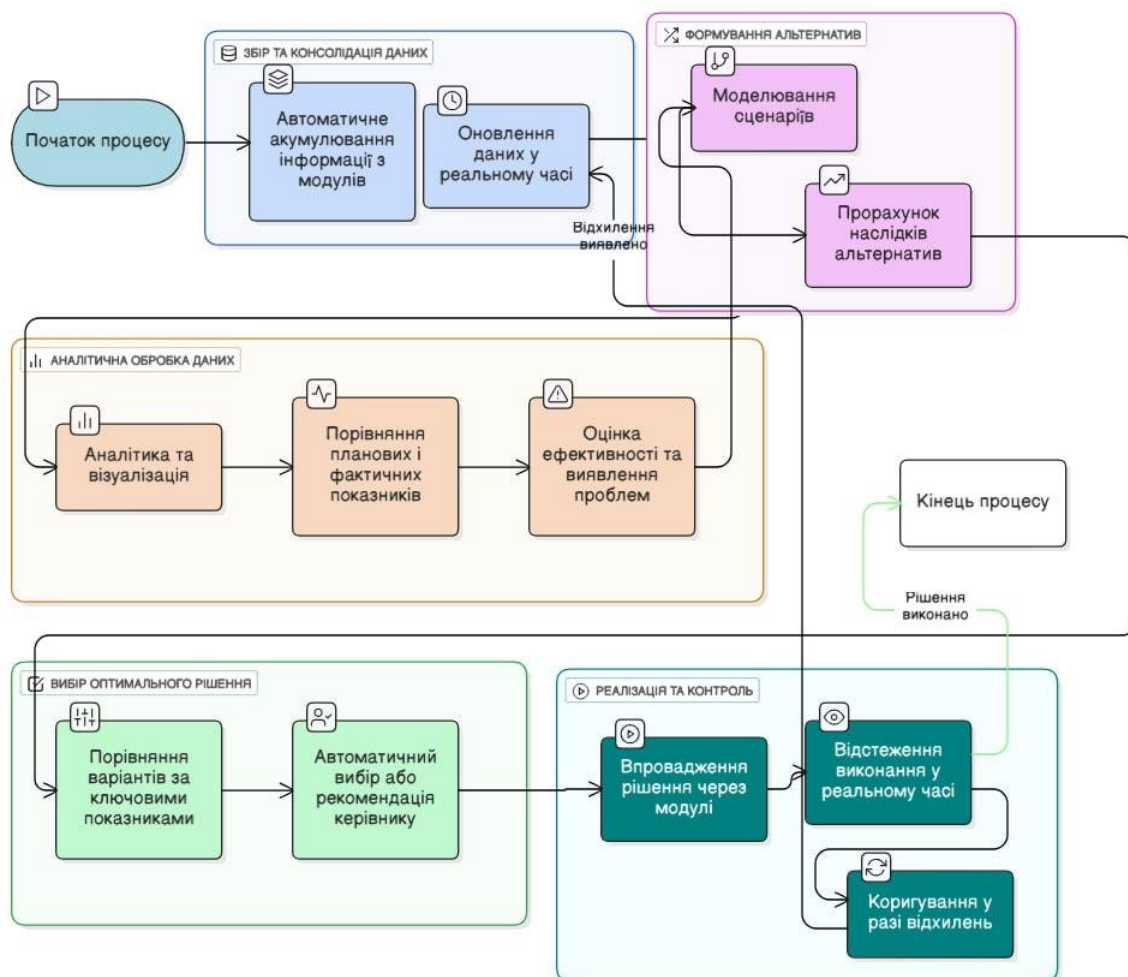


Рисунок 3.1 – Схема прийняття управлінських рішень в ТОВ «ТПП УНІВЕРСАЛ» за допомогою ERP-системи UGLA

Джерело: зроблено автором за допомогою Eraser

Схема прийняття управлінських рішень за допомогою ERP-системи UGLA для ТОВ «ТПП УНІВЕРСАЛ» повинна ґрунтуватися на централізованому управлінні інформаційними потоками, що дозволить об'єднати в єдиній системі всі ключові процеси підприємства. На першому етапі система забезпечуватиме накопичення та синхронізацію даних між основними структурними підрозділами – відділом продажів, виробництвом, складом, логістикою, бухгалтерією та

керівництвом. Завдяки автоматичному оновленню інформації в режимі реального часу керівництво підприємства отримуватиме повну картину щодо стану замовлень, наявності матеріалів, виробничого навантаження та фінансових ресурсів, що дозволить уникати інформаційних розривів між підрозділами.

На другому етапі ERP-система UGLA здійснюватиме аналітичну обробку даних, трансформуючи виробничу, фінансову та логістичну інформацію у зручні для аналізу звіти, таблиці та показники. Для ТОВ «ТПП УНІВЕРСАЛ» це особливо важливо, оскільки система дозволить оперативно співставляти обсяги замовлень із виробничими потужностями та запасами тканин і комплектуючих, що зменшить ризик неправильного планування продукції або дефіциту ресурсів. Крім того, автоматизація аналізу скоротить час на підготовку управлінських рішень та зменшить імовірність помилок через людський фактор [51].

Після отримання необхідної аналітичної інформації керівництво підприємства зможе формувати альтернативні варіанти управлінських рішень, зокрема щодо обсягів виробництва, графіків пошиття, закупівлі матеріалів або перерозподілу виробничих ресурсів. UGLA дозволить оцінювати можливі наслідки різних сценаріїв, враховуючи завантаженість швейного виробництва, терміни постачання та обсяги замовлень клієнтів, що сприятиме прийняттю більш обґрунтованих рішень.

Наступним етапом є реалізація та контроль управлінських рішень, де ERP-система забезпечить автоматичну передачу інформації між усіма відповідальними підрозділами. Наприклад, після підтвердження замовлення відділом збуту інформація автоматично передаватиметься до виробництва, логістики та відділу постачання, що дозволить своєчасно забезпечити необхідні матеріали та організувати виробничий процес без затримок. Саме це сприятиме посиленню внутрішніх комунікацій між працівниками різних відділів, зменшенню дублювання інформації та усуненню перебоїв у роботі.

Таким чином, впровадження ERP-системи UGLA у ТОВ «ТПП УНІВЕРСАЛ» слід розглядати як ключовий напрям удосконалення комунікаційної стратегії підприємства, оскільки система дозволить підвищити

прозорість управлінських процесів, покращити координацію між структурними підрозділами, мінімізувати помилки у плануванні продукції та уникнути затримок поставок. У результаті це сприятиме підвищенню продуктивності працівників, покращенню внутрішніх комунікацій, стабілізації виробничих процесів і зростанню фінансових результатів підприємства [52].

В табл. 3.1 пропонується навести обов'язки відповідальних осіб в контексті покращення комунікацій за допомогою ERP-системи UGLA.

Таблиця 3.1. Характеристика обов'язків відповідальних осіб ТОВ «ТПП УНІВЕРСАЛ» в умовах вдосконалення комунікацій за допомогою ERP-системи UGLA

| Відповідальний підрозділ        | Основні обов'язки                                                                                                                                                                                         | Очікуваний ефект для комунікацій                                                                         |
|---------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1                               | 2                                                                                                                                                                                                         | 3                                                                                                        |
| Директор                        | Координація роботи всіх структурних підрозділів через ERP-систему, контроль виконання планів виробництва, продажів і постачання, прийняття управлінських рішень на основі аналітичних звітів та дашбордів | Підвищення оперативності прийняття рішень, прозорість управління та покращення координації між відділами |
| Відділ продажів і маркетингу    | Внесення замовлень у систему, прогнозування обсягів продажу, передача інформації про потреби клієнтів до виробничих підрозділів, контроль виконання замовлень                                             | Покращення взаємодії між збутом і виробництвом, зменшення помилок у плануванні продукції                 |
| Швейний цех (виробництво)       | Отримання автоматизованих виробничих завдань, контроль виконання плану пошиття, передача інформації про стан виконання замовлень                                                                          | Підвищення точності виробничого планування та своєчасності виконання замовлень                           |
| Відділ контролю якості          | Фіксація результатів перевірки продукції у системі, контроль відповідності виробів стандартам якості                                                                                                      | Оперативне виявлення недоліків та швидка передача інформації між підрозділами                            |
| Відділ постачання та закупівель | Моніторинг залишків тканин, фурнітури та інших матеріалів, автоматизоване формування заявок на закупівлю, контроль поставок                                                                               | Уникнення дефіциту матеріалів та перебоїв у виробництві                                                  |
| Логістичний відділ              | Координація поставок сировини та відвантаження готової продукції, відстеження термінів доставки                                                                                                           | Скорочення затримок поставок та покращення координації із виробництвом                                   |
| Бухгалтерія                     | Контроль фінансових операцій, ведення обліку витрат, оплати постачальникам, нарахування заробітної плати, формування фінансової звітності                                                                 | Підвищення точності фінансової інформації та швидкості документообігу                                    |

Продовження табл. 3.1.

| 1                                         | 2                                                                                                     | 3                                                                         |
|-------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|
| Відділ кадрів                             | Контроль кадрової інформації, облік робочого часу, координація кадрових процесів через систему        | Покращення організації роботи персоналу та управління трудовими ресурсами |
| Склад / цех упаковки та складування       | Контроль залишків готової продукції, облік переміщення товарів, організація упаковки та відвантаження | Підвищення точності складського обліку та зменшення ризику затримок       |
| Технічний персонал (ремонтники, механіки) | Контроль технічного стану обладнання, планування ремонтів через ERP-систему                           | Мінімізація простоїв обладнання та стабільність виробничого процесу       |

Джерело: зроблено автором

Отже, впровадження ERP-системи UGLA у ТОВ «ТПП УНІВЕРСАЛ» є доцільним напрямом удосконалення комунікаційної стратегії підприємства, оскільки дозволить покращити взаємодію між структурними підрозділами, підвищити прозорість управлінських процесів та забезпечити оперативний обмін інформацією. Автоматизація комунікацій між відділом збуту, виробництвом, постачанням, логістикою та бухгалтерією сприятиме більш ефективному плануванню виробництва й уникненню затримок у виконанні замовлень [54].

Крім того, використання ERP-системи дозволить мінімізувати ризики помилок у процесі прийняття управлінських рішень, підвищити продуктивність працівників та покращити координацію діяльності підприємства. Для ТОВ «ТПП УНІВЕРСАЛ», яке спеціалізується на пошиві одягу та спідньої білизни, це сприятиме стабільності виробничого процесу, своєчасності поставок і покращенню фінансових результатів діяльності.

Впровадження системи ERP-системи UGLA більш детально наведено на рис. 3.2.

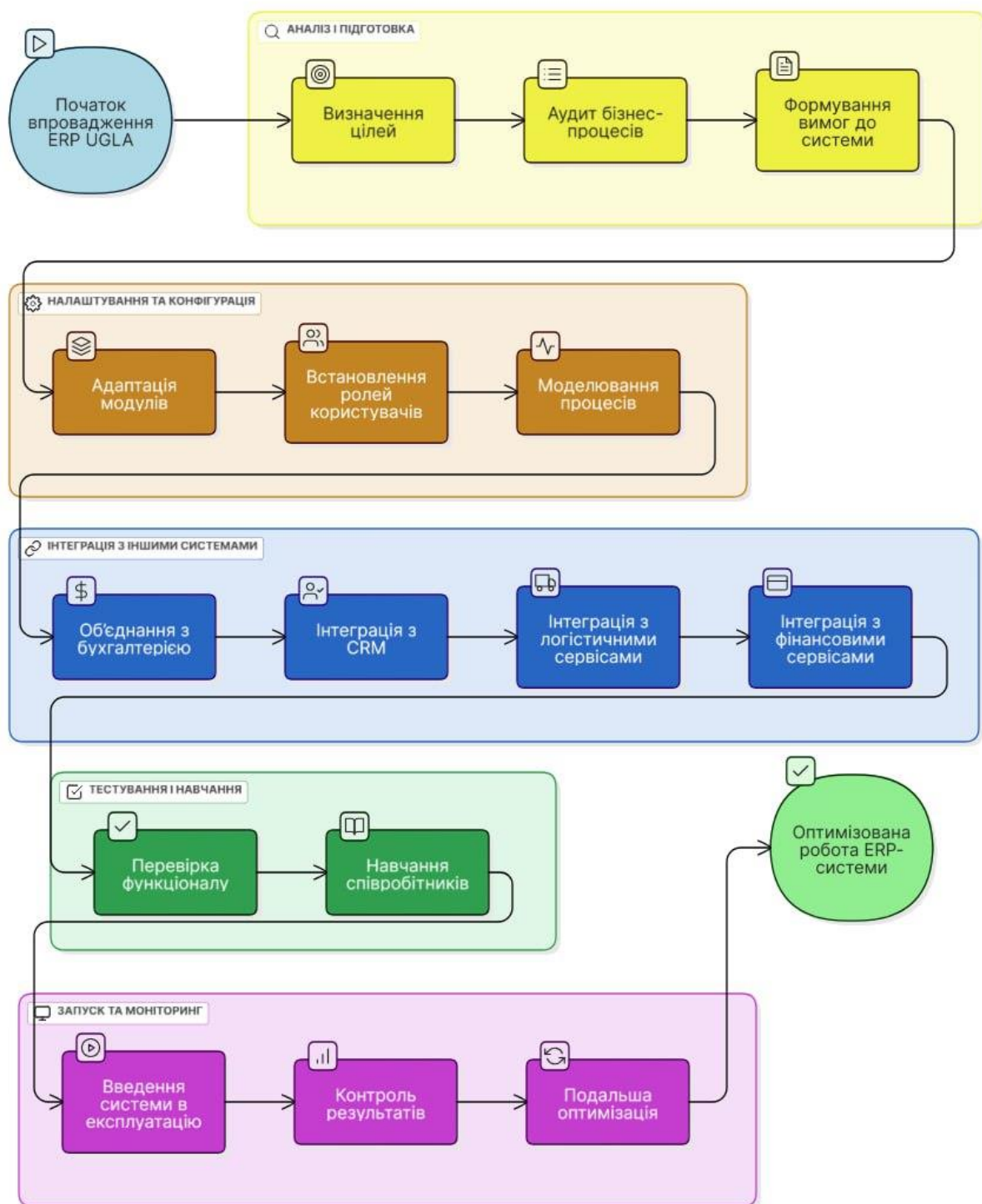


Рисунок 3.2 – Етапи впровадження ERP-системи UGLA в комунікаційні процеси ТОВ «ТІП УНІВЕРСАЛ»

Джерело: зроблено автором за допомогою Eraser

Етапи впровадження ERP-системи UGLA у діяльність ТОВ «ТІП УНІВЕРСАЛ» доцільно розглядати як послідовний процес удосконалення комунікаційної стратегії та системи прийняття управлінських рішень [55]. Для

підприємства, яке спеціалізується на пошиві одягу та спідньої білизни, впровадження системи повинно бути спрямоване насамперед на усунення проблем внутрішньої комунікації між виробництвом, відділом збуту, логістикою, постачанням, бухгалтерією та керівництвом.

На першому етапі необхідно здійснити аналіз потреб підприємства та аудит діючих комунікаційних процесів. Особливу увагу слід приділити виявленню проблем у взаємодії між структурними підрозділами, зокрема випадкам неправильного планування обсягів виробництва, затримкам у забезпеченні матеріалами та відтермінуванню поставок готової продукції. Це дозволить визначити ключові цілі впровадження ERP-системи, сформулювати вимоги до її функціоналу та адаптувати систему до виробничої специфіки ТОВ «ТПП УНІВЕРСАЛ».

Наступним етапом є налаштування ERP-системи UGLA відповідно до особливостей діяльності підприємства. На цьому етапі доцільно інтегрувати ключові модулі, що охоплюють управління виробництвом, складськими запасами, логістикою, закупівлями, збутом, фінансами та бухгалтерським обліком. Водночас визначаються рівні доступу для працівників різних відділів, формуються єдині бази даних і налаштовуються алгоритми автоматичного обміну інформацією між структурними підрозділами.

Після цього здійснюється інтеграція ERP-системи в єдину систему управління підприємством, що дозволяє забезпечити безперервний потік інформації між відділом продажів, виробничими цехами, складом, логістикою, бухгалтерією та керівництвом. Важливим етапом є також тестування функціоналу ERP-системи та навчання персоналу. Працівники підприємства повинні отримати практичні навички роботи із системою для забезпечення швидкого та ефективного використання нових цифрових інструментів у щоденній діяльності [56]. Власне це дозволить мінімізувати помилки, пов'язані з людським фактором, та зменшити опір змінам у процесі цифровізації управління.

Завершальним етапом є введення ERP-системи UGLA в експлуатацію та постійний моніторинг результатів її використання. На цьому етапі керівництво підприємства здійснюватиме оцінку ефективності системи, аналіз покращення внутрішніх комунікацій, рівня продуктивності працівників, своєчасності виконання замовлень та фінансових результатів. За потреби проводитиметься коригування налаштувань і вдосконалення бізнес-процесів для досягнення максимального ефекту від впровадження ERP-системи.

Таким чином, поетапне впровадження ERP-системи UGLA дозволить ТОВ «ТПП УНІВЕРСАЛ» посилити внутрішні комунікації між відділами, підвищити точність планування виробництва, зменшити ризик перебоїв у поставках та покращити якість управлінських рішень, що позитивно вплине на продуктивність працівників і загальну ефективність діяльності підприємства.

### 3.2. Аналіз економічної ефективності пропозиції та її вплив на фінансово-економічні показники ТОВ «ТПП УНІВЕРСАЛ»

Впровадження ERP-системи UGLA спрямоване на покращення внутрішніх комунікацій між структурними підрозділами, підвищення якості управлінських рішень та оптимізацію виробничих процесів підприємства, що спеціалізується на пошиві одягу та спідньої білизни. На рис. 3.3. наведено ціну ERP-системи UGLA, яку теж доцільно врахувати при її впровадженні та розрахунку ефективності.

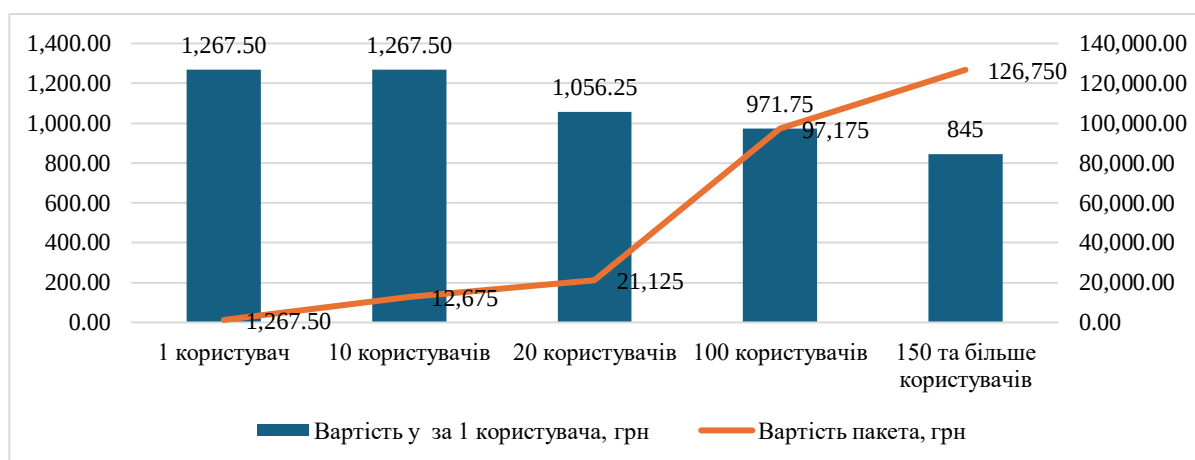


Рисунок 3.3 – Ціна ERP-системи UGLA, грн

Джерело: [53]

Узагальнюючи результати оцінки доцільності впровадження ERP-системи UGLA у діяльність ТОВ «ТПП УНІВЕРСАЛ», можна стверджувати, що таке рішення є економічно обґрунтованим та стратегічно важливим у контексті вдосконалення комунікаційної стратегії підприємства. Для підприємства, яке здійснює пошив одягу та спідньої білизни, особливе значення має ефективна координація між відділом збуту, виробництвом, логістикою, постачанням і бухгалтерією, оскільки саме від якості внутрішніх комунікацій залежить своєчасність виконання замовлень та стабільність виробничого процесу.

Впровадження ERP-системи UGLA дозволить створити єдине інформаційне середовище, у межах якого всі структурні підрозділи працюватимуть із актуальними даними в режимі реального часу. Це дозволить уникнути інформаційних розривів між відділами, мінімізувати помилки у плануванні обсягів виробництва, покращити координацію закупівлі тканин, фурнітури та інших матеріалів, а також зменшити ризик відтермінування поставок готової продукції клієнтам.

Особливо важливо, що UGLA є адаптованим до українських умов програмним рішенням, яке відповідає національним вимогам бухгалтерського обліку, податкового законодавства та специфіці ведення бізнесу. Для ТОВ «ТПП УНІВЕРСАЛ» це дозволить уникнути додаткових витрат на адаптацію іноземних програмних продуктів і забезпечить більш швидке оновлення системи відповідно до змін нормативно-правового середовища [57].

Крім того, автоматизація управлінських процесів за допомогою ERP-системи сприятиме зниженню витрат на рутинні операції та підвищенню продуктивності працівників, оскільки працівники різних відділів матимуть оперативний доступ до необхідної інформації без дублювання документів та ручного узгодження даних. Власне це позитивно вплине на швидкість прийняття управлінських рішень, точність виробничого планування та ефективність використання ресурсів підприємства.

Таким чином, інвестиції у впровадження ERP-системи UGLA для ТОВ «ТПП УНІВЕРСАЛ» слід розглядати як доцільний напрям удосконалення

комунікаційної стратегії підприємства, що сприятиме покращенню внутрішньої взаємодії між підрозділами, мінімізації виробничих перебоїв, підвищенню продуктивності праці та покращенню фінансово-економічних результатів діяльності підприємства.

Наступним пропонується навести схему інтеграції ERP-системи UGLA з іншими системами (рис. 3.4).

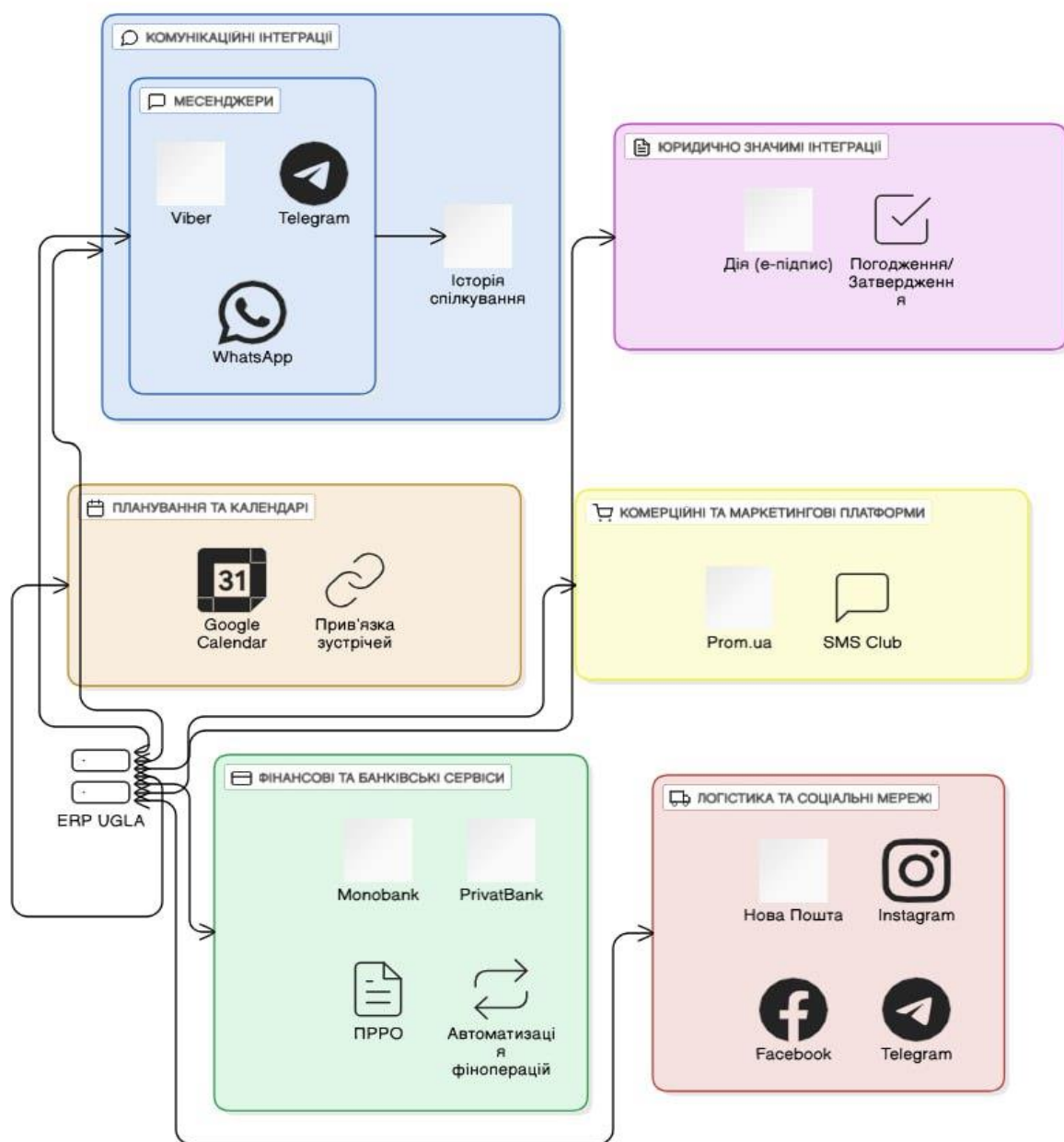


Рисунок 3.4 – Блок-схема інтеграції ERP-системи UGLA з іншими комунікаційними системами ТОВ «ТПП УНІВЕРСАЛ»

Джерело: зроблено автором за допомогою Eraser

Інтеграція ERP-системи UGLA у діяльність ТОВ «ТПП УНІВЕРСАЛ» повинна здійснюватися комплексно та охоплювати основні напрями роботи підприємства з метою вдосконалення комунікаційної стратегії та підвищення ефективності управління. Одним із ключових напрямів інтеграції є поєднання ERP-системи із цифровими каналами комунікації, зокрема електронною поштою, корпоративними чатами та месенджерами. Власне це дозволить працівникам різних відділів оперативно обмінюватися інформацією щодо замовлень, наявності матеріалів, термінів виробництва та поставок, а також забезпечить збереження історії взаємодії в єдиній системі. Такий підхід сприятиме підвищенню прозорості внутрішніх комунікацій та зменшенню ризику втрати важливої інформації.

Важливим напрямом є також інтеграція UGLA із бухгалтерськими та фінансовими процесами підприємства, що дозволить автоматизувати облік витрат, контроль платежів постачальникам, нарахування заробітної плати та фінансову звітність. Для ТОВ «ТПП УНІВЕРСАЛ» це сприятиме кращому контролю витрат на матеріали, виробництво та логістичні операції, що є особливо важливим в умовах швейного виробництва.

Окрему роль відіграє інтеграція ERP-системи із логістичними та складськими процесами, що дозволить відстежувати залишки тканин, фурнітури та інших матеріалів у режимі реального часу, своєчасно формувати заявки на закупівлю та координувати поставки. Власне це мінімізує ризики перебоїв у виробництві та помилок у плануванні продукції, які раніше негативно впливали на виконання замовлень і фінансові результати підприємства [58].

Крім того, інтеграція UGLA із каналами збуту та клієнтською базою дозволить автоматизувати обробку замовлень, контролювати терміни виконання контрактів і підтримувати постійний зв'язок із клієнтами. Отже, впровадження ERP-системи UGLA дозволить сформувати для ТОВ «ТПП УНІВЕРСАЛ» єдину цифрову комунікаційну екосистему, у якій всі інформаційні потоки будуть об'єднані в одному середовищі. Це забезпечить швидший обмін інформацією між структурними підрозділами, підвищить точність управлінських рішень,

зменшити кількість помилок у плануванні та позитивно вплине на продуктивність працівників і фінансово-економічні результати діяльності підприємства.

На рис. 3.5 доцільно подати схему впливу ERP-системи UGLA на ефективність прийняття управлінських рішень та вдосконалення комунікаційної стратегії ТОВ «ТПП УНІВЕРСАЛ».

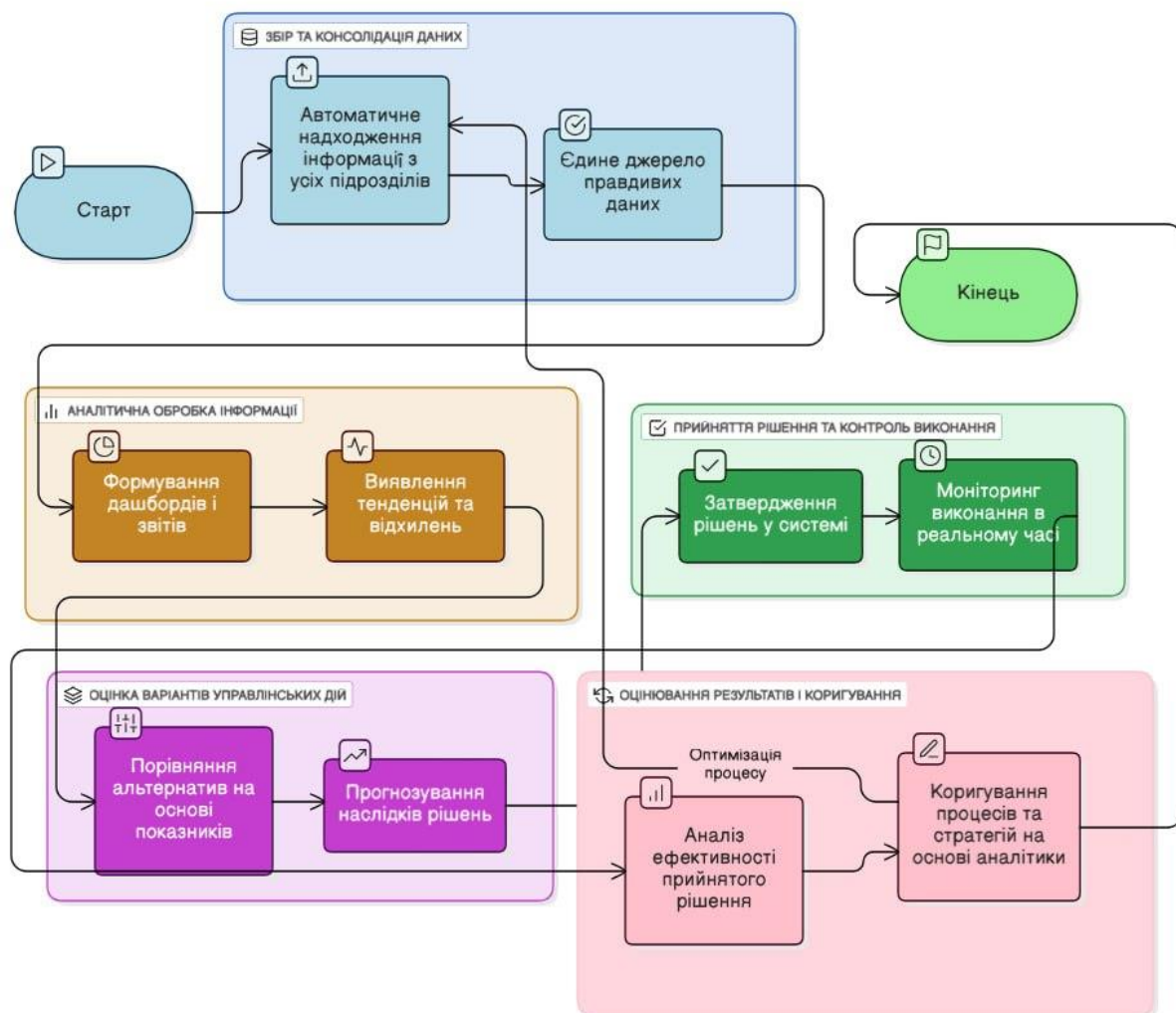


Рисунок 3.5 – Блок-схема ефективності прийняття управлінських рішень ТОВ «ТПП УНІВЕРСАЛ» та вдосконалення комунікаційної в контексті використання ERP-системи UGLA

Джерело: зроблено автором за допомогою Eraser

Узагальнюючи результати запропонованої схеми, можна стверджувати, що впровадження ERP-системи UGLA у діяльність ТОВ «ТПП УНІВЕРСАЛ»

сприятиме формуванню цілісної та послідовної системи прийняття управлінських рішень, заснованої на оперативному обміні інформацією між усіма структурними підрозділами підприємства. Завдяки автоматизованому збору, обробці та синхронізації даних система дозволить створити єдине інформаційне середовище, що мінімізує ризик помилок, дублювання інформації та розбіжностей між відділом збуту, виробництвом, постачанням, логістикою та бухгалтерією.

Аналітичні можливості UGLA забезпечать керівництву ТОВ «ТПП УНІВЕРСАЛ» оперативний доступ до актуальної інформації щодо замовлень, виробничого навантаження, залишків матеріалів, термінів поставок і фінансових показників. Крім того, система забезпечуватиме контроль виконання рішень та оцінку їх результативності, що сприятиме постійному вдосконаленню комунікаційної стратегії підприємства.

У підсумку впровадження ERP-системи UGLA матиме позитивний вплив на фінансово-економічні показники ТОВ «ТПП УНІВЕРСАЛ». Очікується, що завдяки покращенню координації між відділами, підвищенню якості планування та ефективнішій роботі зі збутом обсяг реалізації продукції зросте, що сприятиме підвищенню виручки приблизно на 5 %. Водночас за рахунок більш ефективного управління ресурсами, контролю запасів та оптимізації виробничих процесів собівартість продукції знизиться орієнтовно на 3 %, що, у свою чергу, забезпечить зростання прибутку підприємства приблизно на 2 % (табл. 3.2). Такі зміни підтверджують економічну доцільність впровадження ERP-системи UGLA як інструменту вдосконалення комунікаційної стратегії підприємства.

Аналізуючи табл. 3.2 слід відзначити, що завдяки покращенню внутрішньої координації між відділом збуту, виробництвом, логістикою, постачанням та бухгалтерією підприємству вдалося підвищити ефективність управління виробничими процесами без збільшення чисельності персоналу, яка залишилася на рівні 122 осіб.

Таблиця 3.2. Економічна оцінка ефективності ERP-системи UGLA в удосконалення комунікаційної стратегії та її вплив на фінансові показники ТОВ «ТПП УНІВЕРСАЛ»

| Показники                                                        | Од.<br>виміру | До<br>впровадження<br>UGLA | Після<br>впровадження<br>UGLA | Результат<br>(+/-) |
|------------------------------------------------------------------|---------------|----------------------------|-------------------------------|--------------------|
| Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, робіт, послуг   | тис. грн      | 79 353,20                  | 83 320,86                     | 3967,66            |
| Середньоспискова чисельність персоналу                           | осіб          | 122                        | 122                           | 0,00               |
| у т.ч. працівників                                               | осіб          | 14                         | 14                            | 0,00               |
| у т.ч. робітників                                                | осіб          | 108                        | 108                           | 0,00               |
| Середньорічний виробіток                                         | тис. грн      | 650,44                     | 682,96                        | 32,52              |
| одного працівника                                                | тис. грн      | 5 668,09                   | 5 951,49                      | 283,40             |
| одного робітника                                                 | тис. грн      | 734,75                     | 771,49                        | 36,74              |
| Фонд оплати праці                                                | тис. грн      | 2 129,56                   | 2 129,56                      | 0,00               |
| Середньомісячна заробітна плата одного працівника                | грн           | 17 455,40                  | 17 455,40                     | 0,00               |
| Собівартість реалізованої продукції                              | тис. грн      | 60 950,60                  | 59 175,34                     | -1775,26           |
| Чистий прибуток (збиток)                                         | тис. грн      | 2447,9                     | 2496,858                      | 48,96              |
| Витрати на 1 грн реалізованої продукції                          | грн           | 0,768                      | 0,710                         | -0,06              |
| Рентабельність / збитковість продукції, робіт, послуг            | %             | 4,02                       | 4,22                          | 0,20               |
| Рентабельність / збитковість продажу                             | %             | 3,08                       | 3,00                          | -0,09              |
| Середньорічна вартість основних засобів (за залишковою вартістю) | тис. грн      | 3 731,90                   | 3 731,90                      | 0,00               |
| Фондовіддача                                                     | грн/грн       | 21,26                      | 22,33                         | 1,06               |

Джерело: зроблено автором

Одним із ключових позитивних результатів стало зростання чистого доходу (виручки) від реалізації продукції з 79 353,20 тис. грн до 83 320,86 тис. грн, тобто на 3 967,66 тис. грн (+5 %). Такий показник свідчить про покращення координації роботи зі збутом, підвищення своєчасності виконання замовлень та зменшення перебоїв у виробничому процесі. Водночас впровадження ERP-системи позитивно вплинуло на продуктивність праці. Середньорічний виробіток зріс із 650,44 тис. грн до 682,96 тис. грн (+32,52 тис. грн), а виробіток одного робітника – з 734,75 тис. грн до 771,49 тис. грн. Влансе це підтверджує,

що автоматизація комунікацій та покращення обміну інформацією між структурними підрозділами сприяли більш ефективному використанню трудових ресурсів.

Особливо важливим результатом є зниження собівартості реалізованої продукції з 60 950,60 тис. грн до 59 175,34 тис. грн, тобто на 1 775,26 тис. грн (приблизно на 3 %). Власне це стало можливим завдяки більш точному плануванню виробництва, своєчасному забезпеченню матеріалами, зменшенню простоїв та покращенню координації між підрозділами. У результаті скоротилися витрати на 1 грн реалізованої продукції з 0,768 грн до 0,710 грн, що свідчить про підвищення ефективності використання ресурсів. Позитивні зміни також відобразилися на фінансових результатах підприємства. Чистий прибуток зріс із 2 447,9 тис. грн до 2 496,86 тис. грн, тобто майже на 2 %, а рентабельність продукції підвищилась із 4,02 % до 4,22 %. Крім того, фондівіддача зросла з 21,26 грн/грн до 22,33 грн/грн, що свідчить про більш ефективне використання основних засобів підприємства.

Отже, результати економічної оцінки підтверджують, що впровадження ERP-системи UGLA є доцільним напрямом удосконалення комунікаційної стратегії ТОВ «ТПП УНІВЕРСАЛ». Система дозволяє посилити внутрішні комунікації між працівниками та відділами, покращити планування виробництва, мінімізувати перебої у поставках і підвищити ефективність управлінських рішень. У підсумку це забезпечує зростання виручки, зниження собівартості продукції, підвищення продуктивності праці та покращення фінансових показників підприємства, що підтверджує економічну ефективність запропонованих заходів.

## ВИСНОВКИ

Проведене дослідження дозволяє зробити висновок, що комунікаційна стратегія є важливим інструментом забезпечення ефективної взаємодії підприємства із внутрішнім і зовнішнім середовищем. Вона спрямована на досягнення стратегічних цілей, координацію інформаційних потоків, формування позитивного іміджу та зміцнення конкурентних позицій організації. Аналіз наукових підходів показав, що комунікаційна стратегія може розглядатися як план, механізм управління або система заходів, які забезпечують узгоджену взаємодію зі споживачами, партнерами, персоналом і громадськістю. Досвід світових компаній підтверджує, що ефективність комунікацій значною мірою залежить від своєчасності, прозорості, адаптивності та відповідності обраної стратегії цінностям бренду й очікуванням цільової аудиторії.

Проведений аналіз методичних підходів до оцінювання комунікаційної стратегії підприємства свідчить, що її ефективність доцільно визначати комплексно, із застосуванням кількісних і якісних показників. Організаційні комунікації відіграють важливу роль у забезпеченні координації діяльності підприємства, прийнятті управлінських рішень, формуванні корпоративної культури та підтримці ефективної взаємодії між працівниками, керівництвом і зовнішніми стейкхолдерами. Оцінювання комунікаційної стратегії має враховувати рівень досягнення управлінських цілей, швидкість передачі інформації, чіткість прийняття рішень, обсяг опрацьованої інформації, адаптивність до зовнішнього середовища та ризикованість управлінських дій. Використання інтегрального показника ефективності дозволяє узагальнити результати оцінювання та визначити напрями вдосконалення комунікаційної політики підприємства. Отже, ефективна система оцінювання комунікаційної стратегії сприяє підвищенню якості управління, посиленню гнучкості підприємства та забезпеченню його стабільного розвитку.

ТОВ «ТПП УНІВЕРСАЛ» здійснює діяльність у сфері виробництва одягу та спідньої білизни, має функціональний розподіл підрозділів, що забезпечує

координацію виробничих, комерційних, фінансових і допоміжних процесів. Аналіз техніко-економічних показників за 2023–2025 рр. показав зростання чистого доходу, продуктивності праці та середньої заробітної плати, що свідчить про поступове розширення діяльності та ефективніше використання трудових ресурсів. Водночас фінансові результати підприємства були нестабільними, зокрема у 2024 р. спостерігався збиток, однак у 2025 р. підприємство відновило прибутковість і покращило показники рентабельності. Отже, ТОВ «ТПП УНІВЕРСАЛ» має достатній економічний потенціал для подальшого розвитку, однак потребує посилення управлінської ефективності та контролю витрат.

Визначено, що комунікаційна стратегія підприємства базується на поєднанні усних і письмових каналів, регулярних нарад, електронного листування, договорів, звітності та оперативної координації виробничих процесів. Аналіз показників ефективності засвідчив позитивні зміни, зокрема зростання рівня досягнення управлінських цілей, збільшення обсягу опрацьованої інформації та скорочення часових витрат на прийняття рішень. Водночас виявлено проблеми, пов'язані зі зростанням ризикованості управлінських рішень, зниженням відповідності зовнішньому середовищу та недостатньою цифровізацією комунікаційних процесів. Отже, поточна комунікаційна стратегія ТОВ «ТПП УНІВЕРСАЛ» є загалом результативною, однак потребує вдосконалення шляхом впровадження сучасних інформаційно-комунікаційних технологій.

Проведене обґрунтування рекомендацій щодо удосконалення комунікаційної стратегії ТОВ «ТПП УНІВЕРСАЛ» показало, що ключовим напрямом її покращення є впровадження ERP-системи UGLA. Використання такої системи дозволить об'єднати в єдиному інформаційному середовищі виробництво, збут, постачання, логістику, склад, бухгалтерію та керівництво підприємства. Це сприятиме усуненню інформаційних розривів між підрозділами, зменшенню помилок у плануванні виробництва, своєчасному забезпеченню матеріалами та покращенню контролю за виконанням замовлень. Отже, впровадження ERP-системи UGLA є доцільним інструментом

цифровізації комунікаційних процесів, який дозволить підвищити оперативність управлінських рішень, продуктивність працівників і загальну ефективність діяльності підприємства.

Визначено, що запропонований захід є економічно обґрунтованим і позитивно впливає на фінансово-економічні показники ТОВ «ТПП УНІВЕРСАЛ». Очікується, що завдяки покращенню внутрішньої координації та автоматизації комунікаційних процесів чистий дохід підприємства зросте на 3 967,66 тис. грн, собівартість реалізованої продукції зменшиться на 1 775,26 тис. грн, а чистий прибуток збільшиться до 2 496,86 тис. грн. Крім того, впровадження ERP-системи сприятиме підвищенню продуктивності праці, зниженню витрат на 1 грн реалізованої продукції та покращенню фондівіддачі. Отже, використання ERP-системи UGLA дозволить не лише вдосконалити комунікаційну стратегію підприємства, а й забезпечити зростання його прибутковості, стабільності виробничих процесів та конкурентоспроможності.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Babchynska O. I. (2018). *Komunikatsiinyi protses v upravlinni: osnovni polozhennia* [Communication process in management: basic provisions]. *Efficient economy*. 9. Available at URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6539>
2. Bachynska O. M., Miroshnyk R. O., Kundycka G. S. (2021). *Naukovi komunikatsii: istoriia rozvytku ta suchasni tendentsii* [Scientific communications: history of development and current trends]. *Norwegian Journal of development of the international Science*. 58. Available at URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/naukovi-komunikatsiyi-istoriya-rozvitku-ta-suchasni-tendentsiyi>
3. CNBC: Facebook shares drop 5% amid whistleblower revelations. URL: <https://www.cnbc.com/2021/10/04/facebook-whistleblower-reveals-identity.html>  
(дата звернення 20.05.2026)
4. CNBC: United Airlines loses \$1 billion in value after passenger incident. 2017. URL: <https://www.cnbc.com/2017/04/11/united-airlines-lost-1b-in-value.html>  
(дата звернення 20.05.2026)
5. Cutlip S.M., Center A.H., Broom G.M. *Effective Public Relations*. NJ: Pearson, 2013. 512 p.
6. Forbes: Nike Gains \$6 Billion in Value From Kaepernick Ad Campaign. URL: <https://www.forbes.com/sites/greatspeculations/2018/09/24/nike-gains-6-billion-in-value-from-kaepernick-ad-campaign/> (дата звернення 20.05.2026)
7. Kryveshko, O. V., Zamroz, M. V., Kundytska, H. S. (2021). *Modern concept of marketing at domestic enterprises*. *Efficient economy*. no. 6. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/6\\_2021/89.pdf.9.Sh](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/6_2021/89.pdf.9.Sh)
8. Malchyk, M., Popko, O., Oplachko, I., Martyniuk, O. & Tolchanova, Z. (2022). *The Impact of Digitalization on Modern Marketing Strategies and Business Practices (Transformation)*. *Review of Economics and Finance*, 20, 1042-1050. URL: [https://refpress.org/wp-content/uploads/2023/03/Paper-6\\_REF.pdf](https://refpress.org/wp-content/uploads/2023/03/Paper-6_REF.pdf)
9. UGLA ERP, URL: <https://miisoft.com.ua/product/ugla/>

10. Zerfass, A., Vercic, D., Nothhaft, H., & Werder, K. P. (2018). Strategic Communication: Defining the Field and its Contribution to Research and Practice. *International Journal of Strategic Communication*, 12(4), 487–505. <https://doi.org/10.1080/1553118X.2018.1493485>
11. Андрусак О.І. Особливості бізнес комунікацій у системі міжнародних економічних відносин. *АПЕ*. 21 (102), 2019р. С. 26-35.
12. Бабчинська О. І. Комунікаційний процес в управлінні: основні положення. *Ефективна економіка*. 2018. № 9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6539> (дата звернення 22.05.2026)
13. Білик В. В., Сергієнко О. А., Крупенна І. А. Інструменти цифрового маркетингу в умовах трансформації комунікацій сучасної організації. *Науковий вісник Чернівецького університету: збірник наук праць. Економіка*. Вип. 825. 2020. С. 33–40. <https://er.chdtu.edu.ua/handle/ChSTU/2301>
14. Бортнік С. М., Конюх І. М. Інтегровані маркетингові комунікації у діяльності підприємства та оцінка їх ефективності. *Науковий вісник Миколаївського національного університету імені В.О. Сухомлинського*. 2016. Вип. 14. С. 278–282. <http://global-national.in.ua/archive/14-2016/58.pdf>
15. Босак А. О. Складові елементи системи комунікацій підприємства та їх характеристики. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2006. Вип. 567. С. 16–22. URL: <https://ena.lpnu.ua:8443/server/api/core/bitstreams/70ad7df6-fc10-47c8-a3fe-4fec62fd7d39/content>
16. Васильців Н. М. Застосування маркетингових комунікацій у період пандемії COVID-19. *Економіка та управління підприємствами*. 2020. № 47. С. 71–75. [https://scholar.google.com/citations?view\\_op=view\\_citation&hl=uk&user=u3ZYCiwAAAAJ&citation\\_for\\_view=u3ZYCiwAAAAJ:QIV2ME\\_5wuYC](https://scholar.google.com/citations?view_op=view_citation&hl=uk&user=u3ZYCiwAAAAJ&citation_for_view=u3ZYCiwAAAAJ:QIV2ME_5wuYC)
17. Гавловська Н. Оптимізація комунікаційної стратегії підприємства на основі поєднання Push- і Pull- стратегій. *Вісник Хмельницького національного*

- університету. Економічні науки. 2025. № 1. С. 486-492.  
<https://heraldes.khmnu.edu.ua/index.php/heraldes/article/view/1516/1548>
18. Гавловська Н., Захарчук Н., Рудніченко Є. Оптимізація комунікаційної стратегії підприємства на основі поєднання push- і pull-стратегій. Herald of Khmelnytskyi National University. *Economic Sciences*. 2025. № 338(1). С. 486–492. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-338-723> (дата звернення 19.05.2026)
19. Гавловська Н., Йолкін С., Яблонський Т., Небелюк Н. Теоретичний базис формування стратегії організації. Вісник ХНУ. Економічні науки. 2023. №1(1). С. 273–278.  
<https://heraldes.khmnu.edu.ua/index.php/heraldes/article/view/728>
20. Гліненко Л. К., Дайновський Ю. А., Семак Б. Б., Коник М. І. Актуальні проблеми розвитку маркетингових інтернет-комунікацій в Україні. Herald of Lviv University of Trade and Economics. *Economic Sciences*. 2022. № 67. С. 28–36. <https://journals-lute.lviv.ua/index.php/visnyk-econom/article/download/1144/1079/>
21. Гліненко Л. К., Дайновський Ю. А., Семак Б. Б., Коник М. І. Актуальні проблеми розвитку маркетингових інтернет-комунікацій в Україні. Herald of Lviv University of Trade and Economics. *Economic Sciences*. 2022. №67. С. 28–36. <https://journals-lute.lviv.ua/index.php/visnyk-econom/article/view/1144>
22. Гринько Т.В., Гвініашвілі Т.З., Каліберда М.С. Стратегічне управління підприємством в умовах цифрової економіки. Економіка та суспільство. 2023. Вип. 50. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2440/2360>
23. Дабіжа, В. В., & Пискун, Д. В. (2024). КОМУНІКАЦІЙНІ СТРАТЕГІЇ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ ТА АДМІНІСТРУВАННІ: УКРАЇНСЬКИЙ КОНТЕКСТ. Сучасний науковий журнал, (3(1), 92-100. <https://mosjournal.com/index.php/journal/article/view/40>

24. Демченко М. В. Маркетингова комунікація в пострекламну епоху та українська практика. *Communications and Communicative Technologies*. 2021. № 21. С. 23–32. <https://cct.dp.ua/index.php/journal/article/view/187>
25. Демченко М. В. Маркетингова комунікація в пострекламну епоху та українська практика. *Communications and Communicative Technologies*. 2021. №21. С. 23–32. <https://cct.dp.ua/index.php/journal/article/view/187>
26. Дубина М. В., Козляниченко О. М. Концептуальні аспекти дослідження сутності діджиталізації та її ролі в розвитку сучасного суспільства. *Проблеми перспективи економіки та управління*. 2019. № 3. С. 21–32. DOI: 10.25140/2411-5215-2019-3(19)-21-32 <https://ppeu.stu.cn.ua/article/view/195621>
27. Дяченко, Т., & Франовська, В. (2020). МІСЦЕ І РОЛЬ КОМУНІКАЦІЙ У СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ . *Економічний простір*, (153), 7-10. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/153-1> (дата звернення 23.05.2026)
28. Жалдак Г. П., Бичковська А. А. Інтегровані маркетингові комунікації як чинник ефективного розвитку підприємств. *European scientific journal of Economic and Financial innovation*. 2019. №2(4). С. 4–12. <http://conf.management.fmm.kpi.ua/proc/article/view/179290>
29. Завербний А.С. Комунікаційні стратегії: проблеми та перспективи формування та реалізації в умовах євроінтегрування. *Innovation and Sustainability*. 2022. 1. С. 13-19. <https://ins.vntu.edu.ua/index.php/ins/article/view/26>
30. Закусило В. В., Гавловська Н. І. Маркетингова складова стратегічного розвитку підприємницьких структур. *Development Service Industry Management*. 2023. №3. С. 121–126. <https://dsim.khmnu.edu.ua/index.php/dsim/article/view/22>
31. Зінов'єва О.В. Комунікаційні стратегії органів публічного управління при реалізації державної політики. *Публічне управління та адміністрування*. 2022. № 9 (255). С. 67 – 80. DOI: <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2022-1-255-67-80>

32. Зоріна О. І., Фадєєнко В. Ю. Вплив маркетингових комунікацій на діяльність підприємств в сучасних умовах. Глобальні та національні проблеми економіки. 2018. Вип. 21. С. 284–287. URL: <http://global-national.in.ua/archive/21-2018/57.pdf>

33. Івашова Н.В. Оцінка ефективності системи комунікацій промислового підприємства. *Механізм регулювання економіки*, 2017, № 1, С. 152-162.

34. Інформація по підприємству. ТОВ «ТПП УНІВЕРСАЛ» [https://youcontrol.com.ua/catalog/company\\_details/23841050/](https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/23841050/) (дата звернення 25.05.2026)

35. Калінін О., Омеляненко Т., Колос І. ОПТИМІЗАЦІЯ КОМУНІКАЦІЙ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ОПЕРАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ. Просторовий розвиток, (10), 609–625. 2024. <https://doi.org/10.32347/2786-7269.2024.10.609-625>

36. Кириченко С. О., Цвях П. В. Напрями удосконалення комунікаційної політики на підприємстві. *Агросвіт*. 2020. № 23. С. 42–46. <http://www.agrosvit.info/?op=1&z=3345&i=5>

37. Клименко, К.В. (2020). Діджиталізація як інноваційний розвиток підприємств: досвід України. Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки, № 4. Т. 3. Рр. 13–18. DOI: [https://www.doi.org/10.31891/2307-5740-2020-284-4\(3\)-2](https://www.doi.org/10.31891/2307-5740-2020-284-4(3)-2).

38. Кубецька О. М., Остапенко Т. М., Палешко Я. С. Політика комунікацій в Інтернеті. *Бізнес Інформ*. 2021. №4. С. 315-322. [https://www.business-inform.net/article/?year=2021&abstract=2021\\_4\\_0\\_315\\_322](https://www.business-inform.net/article/?year=2021&abstract=2021_4_0_315_322)

39. Кудінова М. М., Міщенко А. С., Чубка І. А. Впровадження міжнародних ERP-систем для оптимізації управління бізнес-процесами в Україні. *Інтернаука*. Серія: Економічні науки. 2025. № 6 (98), т. 1. DOI: 10.25313/2520-2294-2025-6-11085.

40. Кузьмін О.Є., Малиновська Ю. Б., Петришин Н. Я., Малиновський Ю.В. Комунікаційні системи підприємств: оцінювання, активізування та

- ефективність: монографія. Львів: Растр-7, 2019. 184 с.  
[https://inns.vn.ua/web/uploads/journals\\_pdf/Vol.%202,%20No.%201,%202022\\_.pdf](https://inns.vn.ua/web/uploads/journals_pdf/Vol.%202,%20No.%201,%202022_.pdf)
41. Лавриненко С., Зелінська А., Бездітко О. Бізнес-комунікації та їх інноваційність в системі менеджменту підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. № 48. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-418> (дата звернення 20.05.2026)
42. Лементовська В. А., Харенко А. О. Інноваційні форми комунікаційної діяльності в маркетингу. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. № 19-20. С. 59–63.
43. Лисенко О. М., Кримова Н. О. Комунікативна парадигма як основа практики регулювання конфліктів. *Соціальні структури та соціальні відносини*. 2020. Вип. 12. Т. 1. С. 57–61. <https://international-relations-tourism.karazin.ua/themes/irtb/resources/ff8af47531c093b630fdd48337cd8535.pdf>
44. Маковецька І. М. Особливості управління комунікаціями в підприємствах з ефективною взаємодією фахівців у сфері інформаційно-комунікаційних технологій / І. М. Маковецька. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія : Економіка і менеджмент. 2021. Вип. 51. С. 11-17. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvmgu\\_eim\\_2021\\_51\\_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvmgu_eim_2021_51_4)
45. Маковецька І. Організація комунікаційної діяльності на підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2021. № (33). URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/905/868> (дата звернення 21.05.2026)
46. Олешко Т. І., Попик Н. В., Бронський О. В. Характеристика та аналіз модулів ERP-систем. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 72. С. 120. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-37>.
47. Орел В. М., Краля В. Г. Роль комунікацій в управлінні підприємством. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства ім. Петра Василенка*. 2016. Вип. 174. С. 60–66. [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhdtusg\\_2016\\_174\\_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhdtusg_2016_174_9)

48. Побережна М. П. Комунікаційна стратегія: основні поняття та визначення. Управління сучасним підприємством: матеріали IX Міжнародної науково-практичної конференції (м. Київ, 25–26 квітня 2013 р.). Київ : НУХТ, 2013. С. 25–27. <https://dspace.nuft.edu.ua/items/73c2eee6-9291-4e71-a7a2-fd07c39dadd0>

49. Пушкар З., Пушкар Б. Вплив комунікаційних стратегій на організаційну культуру організації. Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах сучасних викликів : матеріали V Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю (м. Тернопіль, 16 травня 2024 р.). Тернопіль : Західноукраїнський національний університет, 2024. С. 85–88. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/52439> (дата звернення 19.05.2026)

50. Семененко К. Ю., Бакуліна С. А. Особливості застосування інструментів онлайн-просування в маркетинговій діяльності підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2018. Вип. 19(3). С. 26–29. [http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP\\_meta&C21COM=S&2\\_S21P03=FILA=&2\\_S21STR=Nvuumevcg\\_2018\\_19\(3\)\\_7](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=Nvuumevcg_2018_19(3)_7)

51. Слюсарєва Л. А., Костіна О. М. Удосконалення комунікаційної політики підприємства. *Економіка і суспільство*. Випуск № 16. 2018. С. 484-494. [https://economyandsociety.in.ua/journals/16\\_ukr/74.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/16_ukr/74.pdf)

52. Ткач К.Ю. Ефективна комуникативна політика як фактор конкурентоспроможності підприємства. *Сталий розвиток: виклики та загрози в умовах сучасних реалій : матеріали III Міжнар. наук.-практ. Інтернет-конф.*, 05 черв. 2025 р. Полтава : Нац. ун-т ім. Ю. Кондратюка, 2025. С. 109-111.

53. Ухаліна Н.С. Проблема кваліфікації комунікаційних стратегій у системі соціальних комунікацій: наукова кваліфікація та концептуалізація в бізнес-діяльності. *Modern engineering and innovative technologie*. Iss. 29(2). Р. 9–16

54. Філіп Котлер, Кевін Келлер. Маркетинг менеджмент. Київ : Основи, 2016. 912 с.
55. Фісенко, Т. В., Балюн, О. О., & Барсукова, Д. О. (2025). Комунікаційна стратегія як метод просування соціальних проєктів. *Обрії друкарства*, (1(17), 220–232. [https://doi.org/10.20535/2522-1078.2025.1\(17\).334079](https://doi.org/10.20535/2522-1078.2025.1(17).334079)
56. Чередниченко В. В. Комуникативний менеджмент в стратегії розвитку підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 42. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-89>
57. Шпак Н. О. Комунікаційний менеджмент промислових підприємств: дис. д-ра екон. наук: 08.00.04. Національний університет «Львівська політехніка». Львів, 2011. 454 с. <https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/72b34307-8332-4429-9a66-54bdadb547b9/content>
58. Шпак Н. О. Комунікаційний менеджмент: сутність та розвиток. *Економіка і держава*. 2010. № 2. С. 30–33. [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecde\\_2010\\_2\\_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecde_2010_2_9)

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

Підпис

А. О. Гнатишко  
Ініціали, прізвище

**Науковий керівник**  
д.е.н., професор  
« \_\_\_\_ » червня 2026 р.

Підпис

О. С. Чмир  
Ініціали, прізвище

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

Підпис

Н.П. Захаркевич  
Ініціали, прізвище

## ДОДАТОК

## Додаток А

Таблиця А.1. Характеристика ключових видів комунікаційних стратегій підприємства

| Основні характеристики                        | Традиційна комунікаційна стратегія (усна та письмова взаємодія)                                                                                                                                                              | Електронна комунікаційна стратегія (цифрова та мережева взаємодія)                                                                                                  |
|-----------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Актуальність та доступність інформації        | Обмін інформацією часто супроводжується ризиком втрати актуальності даних через швидкі зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі підприємства. Інформація може надходити із затримкою та мати обмежений рівень повноти. | Забезпечує швидкий доступ до достовірної, актуальної та структурованої інформації, що дозволяє оперативно реагувати на зміни ринку та внутрішніх процесів.          |
| Організація доступу до інформаційних ресурсів | Зі зростанням масштабів підприємства ускладнюється процес передачі інформації, що може знижувати ефективність роботи персоналу та створювати додаткові бар'єри у взаємодії.                                                  | Сприяє інтеграції інформаційних ресурсів підприємства в єдину систему, що забезпечує зручність використання, централізований доступ та швидке поширення даних.      |
| Оновлення інформації та знань                 | Процеси оновлення інформації здійснюються повільніше, що може ускладнювати адаптацію підприємства до змін і знижувати оперативність управлінських рішень.                                                                    | Дозволяє автоматизувати процес оновлення інформації, забезпечує миттєвий доступ до аналітичних матеріалів та сучасних знань, необхідних для ефективного управління. |
| Швидкість комунікаційної взаємодії            | Передача інформації може потребувати більше часу через використання традиційних способів обміну повідомленнями та погодження рішень.                                                                                         | Забезпечує оперативну взаємодію між працівниками, підрозділами та зовнішніми партнерами в режимі реального часу.                                                    |
| Гнучкість та адаптивність                     | Менш адаптивна до динамічних змін середовища через складність швидкого оновлення процесів взаємодії.                                                                                                                         | Відзначається високою гнучкістю, що дозволяє підприємству швидко адаптуватися до нових умов і змін у зовнішньому середовищі.                                        |

Джерело: [17-20]

## Додаток Б

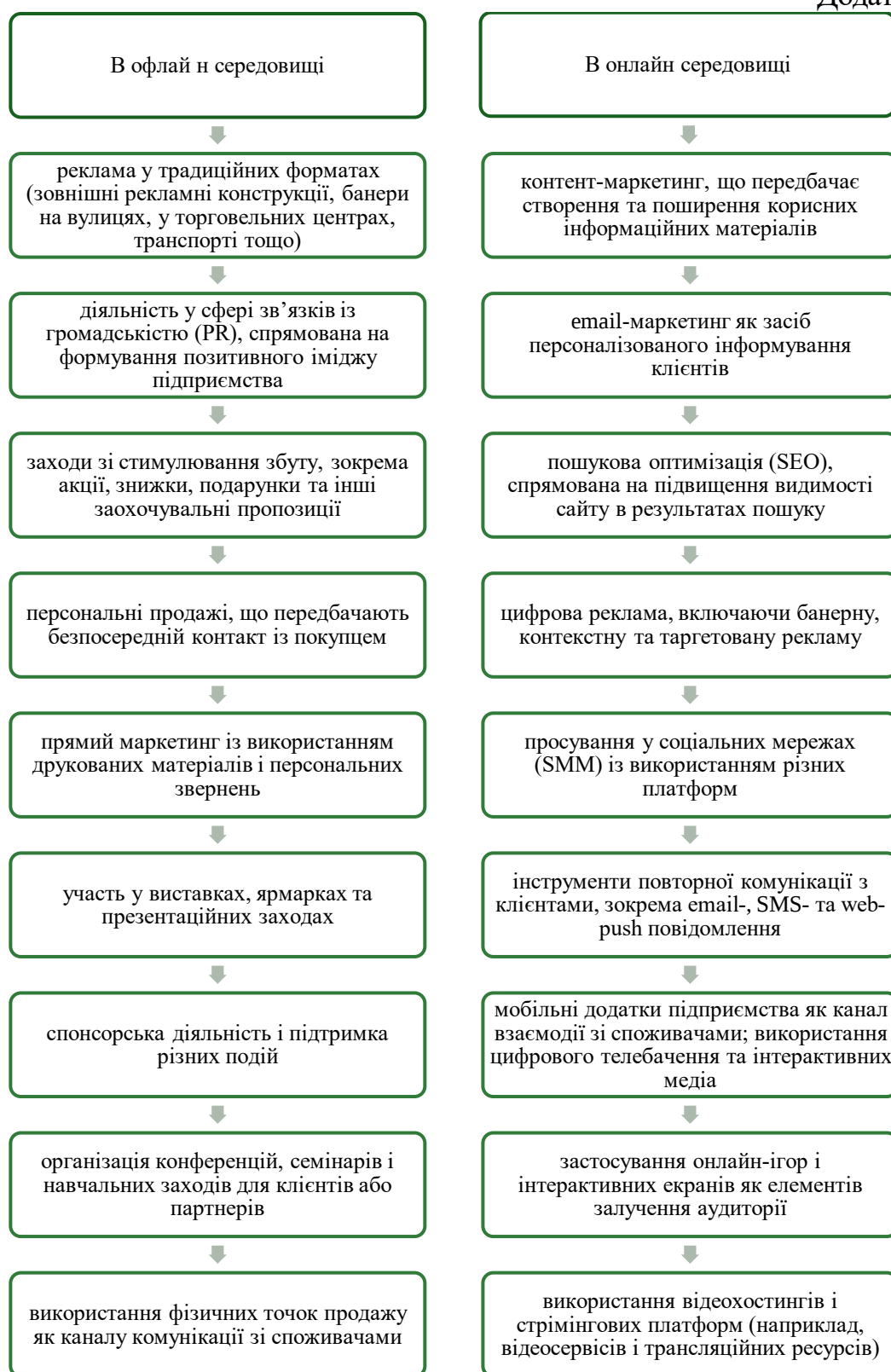


Рисунок Б.1 – Характеристика форм комунікаційних стратегій в офлайн та онлайн середовищах

Джерело: [21-23]