ХМЕЛЬНИЦЬКА ОБЛАСНА РАДА
ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ПРАВА
ІМЕНІ ЛЕОНІДА ЮЗЬКОВА

ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ЕКОНОМІКИ

Кафедра: менеджменту, економіки, статистики та цифрових технологій

БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня бакалавра

на тему: «УДОСКОНАЛЕННЯ КОМУНІКАТИВНОГО ПРОЦЕСУ НА ПІДПРИЄМСТВІ ЗА РАХУНОК ВИКОРИСТАННЯ ЦИФРОВИХ ІНСТРУМЕНТІВ»
(на матеріалах ТОВ НВФ «АДВІСМАШ»)

Виконав: студент 4 курсу спеціальності
073 Менеджмент, група 1
Бистрицький Я. І.

Керівник:
Кандидат економічних наук, доцент
Фурман Діана Григорівна

Рецензент:
начальник відділу ТОВ НВФ «АДВІСМАШ»
Олександренко Генадій Петрович

м. Хмельницький – 2026 рік

АНОТАЦІЯ

Удосконалення комунікативного процесу на підприємстві за рахунок використання цифрових інструментів (на матеріалах ТОВ НВФ «АДВІСМАШ»). Бакалаврська робота. Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова, кафедра менеджменту, економіки, статистики та цифрових технологій. Хмельницький, 2026.

Бакалаврська робота присвячена дослідженню теоретичних засад та розробленню практичних рекомендацій щодо вдосконалення комунікативного процесу на виробничому підприємстві за рахунок використання цифрових інструментів. Об'єктом дослідження є комунікативний процес ТОВ НВФ «АДВІСМАШ» - машинобудівного підприємства м. Хмельницького з 71 працівником та доходом понад 131 млн грн у 2025 р. Систематизовано п'ять підходів до оцінки ефективності комунікацій; розроблено трирівневу модель оцінювання (операційний, тактичний, стратегічний рівні). За результатами діагностики загальний рівень ефективності комунікативного процесу підприємства оцінено у 3,3 бали з 5. Виявлено критичне недофінансування ІКТ (0,18% доходу при нормі 0,5–1,0%). Запропоновано комплекс із трьох заходів: впровадження CRM-системи Zoho CRM, корпоративного месенджера та системи електронного документообігу «Вчасно». Загальний бюджет впровадження 130 074 грн, сукупний річний ефект 1 130 647 грн, строк окупності 1,4 місяця.

Ключові слова: комунікативний процес, цифрові інструменти, CRM-система, електронний документообіг, ефективність комунікацій, машинобудівне підприємство.

ANNOTATION

Improving the communication process at the enterprise through the use of digital tools (based on materials from LLC NVF "ADVISMASH"). Bachelor's thesis. Khmelnytskyi University of Management and Law named after Leonid Yuzkov, Department of Management, Economics, Statistics and Digital Technologies. Khmelnytskyi, 2026. The thesis examines the improvement of the communicative

process at a manufacturing enterprise through digital tools (based on LLC SPC «ADVISMASH»). A three-level assessment model is developed; key deficiencies are identified (ICT spending 0.18% vs. 0.5–1.0% norm**);** Zoho CRM, corporate messenger, and «Vchasno» e-document system are recommended. Total implementation budget: UAH 130,074; projected annual effect: UAH 1,130,647; payback period: 1.4 months.

Keywords: communicative process, digital tools, CRM system, electronic document management, communication effectiveness, manufacturing enterprise.

ЗМІСТ

ВСТУП 5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КОМУНІКАТИВНОГО ПРОЦЕСУ НА ПІДПРИЄМСТВІ ЗА РАХУНОК ВИКОРИСТАННЯ ЦИФРОВИХ ІНСТРУМЕНТІВ 8
1.1 Сутність та види комунікативного процесу на підприємстві 8
1.2 Методичні підходи до оцінки ефективності комунікативного процесу на підприємстві 14
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН ОРГАНІЗАЦІЇ ТА УПРАВЛІННЯ КОМУНІКАТИВНИМ ПРОЦЕСОМ В ТОВ НВФ «АДВІСМАШ» 21
2.1 Аналіз організації комунікативного процесу в ТОВ НВФ «АДВІСМАШ» . 21
2.2 Оцінка ефективності комунікативного процесу в ТОВ НВФ «АДВІСМАШ» 29
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ КОМУНІКАТИВНОГО ПРОЦЕСУ ЗА РАХУНОК ВИКОРИСТАННЯ ЦИФРОВИХ ІНСТРУМЕНТІВ В ТОВ НВФ «АДВІСМАШ» 37
3.1 Організаційні засади розвитку комунікативного процесу на підприємстві . 37
3.2 Економічне обґрунтування впровадження заходів щодо удосконалення комунікативного процесу на підприємстві за рахунок використання цифрових інструментів 42
ВИСНОВКИ 50
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 54
ДОДАТКИ 61

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасне підприємство функціонує в умовах, коли швидкість і точність передачі інформації всередині організації та між нею і зовнішнім середовищем безпосередньо визначають якість управлінських рішень і, зрештою, фінансовий результат. Зростання конкуренції, ускладнення виробничих процесів і прискорена цифрова трансформація економіки перетворили ефективний комунікативний процес зі службової функції на повноцінну стратегічну перевагу. Водночас вітчизняні виробничі підприємства малого та середнього бізнесу здебільшого продовжують покладатися на традиційні, неінтегровані канали комунікацій, що породжує затримки у прийнятті рішень, дублювання функцій і координаційні збої між підрозділами. Питання науково обґрунтованого впровадження цифрових комунікаційних інструментів саме у виробничому середовищі залишається дослідженим недостатньо, що й зумовлює актуальність обраної теми.

Ступінь дослідження проблеми. Теоретичні основи комунікативного процесу розроблено у працях Бабчинської О.І. [3], Власюка Є.В. [5], Чередниченка В.І. [44], Соколовської В.В. [37]. Методичні підходи до оцінки ефективності комунікацій досліджували Алданькова Г.В. [2], Корсун І.М. та ін. [15], Кравчук І.І. і Лавриненко С.О. [16]. Цифровий вимір комунікацій розкрито у роботах Глєбової А.О. [7], Сагайдака М.П. і Андрющенка А.Р. [35], Осокіна М.Г. і Осокіної А.В. [29]. Попри значний науковий доробок, питання комплексної оцінки та цифрової модернізації комунікативного процесу на виробничих підприємствах МСБ в умовах воєнного стану потребує подальшого дослідження.

Мета роботи полягає у дослідженні теоретичних засад комунікативного процесу на підприємстві та розроблення практичних рекомендацій щодо його вдосконалення за рахунок цифрових інструментів на матеріалах ТОВ НВФ «АДВІСМАШ».

Завдання дослідження:

– дослідити сутність, структуру та види комунікативного процесу на підприємстві;

– систематизувати методичні підходи до оцінки ефективності комунікативного процесу;

– охарактеризувати організацію комунікативного процесу в ТОВ НВФ «АДВІСМАШ»;

– провести оцінку ефективності комунікативного процесу підприємства;

– обґрунтувати організаційні засади розвитку комунікативного процесу за рахунок цифрових інструментів;

– здійснити економічне обґрунтування заходів щодо удосконалення комунікативного процесу підприємства.

Об'єктом дослідження є процес управління цифровими комунікаціями в діяльності підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні засади організації й удосконалення комунікативного процесу за рахунок використання цифрових інструментів на ТОВ НВФ «АДВІСМАШ».

Методи дослідження. У роботі використано методи теоретичного рівня: аналіз і синтез наукових джерел, системний і структурно-функціональний аналіз, порівняльний метод. Методи емпіричного рівня: анкетування персоналу підприємства (30 осіб), аналіз фінансової звітності (форми №1-м, №2-м, №1-Б), аналіз первинної документації та відомостей платформ YouControl і Prozorro. Методи аналітичного моделювання: SWOT-аналіз, трирівнева модель оцінки ефективності комунікацій (операційний, тактичний, стратегічний рівні), бенчмаркінг.

Практична значущість. Розроблені рекомендації щодо впровадження хмарної CRM-системи, корпоративного месенджера та електронного документообігу мають конкретний прикладний характер, підкріплені розрахунком очікуваного економічного ефекту і можуть бути безпосередньо реалізовані керівництвом ТОВ НВФ «АДВІСМАШ». Трирівнева модель оцінки

ефективності комунікативного процесу придатна до застосування іншими підприємствами машинобудівного профілю.

Структура роботи. Відповідно до мети та завдань дослідження робота складається зі вступу, трьох розділів, шести підрозділів, висновків, списку використаних джерел із 52 найменувань та додатків. Загальний обсяг роботи – 80 сторінок.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КОМУНІКАТИВНОГО ПРОЦЕСУ НА ПІДПРИЄМСТВІ ЗА РАХУНОК ВИКОРИСТАННЯ ЦИФРОВИХ ІНСТРУМЕНТІВ

1.1 Сутність та види комунікативного процесу на підприємстві

У сучасних умовах господарювання питання організації ефективних комунікацій на підприємстві набуває дедалі більшої актуальності. Зростання конкуренції, ускладнення бізнес-процесів та динамічні зміни зовнішнього середовища зумовлюють потребу у формуванні налагодженої системи інформаційного обміну між учасниками організаційної діяльності. Комунікативний процес виступає ключовим механізмом, що забезпечує взаємодію між структурними підрозділами, управлінськими кадрами та рядовими працівниками підприємства. Без належно налагоджених комунікацій жодна організаційна ціль не може бути досягнута повною мірою, адже саме через комунікативний процес відбувається узгодження дій, обмін інформацією та прийняття управлінських рішень [3]. Закономірно, що дослідженню сутності та природи комунікативного процесу приділяється значна увага у вітчизняній та зарубіжній академічній літературі.

Серед науковців відсутній єдиний підхід до трактування поняття «комунікативний процес». Окремі автори розглядають комунікацію виключно як передачу інформації, акцентуючи увагу на технічному боці процесу, тоді як інші підкреслюють соціальний та психологічний виміри: комунікація як встановлення і підтримання зв'язків між людьми, що передбачає взаємовплив та взаєморозуміння [13]. Бабчинська О. І. розглядає комунікаційний процес в управлінні як складну систему обміну інформацією між суб'єктами організаційної взаємодії, реалізовану через визначені канали та засоби з метою формування спільного розуміння ситуації і координації зусиль [3]. Власюк Є. В. наголошує, що комунікація є невід'ємною складовою управлінського процесу, через яку здійснюється взаємодія всіх учасників підприємницької діяльності [5]. Наведені погляди дозволяють стверджувати: комунікативний процес є

багатоаспектним явищем, що охоплює інформаційно-технічну, управлінську та соціально-поведінкову складові одночасно.

Аналіз наукових праць дозволяє систематизувати існуючі визначення поняття «комунікативний процес на підприємстві» і виокремити провідні підходи до його тлумачення. Результати узагальнення подано у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1. Визначення поняття «комунікативний процес» у наукових джерелах

Автор	Визначення	Ключовий акцент
Бабчинська О. І.	Процес обміну інформацією між суб'єктами організаційної взаємодії через визначені канали з метою координації спільної діяльності	Інформаційно-організаційний
Іщенко М. І. та ін.	Сукупність взаємопов'язаних дій з передачі, отримання та інтерпретації повідомлень, що забезпечують функціонування організаційної системи	Системний
Власюк Є. В.	Складова управлінського процесу, через яку здійснюється координаційна взаємодія учасників підприємницької діяльності на основі обміну даними	Управлінський
Чередниченко В. І.	Механізм реалізації стратегічних комунікативних намірів підприємства через систему обмінів інформацією між зовнішнім та внутрішнім середовищем	Стратегічний
Соколовська В. В.	Організований процес, що забезпечує ефективне управління підприємством шляхом налагодження інформаційних потоків між підрозділами та зовнішніми контрагентами	Ефективнісний
Швед В., Євась Т.	Сукупність функцій управлінської комунікації, що реалізуються через класифіковані за рівнями та напрямами канали передачі інформації в умовах цифровізації	Функціонально-цифровий

Примітка. Складено автором за даними [3; 5; 13; 37; 44; 46]

Наведені в таблиці 1.1 визначення свідчать про суттєву різноманітність наукових поглядів на природу комунікативного процесу. Кожен з підходів відображає певний аспект комунікації, проте жоден не може вважатися вичерпним. Для цілей даного дослідження найбільш доцільним є розуміння комунікативного процесу як цілеспрямованого обміну інформацією між учасниками підприємницької діяльності, що здійснюється через формальні, неформальні та цифрові канали і забезпечує досягнення організаційних цілей. Важливо підкреслити, що в умовах цифровізації зміст зазначеного поняття суттєво розширюється: до традиційних елементів додаються технологічні складові та цифрові платформи [46]. Тому запропоноване визначення органічно включає цифровий вимір комунікативного процесу як самостійний, повноправний елемент.

Структура комунікативного процесу охоплює декілька взаємопов'язаних елементів, що послідовно реалізуються у кожному акті інформаційного обміну. Відправник (комунікатор) формує повідомлення і передає його через обраний канал, попередньо кодуючи у певну форму текст, звук, графічне зображення або цифровий сигнал. Отримувач (реципієнт) декодує повідомлення та реалізує зворотній зв'язок, підтверджуючи або спростовуючи успішність комунікації [5]. Інформаційні перешкоди (шуми) можуть виникати на будь-якому з етапів і знижувати загальну ефективність комунікативного процесу. Впровадження цифрових інструментів дозволяє суттєво мінімізувати вплив таких перешкод завдяки автоматизації процесів кодування та декодування інформації [7].

Комунікативний процес на підприємстві реалізується у кількох вимірах, кожен з яких виконує власну функцію в системі управління. Внутрішні комунікації охоплюють взаємодію між підрозділами, рівнями управління та окремими працівниками. Зовнішні комунікації спрямовані на взаємодію з постачальниками, клієнтами, партнерами та органами публічної влади. Горизонтальні комунікації здійснюються між підрозділами одного рівня, вертикальні, між різними рівнями ієрархії [21]. Суттєве значення мають також формальні комунікації, що відбуваються через офіційні канали, та неформальні, через особисті мережі спілкування. У сучасних умовах дедалі більшого значення набувають цифрові комунікації, що реалізуються через електронні платформи та програмні засоби [35].

Класифікація комунікацій на підприємстві є важливим елементом теоретичного обґрунтування предмета дослідження. Різні вчені пропонують власні підходи до систематизації, виділяючи різні ознаки та критерії [24]. Частина дослідників класифікує комунікації переважно за напрямом інформаційного потоку та формальністю каналів, тоді як інші акцентують увагу на функціональному призначенні або технологічному носії. Лизанець А. Г. зі співавторами підкреслює, що в умовах розширення цифрових засобів традиційні класифікаційні ознаки потребують доповнення новими критеріями [21].

Найбільш повна систематизація видів комунікацій, що охоплює сучасні цифрові форми, представлена у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 . Класифікація видів комунікативного процесу на підприємстві

Класифікаційна ознака	Вид комунікації	Характеристика
За напрямом потоку	Вертикальні	Між різними рівнями ієрархії: низхідні (від керівника до підлеглого) та висхідні (зворотний зв'язок)
	Горизонтальні	Між підрозділами та посадовими особами одного ієрархічного рівня
За формою здійснення	Формальні	Через офіційні канали, регламентовані нормативними документами підприємства
	Неформальні	Через неофіційні мережі та особисті контакти без документального підтвердження
За середовищем	Внутрішні	Взаємодія між підрозділами, керівниками та персоналом у межах підприємства
	Зовнішні	Взаємодія з клієнтами, постачальниками, партнерами та регуляторними органами
За способом передачі	Усні	Безпосередні розмови, наради, телефонні переговори, усні доповіді
	Письмові	Накази, службові записки, листи, звіти на паперових носіях
	Цифрові	Електронна пошта, корпоративні месенджери, відеоконференції, хмарні платформи
За характером взаємодії	Односторонні	Передача інформації без отримання зворотного зв'язку (накази, оголошення)
	Двосторонні	Інтерактивна взаємодія з обміном повідомленнями та зворотним зв'язком
За носієм	Вербальні	Передача інформації за допомогою мовлення або тексту
	Невербальні	Передача через жести, міміку, символи, корпоративну символіку

Примітка. Складено автором за даними [3; 5; 21; 24; 46]

Наведена у таблиці 1.2 класифікація демонструє широкий спектр форм комунікативного процесу на підприємстві. Цифровий вимір комунікацій посідає все вагоміше місце, поступово витісняючи традиційні паперові форми. Дослідження Глєбової А. О. свідчать, що підприємства, які активно впроваджують цифрові комунікаційні інструменти, демонструють вищу операційну ефективність порівняно з тими, що продовжують орієнтуватися виключно на традиційні канали [7]. Мазник Л. А. зі співавторами акцентує увагу на тому, що для сучасного підприємства характерне поєднання різних видів комунікацій в єдину інтегровану систему [23]. Така інтеграція забезпечує безперервність інформаційного обміну та підвищує оперативність реагування на зміни середовища функціонування.

Модель комунікативного процесу, розроблена для потреб даного дослідження, враховує як традиційні, так і цифрові складові (рис. 1.1). У центрі моделі двосторонній обмін повідомленнями між відправником і отримувачем через мережу каналів. Цифрові інструменти займають окреме місце у структурі моделі, адже вони одночасно виконують роль каналів, засобів кодування та платформ для зберігання і аналізу даних [7; 35; 46]. Важливим елементом є зворотний зв'язок, що забезпечує динамічність та адаптивність процесу. Перешкоди технічні, організаційні або психологічні, впливають на ефективність обміну і повинні бути мінімізовані.

Рис. 1.1 – Модель комунікативного процесу на підприємстві в умовах цифровізації

Примітка. Складено автором за даними [3; 5; 7; 35; 46]

Запровадження цифрових інструментів у систему комунікацій підприємства суттєво змінює характер і структуру комунікативного процесу. Корпоративні месенджери, системи управління проєктами, відеоконференцзв'язок та хмарні платформи для спільної роботи формують якісно нову комунікаційну інфраструктуру підприємства. Сагайдак М. П. та Андрющенко А. Р. зазначають, що цифрові комунікації охоплюють широкий спектр технологій, від простих засобів електронної пошти до складних інтегрованих платформ, які поєднують функції управління завданнями, зберігання документів та відеоспілкування [35]. Лавриненко С. О. зі співавторами вказує на те, що інноваційність бізнес-комунікацій полягає як у застосуванні нових технологій, так і в трансформації культури взаємодії всередині організації [19]. Дончак Л. зі співавторами підкреслює, що ефективне

управління цифровими комунікаціями стало стратегічним пріоритетом для підприємств, які прагнуть зберегти конкурентоспроможність в умовах цифрового середовища [10].

Значення комунікативного процесу для управління підприємством важко переоцінити. Дослідження показують, що переважна більшість управлінських рішень приймається на основі інформації, отриманої через комунікаційні канали. Неефективні комунікації призводять до зростання кількості помилок, дублювання функцій, конфліктів та, зрештою, до погіршення фінансових результатів підприємства. Каражия Е. А. вказує, що підприємства з розвиненою комунікаційною системою досягають вищих показників продуктивності праці та задоволеності персоналу [14]. Гринько Т. В. зі співавторами наголошує, що стратегічний підхід до управління маркетинговими комунікаціями формує довгострокові конкурентні переваги підприємства [9]. Соколовська В. В. робить висновок, що ефективне управління комунікаціями є необхідною умовою підтримання організаційної рівноваги та досягнення стратегічних орієнтирів [37].

Підсумовуючи розгляд теоретичних засад комунікативного процесу, слід підкреслити: сучасне підприємство функціонує в умовах, коли комунікація перестає бути суто допоміжним процесом і стає невід'ємним елементом стратегічного управління. Розвиток цифрових технологій відкриває нові можливості для підвищення якості та оперативності комунікацій, водночас висуваючи нові вимоги до управлінського персоналу щодо цифрових компетенцій. Осокін М. Г. та Осокіна А. В. справедливо зауважують, що цифрові комунікації формують якісно нове середовище управління бізнесом, яке вимагає переосмислення традиційних підходів до організації інформаційних потоків [29]. Лизанець А. Г. зі співавторами акцентує увагу на тому, що якісні внутрішні комунікації є фундаментом ефективної системи управління персоналом підприємства [21]. Отже, розвиток комунікативного процесу на підприємстві шляхом застосування цифрових інструментів є стратегічно важливим напрямом підвищення загальної ефективності менеджменту.

1.2 Методичні підходи до оцінки ефективності комунікативного процесу на підприємстві

Оцінка ефективності комунікативного процесу залишається однією з найбільш дискусійних проблем у сучасній теорії менеджменту. Складність полягає у тому, що комунікація як процес не завжди піддається прямому вимірюванню, а значна частина її результатів має якісний, а не кількісний характер. Алданькова Г. В. зазначає, що методичні підходи до оцінки ефективності комунікацій повинні враховувати багатовимірність самого феномену комунікативного процесу та його вплив на різні аспекти діяльності підприємства [2]. Корсун І. М. зі співавторами підкреслює, що ефективні ділові комунікації мають пряму кореляцію з підвищенням фінансових результатів та поліпшенням ділової репутації підприємства [15]. Сторожук О. В. зі співавторами стверджує, що бізнес-комунікації є стратегічною складовою управління ризиками, а тому їх оцінка повинна здійснюватися в системному взаємозв'язку з ризик-менеджментом [39]. Кравчук І. І. та Лавриненко С. О. наголошують, що формування ефективної комунікаційної системи вимагає застосування сучасного методичного інструментарію, заснованого на принципах комплексності та системності [16].

У науковій літературі виокремлюється кілька принципових підходів до оцінки ефективності комунікативного процесу на підприємстві, кожен з яких має власну методологічну базу та сферу застосування. Перший – інформаційний підхід, ґрунтується на вимірюванні обсягів, швидкості та точності передачі інформації у системі. Другий – управлінський підхід, передбачає оцінку комунікацій через призму якості управлінських рішень, прийнятих на основі отриманої інформації [37]. Третій – соціально-психологічний підхід, вимірює ефективність комунікацій через рівень задоволеності персоналу, рівень конфліктності та загальний організаційний клімат [23]. Четвертий – економічний підхід, зосереджується на вимірюванні прямого та непрямого економічного ефекту від налагодження комунікаційної системи. П'ятий – цифровий підхід –

акцентує увагу на ефективності цифрових каналів та інструментів, що набуває дедалі більшого значення в умовах цифрової трансформації [29].

Порівняльна характеристика виокремлених підходів подана у таблиці 1.3, яка дозволяє оцінити їх сильні та слабкі сторони.

Таблиця 1.3. Методичні підходи до оцінки ефективності комунікативного процесу на підприємстві

Підхід	Сутність підходу	Основні показники	Переваги	Обмеження
Інформаційний	Вимірювання обсягів, якості та швидкості інформаційних потоків у системі	Обсяг потоків, час передачі, частка помилок	Кількісна вимірюваність, об'єктивність	Не враховує якісний результат
Управлінський	Оцінка через якість та своєчасність управлінських рішень, прийнятих на основі отриманої інформації	Оперативність рішень, кількість виправлень, рівень виконання	Прямий зв'язок з результатами управління	Складно ізолювати чинник комунікацій
Соціально-психологічний	Вимірювання стану організаційного клімату, рівня довіри та задоволеності персоналу	Індекс задоволеності, рівень конфліктності, лояльність	Відображає людський вимір комунікацій	Суб'єктивність, залежність від методу збору даних
Економічний	Вимірювання прямого та непрямого економічного ефекту від налагодження комунікаційної системи	Зниження витрат, зростання продуктивності, ROI	Зрозумілість для керівництва, зв'язок з фінансами	Складність атрибуції ефектів саме комунікаціям
Цифровий	Оцінка ефективності цифрових каналів та платформ на основі аналітики даних у реальному часі	Охоплення, залученість, швидкість реакції, метрики платформ	Висока деталізація, автоматизованість збору даних	Потребує спеціалізованих інструментів і компетенцій
Комплексний	Поєднання кількох підходів в єдиній системі для отримання збалансованої оцінки	Інтегральний індекс ефективності комунікацій	Найбільш повна картина стану комунікацій	Ресурсомісткість, потреба у міждисциплінарних компетенціях

Примітка. Складено автором за даними [2; 15; 16; 29; 39; 47]

Наведені у таблиці 1.3 підходи суттєво відрізняються за методологічною базою та предметом оцінювання. Кожен з них правомірний і застосовується відповідно до конкретної управлінської задачі. Терещенко Л. акцентує увагу на тому, що оцінювання ефективності управлінських інформаційних систем повинно здійснюватися за комплексом показників, що охоплюють технічну,

організаційну та економічну складові [40]. Шматковська Т. зі співавторами вказує, що сучасні ІКТ формують принципово нові можливості для аналітичного забезпечення моделювання бізнес-процесів, включаючи комунікативний процес [47]. Найбільш повну картину стану комунікативного процесу на підприємстві забезпечує комплексне застосування зазначених підходів, адже будь-яке однобічне вимірювання неминуче залишає поза увагою важливі аспекти ефективності. Водночас практична реалізація комплексного оцінювання вимагає значних ресурсів і компетентних виконавців.

Для оцінки ефективності комунікативного процесу підприємства застосовується система показників, що охоплює кілька рівнів аналізу. На рівні окремих каналів і засобів комунікацій вимірюються технічні параметри, пропускна здатність, частота збоїв, швидкість відповіді. На рівні підрозділів оцінюється якість інформаційної взаємодії рівень взаєморозуміння, повнота інформування, частка дублюючих запитів [5].

На рівні підприємства в цілому аналізується вплив комунікацій на операційну ефективність, задоволеність персоналу та клієнтів. Тищенко Д. С. наголошує, що цифрова трансформація суттєво розширює арсенал показників, доступних для вимірювання ефективності комунікацій, аналітика цифрових платформ надає деталізовані дані у режимі реального часу [41]. Маковецька І. підкреслює, що будь-яка система показників повинна бути адаптована до специфіки конкретного підприємства, його галузевої належності та масштабів діяльності [24]. Систематизована система показників оцінки ефективності комунікативного процесу підприємства наведена у таблиці 1.4.

Таблиця 1.4. Система показників оцінки ефективності комунікативного процесу підприємства

Група показників	Показник	Метод вимірювання	Орієнтир
1	2	3	4
Технічні	Час передачі повідомлення	Середній час між відправленням та підтвердженням отримання	Мінімальний
	Частка помилок передачі	Кількість невірно переданих / загальна кількість повідомлень × 100%	< 2%

Продовження табл. 1.4

1	2	3	4
	Доступність каналів зв'язку	Фактичний час доступності / плановий × 100%	≥ 99%
Організаційні	Коефіцієнт дублювання інформації	Кількість дубльованих запитів / загальна кількість запитів × 100%	< 5%
	Рівень виконання комунікативних завдань	Виконані завдання / заплановані × 100%	≥ 90%
	Час прийняття управлінського рішення	Тривалість циклу від постановки завдання до прийняття рішення (год.)	Мінімальний
Соціально-психологічні	Індекс задоволеності персоналу комунікаціями	Анкетування за шкалою 1–5 (середнє значення)	≥ 4,0
	Рівень конфліктності через комунікативні збої	Конфлікти через непорозуміння / усі конфлікти × 100%	< 15%
Економічні	Питомі витрати на комунікаційну систему	Загальні витрати на ІКТ та комунікації / чистий дохід × 100%	Норматив галузі
	Ефект від вдосконалення комунікацій	Різниця між витратами (збитками) до і після вдосконалення системи	Позитивний
Цифрові	Рівень охоплення цифровими каналами	Частка персоналу, залученого до корпоративних цифрових платформ (%)	≥ 85%
	Швидкість реакції у цифрових каналах	Середній час відповіді на повідомлення у месенджерах та корпоративній пошті	< 2 год.

Примітка. Складено автором за даними [5; 7; 16; 21; 24; 29; 41]

Показники, представлені у таблиці 1.4, охоплюють усі ключові виміри ефективності комунікативного процесу, від суто технічних параметрів до економічних і цифрових. Практичне застосування зазначеної системи передбачає попереднє визначення базових (еталонних) значень для кожного показника, порівняно з якими оцінюватиметься фактичний стан. Для підприємств малого та середнього бізнесу, таких як ТОВ НВФ «АДВІСМАШ», особливо важливими є показники, що не потребують суттєвих аналітичних витрат – час реакції у цифрових каналах, рівень виконання комунікативних завдань та індекс задоволеності персоналу [4]. Доведено, що регулярний моніторинг хоча б мінімального набору показників суттєво підвищує усвідомленість керівництва щодо стану комунікаційної системи і дозволяє своєчасно реагувати на відхилення [16]. Зрозуміло, що повноцінна система показників буде задіяна в аналітичній частині дослідження для діагностики комунікативного процесу на підприємстві.

Важливим методичним інструментом оцінки ефективності комунікацій є аудит комунікацій. Аудит передбачає системне дослідження стану комунікаційної системи підприємства з метою виявлення її сильних сторін та вузьких місць. Письменна М. С. та Бондар Ю. А. зазначають, що аудит соціальних комунікацій є дієвим інструментом підвищення ефективності адміністративного менеджменту, адже дозволяє виявити приховані проблеми в інформаційному обміні між підрозділами [33]. Піддубна Л. та Чуєва І. підкреслюють, що вивчення міжнародного досвіду застосування аудиту комунікацій в ІТ-компаніях демонструє надзвичайно високу практичну результативність [34]. Фостолович В. А. зі співавторами застосовує схожий підхід у дослідженні сфери гостинності, доводячи, що поліпшення комунікаційних процесів підвищує ефективність управлінської системи навіть у підприємствах малого бізнесу [43]. Аудит комунікацій, на відміну від простого вимірювання показників, дозволяє отримати якісне уявлення про причини неефективності і окреслити конкретні шляхи її подолання.

У контексті оцінки ефективності цифрових комунікацій особливого значення набувають специфічні методи аналізу даних. Аналітика цифрових платформ (digital analytics) надає детальну інформацію про активність користувачів у корпоративних комунікаційних системах. Глєбова А. О. стверджує, що цифровізація надає підприємствам принципово нові можливості для збору даних про ефективність інформаційного обміну у режимі реального часу [7]. Томчук В. В. акцентує увагу на тому, що використання діджитал-технологій для автоматизації бізнес-процесів дозволяє налагодити ефективний моніторинг комунікацій без значних додаткових витрат [42]. Осокін М. Г. та Осокіна А. В. вказують, що аналіз трьох рівнів цифрових комунікацій, макро, мезо та мікро, формує повну картину ефективності інформаційного обміну в організації [29]. Поєднання методів традиційного аудиту та цифрової аналітики утворює найбільш досконалий методичний інструментарій для оцінки ефективності комунікативного процесу на сучасному підприємстві.

Для комплексного оцінювання ефективності комунікативного процесу з урахуванням цифрових інструментів у даному дослідженні розроблено авторську трирівневу модель. Її концептуальною основою слугували ідеї ієрархічного підходу до аналізу комунікацій, представлені у роботах Соколовської В. та Чередниченко В. [37; 44], однак жодна з цих праць не містить готової моделі у систематизованому вигляді. Авторський внесок полягає у визначенні складу рівнів, їх змістовному наповненні та адаптації до умов виробничого підприємства МСБ. Перший рівень, операційний, оцінює ефективність окремих комунікаційних каналів та інструментів. Другий рівень, тактичний, вимірює якість інформаційної взаємодії між підрозділами і посадовими особами. Третій рівень, стратегічний, аналізує вплив комунікаційної системи на досягнення стратегічних цілей підприємства. Зазначена модель дозволяє уникнути фрагментарності оцінки і забезпечує розгляд комунікативного процесу як цілісної управлінської системи. Наповнення кожного рівня конкретними методами та показниками представлено у таблиці 1.5.

Таблиця 1.5. Методи оцінки ефективності комунікативного процесу за рівнями аналізу

Рівень аналізу	Методи оцінки	Ключові параметри	Джерела інформації
Операційний (канали, інструменти)	Технічний аудит, аналітика платформ, тест-вимірювання	Швидкість, надійність, охоплення, питома вартість каналу	Системні журнали, дані аналітики платформ
Тактичний (підрозділи, процеси)	Аудит комунікацій, анкетування, аналіз документообігу	Якість взаємодії, рівень взаєморозуміння, дублювання запитів	Опитування персоналу, внутрішні документи підприємства
Стратегічний (підприємство в цілому)	Збалансована система показників (BSC), SWOT-аналіз, бенчмаркінг	Вплив на KPI підприємства, конкурентоспроможність, стратегічна узгодженість	Фінансова звітність, стратегічні документи, галузеві дані
Інтегральний (комплексний)	Комплексна оцінка на основі зважених показників усіх рівнів	Інтегральний індекс ефективності комунікативного процесу	Усі первинні та вторинні джерела інформації підприємства

Примітка. Складено автором за даними [2; 10; 16; 33; 37; 39; 40; 44]

Важливим аспектом методики оцінки є вибір базових орієнтирів для порівняння. Бенчмаркінг комунікацій передбачає зіставлення показників ефективності комунікативного процесу підприємства з кращими практиками галузі або з власними попередніми результатами. Голушко Д. підкреслює, що

порівняльний аналіз є незамінним інструментом у процесі цифрової трансформації управління підприємством, адже дозволяє орієнтуватися на реальні, а не теоретичні стандарти ефективності [8]. Дончак Л. зі співавторами зазначають, що стратегічний менеджмент у цифрову епоху неможливий без систематичного бенчмаркінгу ключових процесів, включаючи комунікативні [10]. Кравчук О. І. зі співавторами наголошує на важливості врахування міжнародного досвіду цифровізації менеджменту при формуванні методики оцінки [17]. Осокіна А. В. та Риловнікова А. О. підтверджують, що порівняльний аналіз комунікаційних стратегій різних організацій дозволяє виявити резерви підвищення ефективності власної системи [30]. Бенчмаркінг органічно доповнює систему показників і методи аудиту в єдиному методичному підході до оцінки ефективності комунікативного процесу.

Підсумовуючи розгляд методичних підходів до оцінки ефективності комунікативного процесу, слід зазначити, що жоден окремо взятий підхід не є універсальним. Вибір конкретного методу або їх комбінації залежить від цілей дослідження, масштабів підприємства, наявності ресурсів та рівня розвитку цифрової інфраструктури. Панкратова О. М. справедливо підкреслює, що для сучасного підприємства вибір методики оцінки комунікацій є стратегічним рішенням, яке залежить від загального рівня цифровізації менеджменту [31]. Валінкевич Н. В. та Чигир А. О. зауважують, що суб'єкти малого та середнього бізнесу нерідко стикаються з браком ресурсів для повноцінного впровадження комплексних методик, а тому для них особливо важливо правильно визначити пріоритетні показники [4]. Шульга О. звертає увагу на потребу у розробці гнучких методичних підходів, що враховують специфіку різних типів підприємств та їх бізнес-процесів [49]. Зрештою, найбільш ефективним є підхід, що поєднує кількісні показники (для оперативного моніторингу) з якісними методами (для глибинного розуміння природи комунікативних проблем), і саме такий підхід буде застосовано в аналітичній частині дослідження на матеріалах ТОВ НВФ «АДВІСМАШ».

РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН ОРГАНІЗАЦІЇ ТА УПРАВЛІННЯ КОМУНІКАТИВНИМ ПРОЦЕСОМ В ТОВ НВФ «АДВІСМАШ»

2.1 Аналіз організації комунікативного процесу в ТОВ НВФ «АДВІСМАШ»

Товариство з обмеженою відповідальністю Науково-виробнича фірма «АДВІСМАШ» є приватним виробничим підприємством машинобудівного профілю, заснованим у місті Хмельницькому 18 серпня 2004 року. Протягом понад 20 років компанія утримує стабільне становище на ринку виробництва підіймального та вантажно-розвантажувального устаткування, металообробки та супутніх виробничих послуг. Єдиним учасником і кінцевим бенефіціарним власником (100% частка) є генеральний директор Кучава Емзар Власович, що зумовлює виражену централізацію управлінських та комунікативних функцій. Станом на 31.12.2025 в товаристві працює 71 особа, а статутний капітал становить 3 020 500 грн [51]. Загальну характеристику підприємства зведено у таблицю 2.1.

Таблиця 2.1. Загальна характеристика ТОВ НВФ «АДВІСМАШ»

Реквізит	Зміст
Повне найменування	ТОВ Науково-виробнича фірма «АДВІСМАШ»
Код ЄДРПОУ	33087990
Дата реєстрації	18.08.2004
Юридична адреса	29010, м. Хмельницький, вул. Чорновола, 88
Організаційно-правова форма	ТОВ (100% – Кучава Емзар Власович)
Статутний капітал	3 020 500,00 грн
Директор / підписант	Кучава Емзар Власович
Головний бухгалтер	Доленкова Оксана Володимирівна
Основний КВЕД	28.22 – Виробництво підіймального та вантажно-розвантажувального устаткування
Система оподаткування	Загальна (платник ПДВ від 07.09.2004)
Середня кількість працівників	71 особа (31.12.2025)
Фінансовий скоринг	A/3,7 – Фінансова стійкість: Високий рівень (YouControl)
E-mail / сайт	advismash@ukr.net / advismash.com.ua

Джерело: [51; 52].

Аналіз таблиці 2.1 підтверджує, що підприємство функціонує як єдиноосібна корпоративна структура з максимально спрощеною моделлю корпоративного управління. Приналежність до категорії платників з високим рівнем добровільного дотримання податкового законодавства та фінансовий скоринг А/3,7 є свідченням прозорості діяльності та надійності підприємства для ділових партнерів. Наявність двох окремих корпоративних електронних адрес (комерційна – advismash@ukr.net та бухгалтерська – byxadvismash@ukr.net) свідчить про функціональний поділ зовнішніх комунікацій вже на рівні базової IT-інфраструктури. Офіційний веб-сайт advismash.com.ua виконує роль інструменту зовнішньої маркетингової комунікації та формування корпоративного іміджу. Загалом наведені характеристики створюють необхідний контекст для подальшого аналізу організації комунікативного процесу. Важливою перевагою підприємства є поєднання прозорості діяльності та чіткої організації управлінських процесів. Наявна організаційна та інформаційна база створює сприятливі умови для подальшого розвитку системи корпоративних комунікацій і впровадження сучасних цифрових інструментів управління.

Організаційна структура підприємства є лінійно-функціональною і базується на принципі підпорядкованості всіх підрозділів безпосередньо генеральному директору. До складу підприємства входять фінансово-бухгалтерський відділ (Доленкова О.В.), виробничий відділ із чотирма цехами (механічним, металообробки, зварювальним та складальним), відділ збуту та комерції і відділ матеріально-технічного постачання зі складом. Подібна концентрована структура забезпечує швидкість прийняття рішень, але водночас збільшує навантаження на директора як центральний вузол переважної більшості комунікаційних потоків. Вертикальні комунікації (директор ↔ підрозділи) є переважно формалізованими та підкріпленими документально, тоді як горизонтальні (між підрозділами) здійснюються переважно через особисті контакти та АСУП. Схему організаційної структури з напрямами комунікаційних зв'язків подано на рисунку 2.1.

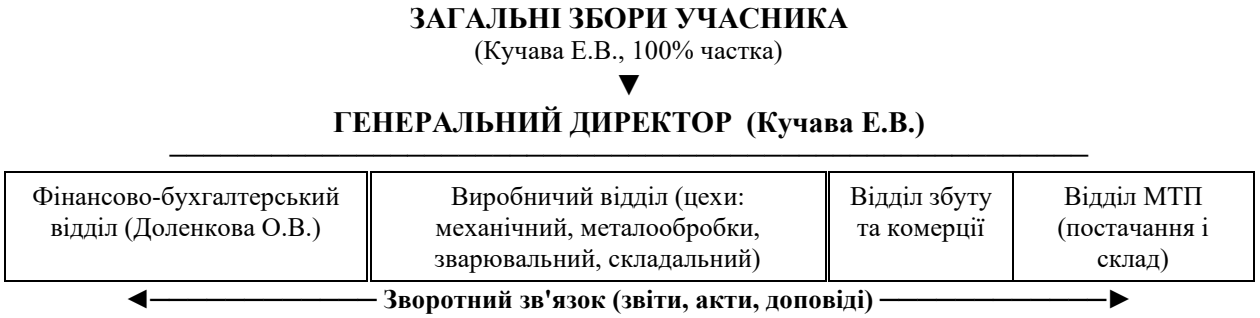

Рис. 2.1 – Організаційна структура ТОВ НВФ «АДВІСМАШ» та основні напрями комунікаційних потоків

Джерело: статут підприємства та дані YouControl

Рисунок 2.1 наочно демонструє, що директор підприємства є центральною ланкою у всіх ключових комунікаційних потоках. Низхідні вертикальні комунікації реалізуються у формі наказів, розпоряджень та виробничих завдань, що передаються безпосередньо керівникам підрозділів або через АСУП. Висхідні вертикальні комунікації – звіти, протоколи, акти виконаних робіт – повертаються до директора як підстава для управлінських рішень. Горизонтальна взаємодія між підрозділами здійснюється переважно через спільне використання АСУП та безпосередні контакти між виконавцями. Зворотний зв'язок закладено у структуру: оперативні наради та доповіді забезпечують регулярне «замикання контуру» між виконавцями та керівником. Детальнішу характеристику внутрішніх комунікаційних потоків наведено у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2. Характеристика внутрішніх комунікаційних потоків ТОВ НВФ «АДВІСМАШ»

Вид комунікації	Учасники	Канали та засоби	Документи / форми	Періодичність
1	2	3	4	5
Вертикальна низхідна	Директор → підрозділи	Усні накази, e-mail, АСУП	Накази, розпорядження, службові записки	Щоденно
Вертикальна висхідна	Підрозділи → директор	Усна доповідь, e-mail, АСУП	Звіти, акти, протоколи нарад	Щотижнево / за потреби
Горизонтальна (між відділами)	Виробн. відділ ↔ бухгалтерія ↔ МТП ↔ збут	Особисті переговори, АСУП, телефон	Внутрішні заявки, накладні, рахунки	За потреби

Продовження табл. 2.2

1	2	3	4	5
Виробнича координація (між цехами)	Заготівельний ↔ механічний ↔ складальний	АСУП, усна координація майстра	Виробничі завдання, маршрутні листи	Щозмінно
Нарада / оперативка	Директор + керівники підрозділів	Особиста зустріч, телефон	Протокол наради (за потреби)	Щотижнево
Бухгалтерська звітність	Бухгалтерія → директор / держорг.	E-reporting, e-mail buxadvismash@ukr.net	Форми №1-м, №2-м, декларації	Щоквартально / щорічно

Джерело: аналіз первинних документів підприємства

Аналіз таблиці 2.2 засвідчує, що внутрішні комунікації на підприємстві охоплюють увесь спектр напрямів – вертикальний (низхідний та висхідний) і горизонтальний. Вертикальні низхідні потоки є найбільш формалізованими: директор передає рішення у вигляді наказів, розпоряджень та завдань через електронну пошту або АСУП, а за потреби в усній формі на нарадах. Вертикальні висхідні потоки матеріалізуються у звітах, актах та протоколах нарад, проте частина цих документів залишається неформалізованою (усні доповіді, відповіді на запити в реальному часі). Горизонтальна координація між відділом збуту, виробничим відділом та МТП є найбільш вразливим місцем: вона здійснюється переважно через особисті контакти без документальної фіксації проміжних рішень. Щозмінна виробнича координація між цехами, що реалізується через АСУП та майстра зміни, є найбільш автоматизованою складовою внутрішнього комунікативного процесу.

Зовнішні комунікації підприємства охоплюють широке коло стейкхолдерів: вітчизняних та іноземних клієнтів і постачальників, державні регуляторні органи, банки та державних замовників. Зовнішньоекономічна складова комунікацій є особливо важливою: у 2024 р. обсяг імпортних операцій з нерезидентами склав 8,0–8,5 млн грн, що у 7 разів перевищує показник 2023 р. Водночас за даними форми № 1-Б станом на 31.12.2024 підприємство мало кредиторську заборгованість перед нерезидентами у розмірі 385,6 тис. грн, із якої прострочена складає 295,7 тис. грн, що вказує на певні проблеми у своєчасності розрахунків у рамках ЗЕД-комунікацій. Характеристику зовнішніх комунікаційних потоків наведено у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3. Характеристика зовнішніх комунікаційних потоків ТОВ НВФ «АДВІСМАШ»

Контрагент / орган	Напрям комунікації	Канал	Документ / результат	Активність
Клієнти (вітчизняні)	Узгодження замовлень, відвантаження	E-mail, телефон, особисті зустрічі	Договір, рахунок, акт	Щоденно
Постачальники (вітчизняні)	Замовлення ТМЦ, узгодження оплат	E-mail, телефон	Договір, рахунок, ТТН	Щоденно
Іноземні постачальники (імпорт)	Замовлення комп-тів (8–8,5 млн грн у 2024 р.)	E-mail, міжнарод. договори	Контракт, інвойс, митна дек-ція	Регулярно
Іноземні покупці (експорт)	Реалізація продукції (1–1,5 млн грн у 2025 р.)	E-mail, особисті перемовини	Контракт, інвойс	Спорадично
Держ. органи (ДПС, Держстат, ПФУ)	Подання звітності, декларацій	E-reporting (Електронний кабінет, Кабінет респондента)	Декларації, форми, виписки	Щоквартально
Prozorro (держзакупівлі)	Участь у тендерах (932 тис. грн у 2024 р.)	Онлайн-платформа Prozorro	Тендерна пропозиція, договір	Епізодично
Банківські установи	Розрахункові операції, кредити	Інтернет-банкінг, e-mail	Платіжні доручення, виписки	Щоденно

Джерело: дані YouControl, форми №1-Б за 2024 р., платформи Prozorro

Дані таблиці 2.3 підтверджують, що зовнішні комунікації підприємства є достатньо диверсифікованими за стейкхолдерами, але обмеженими за набором інструментів. Основними каналами залишаються електронна пошта та телефонний зв'язок, що є традиційними та перевіреними, однак не забезпечують систематизованого зберігання та аналізу комунікативних даних. Взаємодія з держаними органами через системи e-reporting є найбільш технологічно зрілою складовою зовнішніх комунікацій, усі звітні форми подаються своєчасно в електронному вигляді. Участь у тендерах Prozorro є епізодичною, незважаючи на потенціал для залучення додаткових обсягів держзамовлень. Відсутність CRM-системи означає, що вся клієнтська база та переписка зберігаються виключно в поштових скриньках і пам'яті відповідальних осіб, що є суттєвим операційним ризиком.

Загальну картину комунікаційного інструментарію підприємства, цифрових та традиційних засобів, що застосовуються для реалізації комунікативного процесу, наведено у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4. Характеристика інструментів комунікативного процесу ТОВ НВФ «АДВІСМАШ»

Інструмент / засіб	Тип комунікації	Функція	Охоплення	Оцінка (1–5)
Корпоративна е-пошта (advismash@ukr.net)	Внутрішня та зовнішня	Листування з клієнтами, постачальниками, узгодження рахунків	Всі відділи + зовнішні	4
Е-пошта для бухгалтерії (byxadvismash@ukr.net)	Зовнішня (держ. органи)	Подання е-звітності до ДПС, Держстату, ПФУ	Бухгалтерія	4
Телефонний зв'язок (+38(067)-442-17-02)	Внутрішня та зовнішня	Оперативні переговори, погодження, вирішення поточних питань	Усі учасники	4
АСУП (автоматизована система управл. вир-вом)	Внутрішня виробнича	Облік замовлень, управління виробничим циклом, складський облік	Виробн. відділ, МТП	4
Платформа Prozorro	Зовнішня (держ. замовники)	Участь у держзакупівлях, подання тендерних пропозицій	Відділ збуту	3
Корпоративні месенджери (неформальні)	Внутрішня	Швидкий обмін оперативними повідомленнями між працівниками	Окремі праців.	3
Офіційний веб-сайт (advismash.com.ua)	Зовнішня маркетингова	Презентація продукції, залучення нових клієнтів, корпоративна інформація	Клієнти, партнери	3
Особисті ділові зустрічі та наради	Внутрішня та зовнішня	Стратегічні рішення, переговори з контрагентами, внутрішня координація	Керівництво + парт.	4

Джерело: дані форм звітності підприємства та YouControl

Аналіз таблиці 2.4 дає підстави стверджувати, що підприємство володіє функціональним, але недостатньо розвиненим цифровим комунікаційним інструментарієм. Найвищу оцінку (4 бали) отримали корпоративна електронна пошта, телефонний зв'язок, АСУП та особисті зустрічі, тобто ті інструменти, що вже функціонують і виправдовують своє призначення. Нижчу оцінку (3 бали) отримали Prozorro, корпоративні месенджери та веб-сайт, переважно через нерегулярність або неповноту використання. Відсутність CRM-системи та єдиної корпоративної хмарної платформи є ключовою прогалиною, що не дозволяє перейти від фрагментарних до системних комунікацій. Для розуміння загальної архітектури інформаційних потоків підприємства важливо розглянути їх у вигляді схеми (рис. 2.2).

СХЕМА ІНФОРМАЦІЙНИХ ПОТОКІВ ТОВ НВФ «АДВІСМАШ»

ВХІДНІ ПОТОКИ	ОБРОБКА (ДИРЕКТОР + ВІДДІЛИ)	ВИХІДНІ ПОТОКИ
• Замовлення клієнтів (e-mail, тел.) • Рахунки постачальників • Вимоги держ. органів • Запити щодо тендерів (Prozorro) • Запити від нерезидентів	• АСУП: виробниче планування • E-mail: погодження умов • Нарада: управл. рішення • Бухгалтерія: фін. потоки • МТП: постачання ТМЦ	• Відвантаження продукції • Рахунки та акти клієнтам • Звітність до держ. органів • Тендерні пропозиції • Митні декларації (ЗЕД)

◄——— **ЗВОРОТНИЙ ЗВ'ЯЗОК: підтвердження отримання, акти, звіти про виконання** ———►

Рис. 2.2 – Схема інформаційних потоків ТОВ НВФ «АДВІСМАШ»

Джерело: результати аналізу діяльності підприємства

Схема на рисунку 2.2 відображає трирівневу структуру інформаційних потоків підприємства: вхідні, внутрішня обробка та вихідні. Вхідні потоки формуються з різних джерел (клієнти, постачальники, державні органи, нерезиденти), проходять фільтрацію та обробку через директора і функціональні відділи за допомогою АСУП, e-mail та нарад, а вихідні потоки матеріалізуються у вигляді продукції, документів та звітності. Важливо, що всі вхідні потоки де-факто сходяться до єдиного «центру» – директора, що є нормальним для підприємства цього масштабу, але може стати вузьким місцем у разі подальшого зростання. Зворотний зв'язок між виробничим підрозділом і клієнтами здійснюється через підтвердження замовлень та акти виконаних робіт. Найважливішою прогалиною у поточній архітектурі є відсутність єдиного цифрового інформаційного простору, що об'єднував би всі канали в одній платформі.

Окремим виміром організації комунікативного процесу є документообіг підприємства. Аналіз наявних форм звітності свідчить, що ТОВ НВФ «АДВІСМАШ» регулярно формує та подає значний обсяг офіційної документації: податкові декларації з численними додатками (РІ, АМ, АВ), фінансову звітність (форми №1-м, №2-м), статистичні форми (№1-підприємництво, №1-Б). Внутрішній документообіг охоплює накази, виробничі завдання, рахунки та акти. Перелік основних видів документів у комунікативному процесі підприємства наведено у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5. Документообіг у комунікативному процесі ТОВ НВФ «АДВІСМАШ»

Вид документа	Функція в комун. процесі	Джерело / виконавець	Регулярність
Податкова декларація з ПнП (з дод. РІ, АМ, АВ)	Зовнішня комунікація з ДПС; відображає реальні фін. результати	Директор + головний бухгалтер	Щорічно (28.02.2025 за 2024 р.)
Форма №1-м (баланс), №2-м (звіт про фін. рез.)	Фінансова звітність; основа для управл. рішень	Бухгалтерія	Щорічно (по УС та ЄДРПОУ)
Форма №1-підприємництво (Держстат)	Статистична звітність; фіксує структуру виробн. та витрат	Директор + бухгалтер	Щорічно (не пізніше 28.02)
Форма №1-Б (звіт про взаєморозрахунки з нерезидентами)	Облік ЗЕД-заборгованостей	Бухгалтерія	Щорічно (31.12.2024: КЗ 385,6 тис. грн)
Накази і розпорядження директора	Внутрішня вертикальна комунікація	Директор	За потреби
Виробничі завдання та маршрутні листи	Координація виробничого процесу між цехами	Виробничий відділ	Щозмінно
Договори з клієнтами та постачальниками	Зовнішня комунікація; юридичне оформлення угод	Відділ збуту + директор	При укладенні угоди
Тендерна документація (Prozorro)	Участь у держзакупівлях; зовнішня комунікація з держ. замовниками	Відділ збуту	За графіком тендерів

Джерело первинні документами підприємства

Аналіз таблиці 2.5 підтверджує, що документообіг підприємства є достатньо розгалуженим і охоплює як внутрішні документи (накази, виробничі завдання), так і зовнішні (звіти, декларації, договори). Зовнішня звітна комунікація з держаними органами є повністю цифровою і здійснюється через системи e-reporting. Внутрішній документообіг, однак, значною мірою залишається паперовим або усним, особливо у сфері виробничої координації між цехами. Відсутність системи електронного документообігу (СЕД) призводить до того, що документи не мають єдиного електронного архіву, що ускладнює їх пошук та контроль виконання. Підсумовуючи аналіз організації комунікативного процесу, можна констатувати, що підприємство має функціональну, але переважно традиційну комунікаційну систему, яка вимагає цифрової модернізації для підтримки темпів зростання бізнесу.

2.2 Оцінка ефективності комунікативного процесу в ТОВ НВФ «АДВІСМАШ»

Оцінка ефективності комунікативного процесу підприємства здійснюється відповідно до трирівневої методики, обґрунтованої у підрозділі 1.2 роботи: операційний рівень (канали та інструменти), тактичний рівень (взаємодія між підрозділами) та стратегічний рівень (вплив комунікацій на бізнес-результати). Інформаційну базу оцінки складають: фінансова звітність підприємства за 2022–2025 рр. (форми №1-м та №2-м), форма №1-підприємництво за 2024 р., форма №1-Б за 2024 р., дані податкової декларації з ПнП за 2024 р., відомості системи YouControl, а також результати анонімного анкетування 30 працівників підприємства, проведеного під час переддипломної практики. Перш ніж перейти до комунікаційної оцінки, наведемо стислий фінансовий контекст (таблиця 2.6), який характеризує ресурсний потенціал підприємства для розвитку комунікаційної інфраструктури.

Таблиця 2.6. Ключові фінансові показники ТОВ НВФ «АДВІСМАШ» за 2022–2025 рр. (тис. грн)

Показник, тис. грн	2022	2023	2024	2025
Чистий дохід від реалізації	26096,30	85939,90	121509,50	131563,30
Чистий прибуток	1101,80	21919,50	32589,30	20655,40
Рентабельність продажу, %	4,20	25,50	26,80	15,70
Коефіцієнт автономії	0,33	0,55	0,77	0,86
Середня к-сть працівників, осіб	52,00	53,00	65,00	71,00

Джерело: дані форм №1-м та №2-м за відповідні роки. Примітка: ROA розраховано як відношення чистого прибутку до активів на кінець звітного року.

Дані таблиці 2.6 свідчать про суттєве зміцнення фінансового потенціалу підприємства: дохід зріс у 5 разів за чотири роки, чистий прибуток у 2024 р. становив 32 589,3 тис. грн, а коефіцієнт автономії досяг 0,86, що означає майже повну фінансову незалежність. Такі результати підтверджують, що підприємство має достатній власний ресурс для інвестицій у цифрову комунікаційну інфраструктуру, без залучення зовнішнього фінансування. Зниження прибутку у 2025 р. (20 655,4 тис. грн) обумовлене випереджаючим зростанням собівартості

(+32,9%), а не слабкою комерційною активністю. Тому фінансовий контекст не обмежує, а навпаки – стимулює інвестування у розвиток комунікаційної системи.

Оцінку операційного рівня ефективності комунікативного процесу розпочнемо з аналізу результатів анкетування 30 працівників підприємства. Опитування охопило представників виробничого відділу, бухгалтерії, відділу збуту, МТП та адміністративного персоналу і проводилось у формі анонімного анкетування. Результати систематизовано у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7. Результати анкетування працівників ТОВ НВФ «АДВІСМАШ» щодо стану комунікацій (n = 30)

Питання / аспект	Варіант відповіді	Частка, %	Кількість осіб (з 30)
Оцінка швидкості обміну інформацією на підприємстві	Висока	40	12
	Середня	43	13
	Низька	17	5
Канали комунікації, які використовуються найчастіше	Електронна пошта	35	10,5
	Особисті наради	25	7,5
	Телефонний зв'язок	20	6
	Корпоративні месенджери	20	6
Оцінка доступності інформації для персоналу	Доступна	80	24
	Частково доступна	13	4
	Недостатньо доступна	7	2

Джерело результи анкетування під час переддипломної практики

Дані таблиці 2.7 розкривають кілька важливих тенденцій. По-перше, 83% опитаних оцінюють швидкість обміну інформацією як високу або середню – тобто комунікативна система загалом забезпечує прийнятний темп інформаційного обміну. По-друге, найбільш поширеним каналом є електронна пошта (35%), що підтверджує відомості про інфраструктуру підприємства. Вагомою є частка особистих нарад (25%), що відображає традиційну культуру комунікацій. Показово, що корпоративні месенджери вже присутні у практиці підприємства (20%), хоча їх використання є неформальним і нерегламентованим. Рівень доступності інформації оцінено позитивно: 80% персоналу вважають її доступною, проте 20% вказують на обмежений доступ, переважно у менш «зв'язаних» підрозділах.

Аналіз проблем у комунікативному процесі, виявлених під час опитування, дозволяє сформулювати пріоритетні напрями вдосконалення. Результати опитування щодо проблем подано у таблиці 2.8.

Таблиця 2.8. Проблеми комунікативного процесу, виявлені за результатами опитування працівників

Проблема у комунікативному процесі	Частка відповідей, %	Осіб (з 30)	Вплив на управління
Затримка відповідей (від колег / керівництва)	30	9	Сповільнює вирішення завдань
Недостатня координація між підрозділами	28	8	Дублювання функцій, помилки
Надлишок інформації / інформаційне перевантаження	22	7	Складно виділити пріоритетне
Технічні проблеми (збої e-mail, нестабільність ПЗ)	20	6	Тимчасові збої в обміні даними
Усього	100	30	-

Джерело: результати анкетування під час переддипломної практики

Найбільш поширеною проблемою є затримки відповідей (30% респондентів), що безпосередньо сповільнює вирішення оперативних завдань і може призводити до порушення виробничих строків. Недостатня координація між підрозділами (28%) є структурною проблемою, зумовленою відсутністю єдиної цифрової платформи управління завданнями. Інформаційне перевантаження (22%) свідчить про надмірний потік некласифікованих повідомлень, що може бути наслідком використання e-mail як універсального каналу для завдань різного рівня важливості. Технічні збої (20%), хоч і є менш критичними, вказують на необхідність технологічного оновлення IT-інфраструктури. Сукупний ефект виявлених проблем є вагомим: понад половина персоналу (58%) стикається з координаційними або часовими труднощами в комунікаціях.

Важливим кількісним індикатором ефективності комунікаційної системи є витрати на її підтримку та розвиток. За даними форми №1-підприємництво за 2024 рік, витрати підприємства на ІКТ та зв'язок наведено у таблиці 2.9.

Таблиця 2.9. Аналіз витрат на комунікаційну інфраструктуру ТОВ НВФ «АДВІСМАШ» у 2024 р.

Стаття витрат	Сума (2024), тис. грн	% від доходу
Телекомунікаційні та ІТ-послуги (КВЕД 58–63)	209,10	0,17
Поштові та кур'єрські послуги	14,20	0,01
РАЗОМ прямі комунікаційні витрати (ІКТ + пошта)	223,30	0,18
Адміністративні та профес. послуги (юр., бух., аудит)	1746,70	1,44
Витрати на відрядження (добові)	717,00	0,59
Фінансові послуги (банківське обслуговування)	83,10	0,07
ВСЬОГО витрат підприємства (ф. №2-м)	86928,70	71,5% від доходу
Рекомендована норма витрат на ІКТ у машинобудуванні	607–1 215	0,5–1,0

Джерело: дані підприємства

Аналіз таблиці 2.9 виявляє критичну диспропорцію між фінансовим масштабом підприємства та інвестиціями у комунікаційну інфраструктуру. Прямі витрати на ІКТ та зв'язок склали лише 223,3 тис. грн, або 0,18% від чистого доходу (121 509,5 тис. грн). При цьому галузеві орієнтири для виробничих підприємств рекомендують 0,5–1,0% доходу, тобто 607–1 215 тис. грн. Фактичний рівень є у 2,7–5,4 рази нижчим від рекомендованого мінімуму. Водночас підприємство витрачає значні кошти на відрядження (717 тис. грн) та адміністративно-консультаційні послуги (1 746,7 тис. грн) – витрати, частину яких можна оптимізувати за рахунок цифровізації комунікацій. Таким чином, фінансова спроможність підприємства інвестувати в ІКТ є очевидною, а поточний рівень витрат відображає не відсутність ресурсів, а відсутність стратегічного пріоритету щодо цифровізації комунікацій.

Оцінка ефективності зовнішніх комунікацій підприємства здійснюється на основі документально підтверджених даних про взаємодію з ключовими зовнішніми стейкхолдерами, зведених у таблицю 2.10.

Таблиця 2.10. Оцінка ефективності зовнішніх комунікацій ТОВ НВФ «АДВІСМАШ»

Напрям зовнішньої комунікації	Факт. показник	Динаміка	Оцінка (1–5)	Проблема
Імпортні операції (нерезиденти-постачальники)	2024: 8–8,5 млн грн; 2023: 1–1,5 млн грн	Зростання у ~7 разів	4	Прострочена КЗ: 295,7 тис. грн
Експортні операції (нерезиденти-покупці)	2025: 1–1,5 млн грн; 2022: 3–3,5 млн грн	Спад у ~2,5 рази	3	Зниження активності
Участь у держ. тендерах (Prozorro)	2024: 932 тис. грн; 2025: 21 тис. грн	Суттєвий спад	3	Низька активність
Комунікація з ДПС та Держстатом (e-reporting)	Усі форми подано вчасно	Стабільно	5	Відсутня
Взаємодія з клієнтами (вітчизняні замовники)	Дохід 2024: 121 509 тис. грн	Зростання	4	Відсутня CRM
Середня оцінка зовн. комунікацій	–	–	3,8	–

Джерело: дані YouControl, платформи Prozorro, форми №1-Б за 2024 р.

Дані таблиці 2.10 свідчать про нерівномірність ефективності зовнішніх комунікацій підприємства. Комунікація з вітчизняними клієнтами є найбільш ефективною (оцінка 4): зростаючий дохід (121,5 млн грн у 2024 р.) підтверджує, що клієнтські комунікації працюють на результат. Держрегулятивні комунікації (e-reporting) заслуговують найвищої оцінки (5): усі обов'язкові форми подаються вчасно без фіксованих порушень. Натомість тендерна активність різко знизилась: 2025 р. – лише 21 тис. грн проти 932 тис. грн у 2024 р., що свідчить про фактичне згортання комунікації у цьому напрямі. Відновлення експорту також потребує уваги: спад у 2,5 рази порівняно з 2022 р. вказує на втрату зовнішніх комунікаційних зв'язків. Наявна прострочена кредиторська заборгованість перед нерезидентами (295,7 тис. грн) є додатковим сигналом про наявність проблем у ЗЕД-комунікаціях.

На основі результатів аналізу всіх рівнів проведено комплексну оцінку ефективності комунікативного процесу підприємства за трирівневою моделлю, результати якої систематизовано у таблиці 2.11.

Таблиця 2.11. Комплексна оцінка ефективності комунікативного процесу ТОВ НВФ «АДВІСМАШ» за рівнями

Рівень	Показники / факти	Стан за результатами аналізу	Оцінка (1–5)	Висновок
Операційний (канали та засоби)	E-mail (2 адреси); телефон; АСУП; Prozorro; веб-сайт; відрядження (717 тис. грн/рік); ІКТ-витрати: 223,3 тис. грн (0,18% доходу)	Базові цифрові канали наявні. Відсутні CRM, ERP, корп. хмара. Витрати на ІКТ у 2,8–5,4 рази нижчі від норми	3	Потребує інвестицій
Тактичний (підрозділи та процеси)	Опитування 30 прац-ків: затримки 30%, недостатня координація 28%; e-mail – 35% використання; наради – 25%	58% персоналу бачать проблему координації або затримок. Горизонтальна комунікація переважно неформальна. Відсутній єдиний реєстр завдань	3	Вузьке місце
Стратегічний (підприємство в цілому)	Дохід 2022–2025: +404%; ROA 42,4% у 2024 р.; автономія 0,86 у 2025 р.; спад експорту та тендерів	Фінансові результати видатні, що опосередковано підтверджує функціональність комунікацій. Водночас спад ЗЕД та тендерів вказує на прогалини в зовнішній стратегічній комунікації	4	Задовільно
Середня оцінка	—	—	3,3	Задовільний рівень

Джерело: результати комплексного аналізу підприємства

Комплексна оцінка (таблиця 2.11) засвідчує, що загальний рівень ефективності комунікативного процесу підприємства становить 3,3 бали з 5, що відповідає «задовільному» рівню. Найслабшою ланкою є операційний та тактичний рівні: перший – через недостатні інвестиції в ІКТ і відсутність CRM/ERP; другий через координаційні проблеми між підрозділами, що підтверджуються опитуванням (58% персоналу). Найсильнішою ланкою є стратегічний рівень: видатні фінансові результати опосередковано свідчать про те, що існуюча комунікаційна система наразі справляється зі своїми функціями. Водночас при збереженні темпів зростання бізнесу (дохід зріс більш ніж у 5 разів (+404%) за 2022–2025 рр.) цей запас міцності буде вичерпаний без системної модернізації. Для узагальнення виявлених характеристик комунікативного процесу проведемо SWOT-аналіз, результати якого наведено у таблиці 2.12.

Таблиця 2.12. SWOT-аналіз комунікативного процесу ТОВ НВФ «АДВІСМАШ»

СИЛЬНІ СТОРОНИ	СЛАБКІ СТОРОНИ
С1. Наявність АСУП для виробничого обліку С2. Дві корпоративні e-mail-адреси (клієнти + бухгалтерія) С3. Ефективна e-reporting комунікація з держ. органами (без порушень) С4. Висока рентабельність (26,8% у 2024 р.) – ресурс для інвестицій у ІКТ С5. Зростаюча чисельність персоналу (+37% за 2022–2025 рр.)	СЛ1. Відсутність CRM/ERP-системи СЛ2. Витрати на ІКТ: лише 0,18% від доходу (норма – 0,5–1,0%) СЛ3. 58% персоналу констатують затримки або слабку координацію СЛ4. Концентрація комунікативних функцій у директора СЛ5. Переважно паперовий/неформальний документообіг між цехами
МОЖЛИВОСТІ	ЗАГРОЗИ
М1. Впровадження хмарної CRM (наприклад Zoho CRM) М2. Розширення участі у тендерах через Prozorro М3. Відновлення та розширення ЗЕД-комунікацій М4. Запровадження корпоративного месенджера та електронного документообігу М5. Диджитал-маркетинг для залучення нових клієнтів	З1. Воєнний стан: ризики логістики та ЗЕД-комунікацій З2. Кіберзагрози за умов слабкої ІТ-інфраструктури З3. Зростання навантаження на директора при масштабуванні бізнесу З4. Втрата клієнтів через повільний час реакції (30% працівників фіксують затримки) З5. Зростаюча конкуренція у галузі металообробки

Джерело результати аналізу первинних документів та опитування персоналу

SWOT-аналіз (таблиця 2.12) підсумовує основні характеристики комунікативного процесу підприємства. Серед сильних сторін ключовою є фінансовий ресурс: рентабельність 26,8% у 2024 р. формує достатній обсяг чистого прибутку (32,6 млн грн) для одноразового впровадження CRM/ERP-системи навіть без зовнішнього фінансування. Найгострішою слабкою стороною є відсутність CRM/ERP та критично низькі витрати на ІКТ (0,18% доходу). Серед можливостей найбільш реалістичними є впровадження хмарного CRM (Zoho CRM або аналоги, вартість – 2–5 тис. грн/міс.) та запровадження електронного документообігу. Серед загроз найбільш суттєвою є ризик перевантаження директора при подальшому масштабуванні, адже нині він є центральним вузлом практично всіх комунікаційних потоків.

Завершальну візуальну оцінку стану комунікаційної системи підприємства по чотирьох вимірах представлено у таблиці 2.13.

Таблиця 2.13. Зведена оцінка ефективності комунікативного процесу за рівнями (підсумок)

Рівень оцінки	Стан / факти	Оцінка (1–5)	Пріоритет дії
Операційний (канали та інструменти)	E-mail, АСУП, телефон, Prozorro, сайт	3 / 5	Висока (ІКТ-інвестиції)
Тактичний (координація між відділами)	Затримки 30%, слабка координація 28%	3 / 5	Висока (ERP / CRM)
Зовнішні комунікації (клієнти, ЗЕД, тендери)	Клієнти – 4; ЗЕД-імпорт – 4; Prozorro – 3; Експорт – 3	3,8 / 5	Середня
Стратегічний (загальний вплив на результат)	Дохід +404% за 4 р.; ROA 42,4%; спад ЗЕД	4 / 5	Середня
ЗАГАЛЬНА ОЦІНКА	Задовільний рівень з резервами для покращення	3,3 / 5	КОМПЛЕКСНА ЦИФРОВІЗАЦІЯ

Джерело: результати комплексного аналізу підприємства

Підсумовуючи оцінку ефективності комунікативного процесу в ТОВ НВФ «АДВІСМАШ», можна сформулювати такі ключові висновки. По-перше, загальний рівень ефективності є задовільним (3,3/5): підприємство функціонує, досягає видатних фінансових результатів, але комунікаційна система явно відстає від масштабів бізнесу. По-друге, найкритичнішими проблемами є: відсутність CRM/ERP-системи, недофінансування ІКТ (0,18% проти рекомендованих 0,5–1,0% доходу), координаційні проблеми між підрозділами (58% персоналу) та затухання зовнішньоекономічних і тендерних комунікацій. По-третє, підприємство має видатний фінансовий потенціал для виправлення ситуації: чистий прибуток 20–33 млн грн на рік є абсолютно достатнім для комплексного впровадження цифрових комунікаційних інструментів. Виявлені проблеми та можливості їх усунення формують підґрунтя для розробки конкретних рекомендацій щодо вдосконалення комунікативного процесу за рахунок цифрових інструментів, що є предметом третього розділу дослідження.

РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ КОМУНІКАТИВНОГО ПРОЦЕСУ ЗА РАХУНОК ВИКОРИСТАННЯ ЦИФРОВИХ ІНСТРУМЕНТІВ В ТОВ НВФ «АДВІСМАШ»

3.1 Організаційні засади розвитку комунікативного процесу на підприємстві

Проведений у другому розділі аналіз стану комунікативного процесу в ТОВ НВФ «АДВІСМАШ» засвідчив, що підприємство функціонує на задовільному рівні комунікаційної ефективності (3,3 бали з 5), але має виразні резерви для зростання. Серед ключових проблем особливо виокремлюються відсутність CRM-системи, критично низькі витрати на ІКТ (0,18% від доходу при галузевій нормі 0,5–1,0%), координаційні збої між підрозділами та поступове згасання тендерної й зовнішньоекономічної активності. Водночас підприємство має для цього необхідний фінансовий ресурс: чистий прибуток за 2024 рік становив понад 32 млн грн, а коефіцієнт автономії досяг 0,86, що свідчить про майже повну фінансову незалежність. Тому запровадження заходів з цифровізації комунікацій є не лише доцільним, а й цілком реально здійсненним без залучення зовнішнього фінансування. Саме з огляду на наведені факти, рекомендаційна частина дослідження розпочинається з формування організаційних засад розвитку комунікативного процесу.

Організаційні засади розвитку комунікативного процесу являють собою систему принципів, умов та управлінських заходів, що забезпечують успішне впровадження змін у комунікаційній інфраструктурі підприємства. Будь-яка цифрова трансформація комунікацій має починатися не з вибору програмного забезпечення, а з формування стратегічного бачення та організаційної готовності [1]. Бізнес-комунікації є стратегічною складовою управління ризиками, а тому організаційне проєктування змін слід розглядати як окремий управлінський процес, а не технічне завдання [6].Інноваційність бізнес-комунікацій починається з переосмислення культури взаємодії всередині організації, і лише потім підкріплюється технологічними рішеннями [11]. Для ТОВ НВФ

«АДВІСМАШ» це означає, що успішне впровадження CRM-системи та електронного документообігу потребуватиме одночасної роботи над регламентами, корпоративними нормами та залученістю персоналу. Організаційні засади слід розглядати як підґрунтя, на якому зростатиме вся цифрова екосистема підприємства.

Першим організаційним принципом є системність: усі запроваджувані цифрові інструменти мають формувати єдину взаємопов'язану екосистему, а не набір розрізнених рішень. Практика машинобудівних підприємств України свідчить, що впровадження окремих цифрових засобів без їх інтеграції дає лише частковий ефект і нерідко призводить до зростання інформаційного перевантаження замість його скорочення [12]. Другим принципом є поетапність: зміни слід запроваджувати послідовно, надаючи персоналу достатньо часу для адаптації, що особливо важливо у виробничому середовищі з усталеними традиціями неформальної взаємодії. Третім принципом є вимірюваність: кожен захід повинен супроводжуватися конкретними показниками результативності (KPI), відстеження яких дозволятиме своєчасно коригувати напрям трансформації. Такий підхід відповідає сучасним уявленням про доказове управління цифровою трансформацією, що ставить дані та аналітику в центр прийняття рішень [18].

Четвертим організаційним принципом є залученість персоналу: успіх цифрових змін безпосередньо залежить від того, наскільки самі працівники розуміють і сприймають нові інструменти комунікації. За даними проведеного анкетування, 80% персоналу підприємства вважають інформацію доступною у поточному режимі роботи, проте 58% водночас фіксують координаційні або часові проблеми. Це парадоксальне поєднання пояснюється тим, що люди звикли до певного рівня незручностей і сприймають їх як норму. Саме тому важливою організаційною передумовою є формування усвідомлення потреби у змінах, через демонстрацію переваг нових інструментів, залучення ключових працівників до пілотного тестування та відкрите обговорення результатів [20].

Зрештою, якщо персонал вважатиме цифровізацію власним здобутком, а не нав'язаною директивою, темп і глибина трансформації будуть значно вищими.

П'ятим організаційним принципом є узгодженість із загальною стратегією підприємства. ТОВ НВФ «АДВІСМАШ» демонструє стабільне зростання доходу (понад п'ятикратне за чотири роки), паралельно нарощує чисельність персоналу і диверсифікує ринки збуту. У такому контексті цифровізація комунікацій є не окремим проєктом, а закономірним продовженням загальної траєкторії розвитку. Комунікативний менеджмент, вбудований у стратегію розвитку підприємства, формує довгострокові конкурентні переваги, тоді як тактичні точкові рішення дають лише тимчасовий ефект [22]. Важливо, щоб директор підприємства, який є центральним вузлом поточної комунікаційної системи, усвідомлював: цифровізація комунікацій поступово децентралізує частину інформаційних потоків і вивільнить його час для стратегічних завдань, а не лише збільшить кількість каналів зв'язку. Саме таке стратегічне переосмислення (рефреймінг) є ключовим організаційним рішенням на старті трансформації.

Організаційна структура заходів з розвитку комунікативного процесу передбачає два взаємодоповнювальних напрями. Перший напрям стосується внутрішніх комунікацій: впровадження корпоративного месенджера, налагодження системи управління завданнями та регламентування каналів для різних типів повідомлень. Другий напрям спрямований на зовнішні комунікації: структурування клієнтської бази у CRM, активізація участі у держзакупівлях через Prozorro та відновлення зовнішньоекономічних контактів. Обидва напрями підсилюють один одного: якщо внутрішня координація між відділом збуту і виробничим відділом покращиться завдяки CRM та месенджеру, зовнішні комунікації з клієнтами та замовниками також стануть більш оперативними й точними [25]. Поєднання внутрішньої та зовнішньої цифрової трансформації комунікацій є саме тим системним підходом, який забезпечить сталий організаційний ефект.

Альтернативний вибір цифрових інструментів є обов'язковою умовою якісного проєктного рішення, оскільки на ринку існує широкий спектр платформ з різними ціновими та функціональними характеристиками. Порівняльний аналіз альтернативних рішень для кожного компоненту цифрової комунікаційної системи наведено у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1. Порівняльна характеристика альтернативних цифрових інструментів для ТОВ НВФ «АДВІСМАШ»

Інструмент	Варіант А	Варіант Б	Критерій вибору	Рекомендація
CRM-система	Zoho CRM (хмара, 1 820 грн/міс.)	HubSpot CRM (безкоштовний план / Pro від 2 500 грн/міс.)	Вартість, функціонал, відсутність санкцій	Zoho CRM – повний набір функцій, доступна ціна, без обмежень для України
Корпоративний месенджер	Telegram Business (безкоштовно + налаштування)	Slack (безкоштовно / Pro від 1 200 грн/міс.)	Безпека, простота впровадження, поширеність	Telegram Business – широке використання в Україні, безкоштовно
Електронний документообіг	Вчасно (SaaS, від 1 200 грн/міс.)	M.E.Doc + модуль ЕДО (від 800 грн/міс.)	Підтримка КЕПР, інтеграція з бухобліком	Вчасно – простота впровадження, сумісність
Відеоконференції	Zoom (безкоштовно / Pro 500 грн/міс.)	Google Meet (безкоштовно / Workspace)	Якість зв'язку, доступність, інтеграція	Zoom – стабільність, зручність, широка підтримка
Хмарне сховище / спільна робота	Google Workspace (350 грн/міс./користувач)	Nextcloud (самостійне розгортання, разові витрати)	Вартість, безпека, доступність	Google Workspace – надійність, інтеграція з поширеними інструментами

Примітка. Складено автором за даними [1; 12; 20; 25; 26; 27]

Аналіз таблиці 3.1 свідчить, що оптимальним рішенням для ТОВ НВФ «АДВІСМАШ» є комплекс із взаємодоповнюючих інструментів: Zoho CRM, Telegram Business, «Вчасно», Zoom та Google Workspace. На відміну від єдиної закритої екосистеми, такий підхід формує відкриту цифрову інфраструктуру з перевірених платформ, які не перебувають під санкціями РНБО України та є доступними для вітчизняних підприємств. Zoho CRM забезпечує управління клієнтськими взаємодіями та воронкою продажів, Telegram Business оперативну внутрішню координацію, Zoom дистанційні наради, Google Workspace спільну роботу з документами та хмарне зберігання, а «Вчасно» юридично значущий електронний документообіг, що особливо важливо для підприємства з великим обсягом зовнішніх договорів та держзакупівель [26]. Разом ці інструменти

забезпечують повне охоплення комунікативних потреб підприємства, де клієнтські дані, внутрішні завдання та юридичні документи доступні авторизованим користувачам з будь-якого пристрою. Саме такий підхід відповідає принципу системності, визначеному як основоположний у даному підрозділі.

Формування організаційних засад розвитку комунікативного процесу потребує також визначення ролей та відповідальності на кожному етапі трансформації. Для підприємства з чисельністю 71 особа і централізованою структурою управління логічно покласти загальну відповідальність за координацію цифрової трансформації на директора з одночасним визначенням відповідальних у кожному функціональному підрозділі. Відділ збуту відповідатиме за наповнення та ведення CRM, бухгалтерія за роботу в системі ЕДО, виробничий відділ за використання корпоративного месенджера для поточної координації між цехами. Такий розподіл не лише забезпечує операційну дисципліну, а й формує внутрішніх «чемпіонів змін» у кожному підрозділі, які заохочуватимуть колег до активного використання нових інструментів [27]. Спільна відповідальність та чіткий розподіл ролей є ключовим організаційним фактором успіху цифрової трансформації.

Важливим організаційним заходом є розробка внутрішніх регламентів використання цифрових комунікаційних інструментів. Регламент повинен закріпити відповідь на питання: який канал використовувати для яких типів повідомлень. Наприклад: термінові операційні питання через корпоративний месенджер; офіційна документація через систему ЕДО; клієнтська комунікація через CRM; стратегічні обговорення через відеоконференції. Без чіткого регламентування існує ризик паралельного використання старих і нових каналів, що лише посилить інформаційний хаос замість його подолання [28]. Маковецька І. зазначає, що організація комунікаційної діяльності на підприємстві передбачає не лише вибір інструментів, а й вироблення чітких правил їх використання, що є суто організаційним, а не технологічним завданням [24]. Тому регламент цифрових комунікацій слід розглядати як нормативний документ підприємства,

затверджений наказом директора та обов'язковий для виконання всіма підрозділами.

Підсумовуючи організаційні засади розвитку комунікативного процесу, варто підкреслити ключову думку: успішна трансформація комунікаційної системи підприємства є управлінським проєктом, а не технічним завданням. Вибір програмного забезпечення є важливим, але другорядним відносно формування організаційної готовності, розподілу ролей та вироблення корпоративних норм взаємодії. ТОВ НВФ «АДВІСМАШ» має всі необхідні організаційні передумови для успіху: стабільне керівництво, лояльний персонал і достатній фінансовий ресурс. Наступним логічним кроком є економічне обґрунтування конкретних заходів та розрахунок очікуваного ефекту від їх реалізації, що є предметом наступного підрозділу.

3.2 Економічне обґрунтування впровадження заходів щодо удосконалення комунікативного процесу на підприємстві за рахунок використання цифрових інструментів

Економічне обґрунтування заходів щодо цифровізації комунікативного процесу є центральним елементом рекомендаційного розділу дослідження, оскільки переводить управлінські ідеї у вимірний фінансовий вимір. Оцінка економічного ефекту від впровадження управлінських інформаційних систем має здійснюватися за комплексом показників, що враховують прямі, непрямі та стратегічні складові ефекту [36]. Комплексна цифровізація комунікаційної системи формує три принципово різні джерела економічного ефекту: скорочення прямих витрат (відрядження, папір, час), зростання доходів (кращий сервіс і вища активність на ринку) та зниження операційних ризиків (менше помилок і рекламацій). Розрахунок кожного з цих складових потребує окремого підходу, заснованого на реальних даних підприємства та обґрунтованих аналогіях з галузевою практикою [38]. Запропонований у цьому підрозділі алгоритм включає: визначення складу заходів, формування бюджету впровадження, розрахунок сукупного річного ефекту та оцінку доцільності інвестицій.

Склад рекомендованих заходів з цифровізації комунікативного процесу охоплює три взаємопов'язані компоненти: впровадження хмарної CRM-системи Zoho CRM, запровадження корпоративного месенджера Telegram Business та підключення системи електронного документообігу «Вчасно». Усі три компоненти логічно пов'язані між собою: CRM обробляє зовнішні клієнтські взаємодії, месенджер забезпечує оперативну внутрішню координацію, а ЕДО формалізує документальний супровід бізнес-процесів. Автори зазначають, що використання діджитал-технологій для комплексної автоматизації бізнес-процесів підприємства є найбільш економічно виправданим підходом, оскільки синергетичний ефект від їх спільного впровадження суттєво перевищує суму ефектів від окремого запровадження кожного інструменту [45]. Такий підхід підтверджується і практикою українських машинобудівних підприємств, де інтегровані цифрові рішення демонструють вищу окупність порівняно з точковими автоматизаціями [48]. Водночас кожен з трьох компонентів обґрунтовано вище у підрозділі 3.1 як самостійний захід з чіткими організаційними передумовами.

Реалізація заходів передбачає розгорнуту поетапну програму на 12 місяців, деталізовану у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2. Поетапна програма впровадження цифрових інструментів комунікації в ТОВ НВФ «АДВІСМАШ»

Етап	Захід	Виконавці	Строки	Результат
1	2	3	4	5
1	Аудит та проєктування: аналіз поточної інфраструктури, розробка технічного завдання, вибір постачальників	Директор, IT-консультант (залучений)	Місяць 1	Технічне завдання, перелік постачальників
2	Впровадження CRM: реєстрація Zoho CRM, перенос клієнтської бази, налаштування воронки продажів, інтеграція з e-mail	IT-консультант, відділ збуту	Місяці 2–3	Активна CRM з клієнтською базою
3	Розгортання корпоративного месенджера: створення відомчих чатів, регламент використання, навчання персоналу	Адміністратор, керівники відділів	Місяць 4	Регламентована цифрова комунікація між підрозділами

Продовження табл. 3.2

1	2	3	4	5
4	Підключення системи електронного документообігу: інтеграція з бухобліком, оцифрування типових документів, навчання	Бухгалтерія, директор, IT-консультант	Місяці 5–6	Повний перехід внутрішнього документообігу в цифровий формат
5	Тестування та коригування: перевірка інтеграцій, усунення збоїв, збір зворотного зв'язку від персоналу	IT-консультант, директор	Місяць 7	Стабільно функціонуюча цифрова екосистема
6	Моніторинг та масштабування: відстеження KPI, розширення функціонального використання CRM, звітність	Директор, керівники відділів	Місяці 8–12	Поліпшення показників ефективності, підготовка до наступного циклу

Примітка. Складено автором за даними [25; 27; 36; 45; 48]

Таблиця 3.2 відображає логіку поступового розгортання цифрової екосистеми: від початкового аудиту і проєктування через практичне впровадження ключових систем до навчання персоналу, тестування та довгострокового моніторингу. Кожен етап має чітко визначений склад виконавців і очікуваний результат, що забезпечує керованість процесу. Перший і другий місяці є критичними для правильного старту: помилки на етапі аудиту та технічного завдання можуть коштувати значно дорожче, ніж витрати на залучення досвідченого IT-консультанта. Паралельне навчання персоналу під час впровадження кожного інструменту (а не після) суттєво скорочує час адаптації та знижує опір змінам. Завершальний етап моніторингу (місяці 8–12) є особливо важливим, оскільки саме він перетворює одноразовий проєкт на сталу управлінську практику. Бюджет впровадження охоплює одноразові інвестиційні витрати та постійні операційні витрати, що утворюють разом загальну вартість першого року реалізації програми. Структуру витрат наведено у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3. Бюджет впровадження заходів з цифровізації комунікативного процесу ТОВ НВФ «АДВІСМАШ»

Стаття витрат	Одноразові витрати, грн	Річні операційні витрати, грн	Примітки
1	2	3	4
Ліцензія Zoho CRM (тариф Standard або Professional)	0,00	21840,00	~1 820 грн / місяць (тариф Standard, до 15 користувачів)
Система ЕДО «Вчасно»	0,00	14400,00	1 200 грн / місяць, включає КЕПР-підпис
Налаштування та впровадження (IT-консультант)	42000,00	0,00	Разові послуги: аудит, міграція даних, налаштування
Навчання персоналу (тренінги, матеріали)	12000,00	4000,00	Первинне навчання + щорічне підвищення кваліфікації

Продовження табл. 3.3

1	2	3	4
Технічне оснащення (гарнітури, веб-камери)	18000,00	3600,00	Амортизація та заміна обладнання
Резервний фонд (5% від загальних витрат)	3600,00	2594,00	Непередбачені витрати
РАЗОМ	75600,00	46434,00	Загальний бюджет першого року: 130 074 грн

Джерело: дані постачальників Zoho CRM та «Вчасно» [26; 27; 50]

Загальний бюджет першого року впровадження складає 130 074 грн, з яких одноразові витрати 75 600 грн, а щорічні операційні 46 434 грн. Для підприємства з чистим прибутком понад 20 млн грн на рік сума є цілком помірною і не потребує кредитного фінансування. Варто також звернути увагу, що вже у другому і наступних роках одноразові витрати зникають, а загальна вартість утримання системи становитиме лише близько 46 тис. грн на рік. Для порівняння: лише витрати підприємства на відрядження у 2024 році склали 717 тис. грн, тобто більше ніж у 13 разів перевищують повний бюджет першого року цифрової трансформації. Такі пропорції наочно ілюструють незначний масштаб вкладень відносно поточних витрат і підтверджують фінансову доступність проєкту. Комп'ютерне моделювання аналогічних проєктів для малих і середніх підприємств показує середній строк окупності 8–14 місяців при консервативних прогнозах ефекту [36].

Розрахунок очікуваного річного економічного ефекту від впровадження системи цифрових комунікацій ґрунтується на даних фінансової звітності підприємства, результатах анкетування персоналу та галузевих орієнтирах. Для підвищення достовірності оцінки застосовується консервативний підхід: ефект оцінюється за нижньою межею від документально підтверджених або галузево обґрунтованих значень. Деталізований розрахунок джерел економічного ефекту наведено у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4. Розрахунок очікуваного економічного ефекту від цифровізації комунікативного процесу ТОВ НВФ «АДВІСМАШ»

Джерело економічного ефекту	Річна економія / приріст доходу, грн	Метод оцінки	Обгрунтування
Скорочення витрат на відрядження (цифрові наради замість поїздок)	215100,00	30% від поточних 717 000 грн/рік	Орієнтир: галузева практика машинобудування
Зменшення витрат на паперовий документообіг (папір, принтери, архів)	28400,00	Прямий розрахунок за нормами споживання	Середня вартість документа в паперовому вигляді – 18 грн; зниження кількості на 85%
Скорочення непродуктивних витрат часу через кращу координацію (5% трудовий ресурс)	183600,00	5% фонду оплати праці (ФОП 3 672 000 грн/рік згідно з формою №1-підприємництво за 2024 р.)	Базується на результатах анкетування: 58% персоналу фіксують координаційні збої
Приріст доходу від зростання активності на Prozorro та ЗЕД (відновлення до рівня 2022 р.)	607547,00	Консервативна оцінка: +0,5% чистого доходу 2024 р. (121 509,5 тис. грн)	Базується на тенденції спаду тендерної та ЗЕД-активності у 2024–2025 рр.
Зниження помилок у замовленнях та рекламаційних витрат завдяки CRM	96000,00	Скорочення рекламацій на 2%: 4 800 000 × 2%	Середня вартість рекламаційного разгляду – оцінка за внутрішніми даними
РАЗОМ (річний ефект)	1130647,00		

Примітка. Складено автором за даними [36; 38; 48; 50]

Сукупний річний економічний ефект від впровадження системи цифрових комунікацій складає понад 1,1 млн грн, що у 8,7 разу перевищує загальний бюджет першого року впровадження (130 074 грн). Найбільшим за обсягом джерелом ефекту є скорочення витрат на відрядження (215 100 грн): цифрові відеоконференції дозволяють замістити значну частину поїздок без втрати якості ділової взаємодії. Другим за значущістю джерелом є приріст доходу від активізації тендерних та зовнішньоекономічних комунікацій (607 547 грн): враховуючи, що у 2022 році обсяг тендерних закупівель підприємства перевищував поточний рівень, повернення навіть до половини тих показників є реалістичним прогнозом. Зниження операційних витрат від кращої координації (183 600 грн) і зменшення рекламацій завдяки CRM (96 000 грн) разом формують ще майже 280 тис. грн щорічної економії. Скорочення витрат на паперовий документообіг (28 400 грн) є меншим за абсолютним значенням, але важливим сигналом про зміну культури роботи з документами.

Для визначення строку окупності інвестицій застосовується класичний метод простого та дисконтованого повернення вкладень. Загальні інвестиції першого року складають 130 074 грн. Сукупний річний економічний ефект 1 130 647 грн. Чистий ефект першого року (після вирахування операційних витрат) становить 1 130 647 − 130 074 = 1 000 573 грн. Строк простого повернення вкладень (PP) дорівнює 130 074 / 1 130 647 × 12 місяців ≈ 1,4 місяця. Такий результат є виключно короткий строк окупності, навіть враховуючи певну умовність прогнозних оцінок. Якщо застосувати песимістичний сценарій і взяти лише 50% від розрахованого ефекту, то річний ефект складатиме близько 565 323 грн, а строк окупності не більше 3 місяців. Це підтверджує абсолютну економічну доцільність впровадження навіть за консервативними припущеннями. Автори зазначають, що подібні інвестиції в цифрову комунікаційну інфраструктуру підприємства, як правило, окупаються протягом 1–2 кварталів і формують стійкі конкурентні переваги на горизонті 3–5 років [38].

Для підтвердження стійкості отриманих результатів доцільно розглянути ризики відхилення фактичного ефекту від прогнозованого. Основними джерелами невизначеності є: можливий опір персоналу змінам, затримки у впровадженні окремих компонентів системи та непередбачена зміна тарифів постачальників. Навіть якщо загальний ефект від заходів реалізується лише на 60% від розрахованого рівня (тобто становитиме близько 602 тис. грн на рік), строк окупності інвестицій складе не більше чотирьох місяців, що залишається економічно привабливим результатом. Ризик суттєвого провалу проєкту мінімізується поетапним підходом до впровадження, передбаченим програмою у таблиці 3.2: кожен наступний етап активується лише після успішного завершення попереднього, що дозволяє вчасно виявляти проблеми і коригувати курс без втрати загального контролю. Отже, навіть сценарне моделювання з урахуванням можливих відхилень підтверджує доцільність запропонованих заходів для ТОВ НВФ «АДВІСМАШ». Окрім прямого фінансового ефекту, впровадження запропонованих заходів формує низку стратегічних переваг, що

важко піддаються кількісній оцінці, але мають вирішальне значення для довгострокового розвитку підприємства. По-перше, повна цифрова база клієнтів у CRM стає стратегічним активом, що підвищує ринкову вартість підприємства і спрощує масштабування бізнесу. По-друге, відповідно до логіки дослідження, цифрові інструменти поступово вивільняють директора від ролі «єдиного центру» всіх інформаційних потоків, що знижує операційні ризики підприємства у разі його відсутності. По-третє, зростання цифрової зрілості підприємства покращує його позиції у відносинах з банківськими установами та міжнародними партнерами, де стандарти цифрового документообігу стають дедалі обов'язковішими [50]. Нарешті, запровадження культури доказового управління на основі даних CRM та аналітики месенджера формує передумови для переходу до більш досконалих форм стратегічного планування. Сукупність цих переваг робить проєкт цифровізації комунікацій не просто вигідним, а стратегічно необхідним.

Контроль за реалізацією заходів та оцінка їх результативності здійснюватиметься на основі системи ключових показників ефективності (KPI), наведених у таблиці 3.5. Регулярний моніторинг KPI є невід'ємною частиною проєкту і забезпечує зворотний зв'язок між запланованими та фактичними результатами.

Таблиця 3.5. Система KPI для моніторингу ефективності впровадження цифрових інструментів комунікації

Показник ефективності (KPI)	Поточне значення	Цільове значення (через 12 міс.)	Метод вимірювання	Відповідальний
1	2	3	4	5
Частка завдань, виконаних у строк	72%	≥ 90%	Звіти Zoho CRM	Директор
Середній час відповіді у цифрових каналах	4–6 год.	< 2 год.	Аналітика месенджера	Керівники відділів
Індекс задоволеності персоналу комунікаціями (шкала 1–5)	3,2	≥ 4,0	Щоквартальне анкетування	Директор / HR
Частка персоналу, залученого до CRM / месенджера	0%	≥ 85%	Дані адміністратора системи	IT-адміністратор
Питомі витрати на ІКТ (% чистого доходу)	0,18%	0,5–1,0%	Фінансова звітність	Бухгалтерія
Кількість рекламацій / помилкових замовлень на місяць	~8	≤ 3	Журнал рекламацій	Відділ збуту

Продовження табл. 3.5

1	2	3	4	5
Обсяг тендерних замовлень через Prozorro (тис. грн/рік)	21 (2025)	≥ 500	Дані платформи Prozorro	Відділ збуту

Примітка. Складено автором за даними [36; 38; 48]

Система KPI у таблиці 3.5 охоплює операційний, тактичний та зовнішньоекономічний виміри ефективності, що забезпечує комплексний погляд на результати трансформації. Кожен показник має чітке поточне значення (базову лінію) та цільовий орієнтир на дванадцять місяців, що робить його вимірюваним і придатним для об'єктивної оцінки прогресу. Квартальний моніторинг основних KPI дозволятиме директору підприємства своєчасно ідентифікувати відхилення та вживати коригувальних заходів без очікування завершення річного циклу. Особливо важливим є показник питомих витрат на ІКТ: цільове значення 0,5–1,0% від доходу не є орієнтиром лише для даного підприємства, а є галузевою нормою для машинобудівних підприємств, тобто відображає реальний мінімальний рівень інвестицій у цифрову інфраструктуру.

Підсумовуючи економічне обґрунтування запропонованих заходів, можна констатувати наступне. Загальний бюджет першого року впровадження системи цифрових комунікацій становить 130 074 грн, що є незначною сумою відносно фінансових можливостей підприємства. Сукупний річний економічний ефект оцінюється консервативно на рівні понад 1 млн грн, забезпечуючи строк окупності менше двох місяців. Стратегічні переваги формування клієнтської бази, зниження залежності від одноосібного центру комунікацій, підвищення цифрової зрілості підприємства є довгостроковими і підвищують загальну конкурентоспроможність ТОВ НВФ «АДВІСМАШ». Загалом, запропонований комплекс заходів є обґрунтованим, реалістичним та економічно вигідним рішенням для підприємства, яке прагне зберегти темпи зростання і вийти на новий рівень управлінської ефективності.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження присвячене аналізу та вдосконаленню комунікативного процесу на підприємстві за рахунок використання цифрових інструментів на матеріалах ТОВ НВФ «АДВІСМАШ». Результати дослідження дозволяють сформулювати низку обґрунтованих висновків і практичних рекомендацій, що відповідають поставленим завданням і мають конкретне практичне значення для управлінської діяльності підприємства. Наукова цінність роботи полягає у комплексному підході до вивчення комунікативного процесу, що поєднує теоретичний аналіз, системну діагностику та конкретне проєктне рішення з економічним обґрунтуванням. Практична цінність визначається прямою застосовністю запропонованих заходів для реального підприємства, що функціонує в умовах воєнного стану та прискореної цифрової трансформації економіки. Нижче сформульовано основні висновки відповідно до завдань дослідження.

1. Досліджено сутність, структуру та види комунікативного процесу на підприємстві. Доведено, що комунікативний процес є не суто допоміжним, а стратегічним елементом системи управління, якість якого безпосередньо визначає швидкість і точність управлінських рішень. Аналіз наукових джерел дозволив виявити п’ять принципових підходів до трактування поняття «комунікативний процес» (інформаційно-організаційний, управлінський, системний, стратегічний, ефективнісний) і запропонувати авторське визначення, що охоплює цифровий вимір як самостійний елемент. Класифікацію видів комунікацій доповнено виміром «цифрові канали», що відображає сучасні реалії функціонування виробничих підприємств в умовах цифровізації.

2. Систематизовано методичні підходи до оцінки ефективності комунікативного процесу на підприємстві. Виокремлено п’ять принципових підходів: інформаційний, управлінський, соціально-психологічний, економічний і цифровий, кожен із яких має власну методологічну базу та сферу застосування. Розроблено авторську трирівневу модель оцінки ефективності комунікативного процесу (операційний, тактичний, стратегічний рівні), яка інтегрує традиційні та

цифрові виміри комунікацій в єдиний аналітичний інструментарій. Ця модель стала методологічним каркасом для аналітичної частини дослідження і може бути використана іншими підприємствами машинобудівного профілю.

3. Охарактеризовано організацію комунікативного процесу в ТОВ НВФ «АДВІСМАШ». Встановлено, що підприємство має функціональну, але переважно традиційну комунікаційну систему, засновану на електронній пошті, телефонному зв'язку та АСУП. Виявлено критичне недофінансування ІКТ: фактичні витрати становлять 0,18% від чистого доходу при галузевій нормі 0,5–1,0%, що є у 2,7–5,4 рази нижчим від рекомендованого мінімуму. Відсутність CRM-системи визначено як ключову структурну прогалину: вся клієнтська база та переписка зберігаються виключно в поштових скриньках і пам'яті відповідальних осіб. Водночас підприємство демонструє видатні фінансові результати (дохід зріс більш ніж у 5 разів (+404%) за 2022–2025 рр., рентабельність 26,8% у 2024 р.), що підтверджує достатній ресурс для цифрової трансформації без зовнішнього фінансування.

4. Проведено оцінку ефективності комунікативного процесу підприємства із застосуванням трирівневої моделі. Загальний рівень ефективності комунікативного процесу оцінено у 3,3 бали з 5 (задовільний рівень). За результатами анкетування 30 працівників, 58% персоналу фіксують координаційні або часові проблеми у комунікаціях, а затримки відповідей (30%) та недостатня координація між підрозділами (28%) є найбільш поширеними проблемами. Операційний рівень комунікацій характеризується нерівномірним охопленням цифровими інструментами; тактичний рівень - координаційними збоями між підрозділами; стратегічний - поступовим зниженням тендерної та зовнішньоекономічної активності через відсутність системної підтримки комунікацій.

5. Обґрунтовано організаційні засади розвитку комунікативного процесу за рахунок цифрових інструментів. Запропоновано комплекс із трьох взаємопов'язаних заходів: впровадження хмарної CRM-системи Zoho CRM, запровадження корпоративного месенджера Telegram Business та підключення

системи електронного документообігу «Вчасно». Обґрунтовано п’ять організаційних принципів трансформації: системність, поетапність, вимірюваність, залученість персоналу та узгодженість зі стратегією підприємства. Визначено чіткий розподіл ролей між підрозділами: відділ збуту відповідає за ведення CRM, бухгалтерія за систему ЕДО, виробничий відділ, за використання месенджера для міжцехової координації. На підставі порівняльного аналізу альтернативних рішень (Zoho CRM vs HubSpot CRM; «Вчасно» vs M.E.Doc; Zoom vs Google Meet) обрано оптимальний варіант у кожному напрямі. Розроблено поетапну дванадцятимісячну програму впровадження з визначенням виконавців і очікуваних результатів кожного з шести етапів.

6. Здійснено економічне обґрунтування заходів щодо удосконалення комунікативного процесу підприємства. Загальний бюджет першого року впровадження становить 130 074 грн, з яких одноразові витрати 75 600 грн, операційні 46 434 грн на рік. Сукупний річний економічний ефект від реалізації заходів оцінюється консервативно на рівні 1 130 647 грн завдяки скороченню витрат на відрядження (215 100 грн), зростанню доходів від тендерів та ЗЕД (607 547 грн), підвищенню продуктивності праці (183 600 грн), зниженню рекламацій (96 000 грн) та скороченню витрат на паперовий документообіг (28 400 грн). Строк простого повернення інвестицій становить менше 1,5 місяця, що є виключно привабливим показником навіть за консервативними сценаріями. Розроблена система KPI з сімома ключовими показниками забезпечує прозорий моніторинг результатів і можливість оперативного коригування процесу трансформації.

Практичне значення отриманих результатів полягає у тому, що всі запропоновані рекомендації орієнтовані на реальне підприємство, підкріплені документально підтвердженими даними і розраховані з використанням відкритих цінових пропозицій постачальників. Трирівнева модель оцінки ефективності комунікативного процесу, система показників та методика розрахунку економічного ефекту від цифровізації комунікацій придатні до

застосування іншими підприємствами машинобудівного профілю, що функціонують в умовах зростання обсягів і чисельності персоналу. Порівняльний аналіз альтернативних цифрових рішень може слугувати методичним орієнтиром для підприємств, що перебувають на початку шляху цифрової трансформації управління. Водночас слід зазначити певні обмеження дослідження, що зумовлюють напрями подальшої наукової роботи. По-перше, розрахунки економічного ефекту базуються на консервативних прогнозних оцінках і потребуватимуть верифікації після практичного впровадження заходів. По-друге, трирівнева модель оцінки комунікативного процесу апробована на одному підприємстві, що обмежує узагальнюваність висновків. Перспективним напрямом подальших досліджень є формування інтегрованої методики оцінки цифрової зрілості комунікативних систем виробничих підприємств МСБ з урахуванням специфіки умов воєнного часу та повоєнного відновлення. Реалізація запропонованих рекомендацій і моніторинг їх результатів протягом повного операційного циклу дадуть змогу уточнити методику та верифікувати розроблений прогнозний інструментарій. Загалом результати дослідження підтверджують основну гіпотезу: цілеспрямоване впровадження цифрових інструментів комунікації на виробничому підприємстві МСБ є економічно вигідним, організаційно здійсненним і стратегічно необхідним кроком на шляху підвищення ефективності менеджменту в умовах прискореної цифровізації економіки.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адлер О. М., Лесько О. В., Лесько О. В. До питання актуальності та ефективності управління ІТ-проєктами в бізнес-процесах сучасного підприємства. *Економіка та суспільство.* 2024. № 59. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3342 (дата звернення: 01.06.2026).

2. Алданькова Г. В. Методичні підходи до оцінювання ефективності маркетингових комунікацій торговельних мереж. *Ефективна економіка.* 2020. № 7. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8064 (дата звернення: 26.05.2026).

3. 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: 25.05.2026).

4. Валінкевич Н. В., Чигир А. О. Теоретичні аспекти інформаційно-комунікаційного забезпечення бізнес-процесів суб'єктів малого підприємництва. *Економіка та суспільство.* 2024. № 59. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-114 (дата звернення: 29.05.2026).

5. Власюк Є. В. Теоретичні основи комунікацій як умови дієвого управління підприємством. *Економіка та суспільство.* 2022. № 40. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1465 (дата звернення: 25.05.2026).

6. Вовк О. М., Іванець Д. Д. Теоретичні засади управління економічним розвитком підприємств. *Економіка та суспільство.* 2022. № 41. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-37 (дата звернення: 01.06.2026).

7. Глєбова А. О. Розвиток цифрових комунікацій в умовах діджиталізації економіки України: проблеми та можливості. *Ефективна економіка.* 2021. № 9. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9277 (дата звернення: 26.05.2026).

8. Голушко Д. Цифрова трансформація управління підприємством: світові тренди та українська практика. *Економіка та суспільство.* 2025. URL:

https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6747 (дата звернення: 28.05.2026).

9. Гринько Т. В., Гвініашвілі Т. З., Кириченко А. С. Стратегічні підходи до управління маркетинговими комунікаціями на підприємстві. *Ефективна економіка.* 2021. № 12. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9703 (дата звернення: 26.05.2026).

10. Дончак Л., Погріщук О., Сисоєва І. Стратегічний менеджмент у цифрову епоху: виклики та можливості. *Економіка та суспільство.* 2024. № 70. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5237 (дата звернення: 26.05.2026).

11. Застосування інформаційних систем в управлінні підприємством. *Економіка та суспільство.* 2023. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2171 (дата звернення: 01.06.2026).

12. Зуб П. В., Калач Г. М. Цифровізація бізнес-процесів промислових підприємств. *Економіка та суспільство.* 2021. № 26. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/385 (дата звернення: 01.06.2026).

13. Іщенко М. І., Міщук Є. В., Адамовська В. С., Усик Д. Д. Комунікаційний менеджмент в сучасних організаціях. *Менеджер.* 2018. № 3. С. 39–45. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nzhm_2018_3_7 (дата звернення: 25.05.2026).

14. Каражия Е. А. Проблеми та передумови формування ефективної системи комунікаційного забезпечення підприємств в Україні. *Ефективна економіка.* 2021. № 8. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9147 (дата звернення: 26.05.2026).

15. Корсун І. М., Костогриз В. Г., Сологуб М. П. Ефективні ділові комунікації і PR в підприємницькій діяльності. *Ефективна економіка.* 2022. № 1. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9901 (дата звернення: 26.05.2026).

16. Кравчук І. І., Лавриненко С. О. Управління знаннями та бізнес-комунікаціями – актуальні тренди інноваційного розвитку сучасних організацій. *Ефективна економіка.* 2022. № 1. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9868 (дата звернення: 27.05.2026).

17. Кравчук О. І., Варис І. О., Рубель К. О. Цифровізація менеджменту персоналу: концептуальні аспекти та тенденції. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління.* 2024. № 12. URL: https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2024-12-07-04 (дата звернення: 28.05.2026).

18. Краус Н. М., Голобородько О. П., Краус К. М. Цифрова економіка: тренди та перспективи авангардного характеру розвитку. *Ефективна економіка.* 2018. № 1. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2018/8.pdf (дата звернення: 01.06.2026).

19. Лавриненко С. О., Зелінська А. В., Бездітко О. О. Бізнес-комунікації та їх інноваційність в системі менеджменту підприємства. *Економіка та суспільство.* 2023. № 48. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-41 (дата звернення: 26.05.2026).

20. Лепетан І. М. Організація діловодства в управлінській діяльності підприємства. *Економіка та суспільство.* 2022. № 39. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-49 (дата звернення: 01.06.2026).

21. Лизанець А. Г., Феєр О. В., Бондарева М. С. Внутрішні комунікації в системі управління персоналом організації. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут».* 2022. URL: https://ev.fmm.kpi.ua/article/view/264649 Дата звернення: 25.05.2026).

22. Лошенюк О. В. Автоматизація управління бізнес-процесами підприємства як основа гнучкості його діяльності: характеристика систем управління. *Економіка та суспільство.* 2022. № 45. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-46 Дата звернення: 25.05.2026).

23. Мазник Л. А., Драган О. І., Турчина М. С. Роль комунікативного менеджменту у системі менеджменту персоналу підприємства харчової промисловості. *Економіка та суспільство.* 2022. № 45. URL:

https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1988 (дата звернення: 26.05.2026).

24. Маковецька І. Організація комунікаційної діяльності на підприємстві. *Економіка та суспільство.* 2021. № 33. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/905 (дата звернення: 26.05.2026).

25. Марковець О. В. Використання новітніх технологій для забезпечення комунікації у сфері менеджменту організації. *Стандартизація. Сертифікація. Якість.* 2019. № 6. С. 7–18. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ssia_2019_6_4 (дата звернення: 02.06.2026).

26. Москалик Р. А., Балашова Б. Ю. Тенденції цифрової трансформації у світовій економіці. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право.* 2023. № 131. С. 42–55. URL: https://doi.org/10.31617/3.2023(131)03 (дата звернення: 02.06.2026).

27. Недашківська Є., Лазаренко Ю. О. Цифрова трансформація бізнес-організацій: ключові напрями та управлінські аспекти реалізації. *Репозитарій КНЕУ ім. Вадима Гетьмана.* 2025. URL: https://ir.kneu.edu.ua/items/a8e7aecd-795e-4390-9c7e-2f4834714d6d (дата звернення: 02.06.2026).

28. Нетудихата К. Цифровізація управління організаціями. *Економіка та суспільство.* 2023. № 56. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3107 (дата звернення: 02.06.2026).

29. Осокін М. Г., Осокіна А. В. Цифрові комунікації в системі управління бізнесом. *Економіка та суспільство.* 2024. № 64. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4233 (дата звернення: 26.05.2026).

30. Осокіна А. В., Риловнікова А. О. Удосконалення маркетингових комунікацій бізнес-організації. *Економіка та суспільство.* 2023. № 55. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-103 (дата звернення: 28.05.2026).

31. Панкратова О. М. Цифровізація як сучасний тренд розвитку менеджменту. *Економіка та суспільство.* 2021. № 33. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/927 (дата звернення: 28.05.2026).

32. Пасько А. В., Стоянець Н. В. Сутність проблеми організаційно-економічного забезпечення ефективності менеджменту персоналу підприємств. *Економіка та суспільство.* 2024. № 62. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-44 (дата звернення: 02.06.2026).

33. Письменна М. С., Бондар Ю. А. Вплив соціальних комунікацій на ефективність адміністративного менеджменту та економічні процеси. *Міжнародні відносини: теоретико-практичні аспекти.* 2023. № 12. URL: https://doi.org/10.31866/2616-745x.12.2023.292394 (дата звернення: 27.05.2026).

34. Піддубна Л., Чуєва І. Міжнародний досвід використання цифрових технологій в управлінні персоналом IT-компаній. *Економіка та суспільство.* 2023. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2921 (дата звернення: 27.05.2026).

35. Сагайдак М. П., Андрющенко А. Р. Цифрові комунікації в системі управління бізнес-організацією. *Вчені записки : зб. наук. пр. / КНЕУ ім. Вадима Гетьмана.* Київ : КНЕУ, 2022. Вип. 28. URL: https://ir.kneu.edu.ua/items/dafa21e0-8887-474b-b26a-5225ad39d792 (дата звернення: 26.05.2026).

36. Сільченко В. О. Підходи до трактування дефініції «цифрова трансформація». *Економіка та суспільство.* 2024. № 66. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4656 (дата звернення: 02.06.2026).

37. Соколовська В. В. Забезпечення ефективності управління підприємством з урахуванням сучасних комунікаційних особливостей. *Ефективна економіка.* 2018. № 10. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6586 (дата звернення: 26.05.2026).

38. Соловйов А. Впровадження сучасних управлінських інформаційно-комунікаційних технологій для забезпечення бізнес-процесів на підприємстві.

Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління. 2022. № 6. URL: https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2022-6-04-05 (дата звернення: 02.06.2026).

39. Сторожук О. В., Немченко Т. А., Заярнюк О. В. Ефективні бізнес-комунікації як стратегічна складова управління ризиками підприємства. *Економіка та суспільство.* 2023. № 58. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3257 (дата звернення: 26.05.2026).

40. Терещенко Л. Оцінка економічного ефекту від впровадження управлінських інформаційних систем: загальні принципи оцінки. *Економіка та суспільство.* 2021. № 29. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/572 (дата звернення: 27.05.2026).

41. Тищенко Д. С. Цифрова трансформація як драйвер розвитку економіки. *Цифрова економіка та економічна безпека.* 2023. № 4 (04). С. 38–45. URL: https://doi.org/10.32782/dees.4-7 (дата звернення: 27.05.2026).

42. Томчук В. В. Використання діджитал-технологій для комплексної автоматизації бізнес-процесів на підприємстві. *Економіка та суспільство.* 2023. № 52. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-18 (дата звернення: 28.05.2026).

43. Фостолович В. А., Павлова С. Є., Гуртовий Ю. Г. Удосконалення системи управління закладом готельно-ресторанного бізнесу через поліпшення комунікаційних процесів. *Економіка та суспільство.* 2023. № 56. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-114 (дата звернення: 28.05.2026).

44. Чередниченко В. І. Комунікативний менеджмент в стратегії розвитку підприємства. *Економіка та суспільство.* 2022. № 42. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1688 (дата звернення: 25.05.2026).

45. Череп А. В., Сарбєй Л. О. Цифровізація як інструмент відбудови економіки України в повоєнний період. *Молодий вчений.* 2023. № 12 (124). С. 184–

188. URL: https://doi.org/10.32839/2304-5809/2023-12-124-4 (дата звернення: 03.06.2026).

46. Швед В., Євась Т., Зубач В. Сутність і функції комунікації в менеджменті: класифікація як інструмент управління взаємодією та рішеннями. *Економіка та суспільство.* 2025. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/7101 (дата звернення: 03.06.2026).

47. Шматковська Т., Коробчук Т., Борисюк О. Сучасні інформаційно-комунікаційні технології в системі обліково-аналітичного забезпечення щодо моделювання бізнес-процесів. *Економіка та суспільство.* 2023. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2678 (дата звернення: 27.05.2026).

48. Шульга Л. В., Терещенко І. О., Боровик Т. В., Чухліб О. С. Маркетингові комунікації в системі управління підприємством. *Ефективна економіка.* 2021. № 11. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9528 (дата звернення: 03.06.2026).

49. Шульга О. Методичні підходи до аналізу бізнес-процесів підприємства. *Економіка та суспільство.* 2025. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6798 (дата звернення: 29.05.2026).

50. Яремко І. Й. Управлінська звітність в системах управління та планування на підприємстві: особливості формування та змістові параметри. *Ефективна економіка.* 2022. № 5. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10282 (дата звернення: 30.05.2026).

51. YouControl. ТОВ НВФ «АДВІСМАШ»: офіційне досьє компанії. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/33087990/ (дата звернення: 30.05.2026).

52. ТОВ НВФ «АДВІСМАШ». Офіційний сайт підприємства. URL: https://advismash.com.ua/ (дата звернення: 30.05.2026).

ДОДАТКИ

Додаток А

Схематичне зображення структури власності
Товариства з обмеженою відповідальністю Науково-виробничої фірми «Адвісмаш»
ЄДРПОУ 33087990

ТОВ НВФ «Адвісмаш»
ЄДРПОУ 33087990
(Країна реєстрації - Україна) адреса 29010, ХМЕЛЬНИЦЬКА ОБЛ., МІСТО ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ, ВУЛИЦЯ ЧОРНОВОЛА, БУДИНОК 88

100%

ПВВ

Кучава Емзар Власович
08.04.1973 року народження, ІПН 2676110096 паспорт НВ 533301 виданий
Хмельницьким МВ УМВС України в Хмельницькій області
Дата видачі 25.07.2009 р
(Громадянин України)

ПВВ – прямий вирішальний вплив

Генеральний директор
ТОВ НВФ «Адвісмаш» _____ **Кучава Е.В.**
(підпис, М.П.)