

**Міністерство освіти і науки України
Дніпровський державний аграрно-економічний університет
Факультет менеджменту і маркетингу
Кафедра менеджменту, публічного управління та адміністрування**

**ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ
В ЕКЗАМЕНАЦІЙНІЙ КОМІСІЇ:**

**Завідувач(ка) кафедри,
д.держ.упр., проф.
_____ Наталія БОНДАРЧУК
« ____ » _____ 2025 р.**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему: ОПТИМІЗАЦІЯ КОМУНІКАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ МІЖ
ПІДРОЗДІЛАМИ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ**

Освітньо-професійна програма «Менеджмент»
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Ступінь вищої освіти: Магістр

Здобувач

Нікіта КОРСУН

**Науковий керівник,
науковий ступінь, вчене звання
к.е.н., доцент**

Валерій ГАРКАВИЙ

Дніпро – 2025

ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет: Менеджменту і маркетингу

Кафедра: Менеджменту, публічного управління та адміністрування

Освітньо-професійна програма: «Менеджмент»

Спеціальність: 073 «Менеджмент»

Ступінь вищої освіти: Магістр

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри _____

«_____» _____ 2025р.

ЗАВДАННЯ

на підготовку кваліфікаційної роботи

Корсун Нікіта Олегович

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: Оптимізація комунікаційних процесів між підрозділами підприємства в умовах цифровізації

Науковий керівник: Гаркавий Валерій Васильович к.е.н., доцент.

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по ДДАЕУ від «_____» _____ 2025 року № _____

2. Термін подання здобувачем роботи: _____

3. Вихідні дані до роботи: наукові праці вітчизняних та зарубіжних учених з питань теорії менеджменту; комунікаційного управління та цифровізації бізнес-процесів; нормативно-правові акти України; внутрішні організаційно-економічні матеріали ТОВ «ЛОГІСТИК МАСТЕР»; фінансово-економічної звітності підприємства; матеріали управлінського обліку; результати анкетування персоналу.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

Теоретичні основи та сучасні підходи до управління комунікаційними процесами підприємства. Аналіз стану внутрішніх комунікацій та рівня цифровізації управлінських процесів на підприємстві. Розробка та обґрунтування цифрової моделі оптимізації міжпідроздільної взаємодії і оцінка її ефективності.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

Таблиця 1 Класифікація комунікаційних процесів на сучасному підприємстві.

Таблиця 2 Порівняльна характеристика традиційних та цифрових каналів комунікації.

Таблиця 3 Трансформація підходів до внутрішніх комунікацій: ієрархічна vs мережева модель.

Рисунок 1 Структура інвестицій у впровадження цифрової системи оптимізації комунікаційних процесів на підприємстві.

Рисунок 2 SWOT-аналіз рівня цифровізації комунікаційних процесів ТОВ «ЛОГІСТИК МАСТЕР».

Рисунок 3 Модель бізнес-процесу обробки клієнтського замовлення в умовах цифровізації (модель TO-BE).

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання _____ 2024 _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Вибір теми і об'єкта дослідження, розробка завдання і графіка робіт	Жовтень 2024	
2	Вибір і опрацювання літературних джерел. Теоретичний розділ роботи	Листопад 2024 - квітень 2025	
3	Аналіз виробничо-економічної діяльності підприємства та написання аналітичного розділу роботи	Травень-вересень 2025	
4	Розрахунок та написання третього розділу	Жовтень-листопад 2025	
5	Написання висновків та пропозицій	Листопад 2025	
6	Підготовка доповіді та ілюстративного матеріалу до захисту роботи	Грудень 2025	

Здобувач (ка) _____
(підпис)

_____Нікіта КОРСУН_____
(прізвище та ініціали)

Науковий керівник _____
(підпис)

_____Валерій ГАРКАВИЙ_____
(прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

Тема: **Оптимізація комунікаційних процесів між підрозділами підприємства в умовах цифровізації**

Кваліфікаційна робота: 102 с., 6 рис., 10 табл., 61 літературне джерело.

Метою роботи є розробка науково обґрунтованих теоретичних положень та практичних рекомендацій щодо оптимізації комунікаційних процесів між підрозділами підприємства на основі цифрових технологій.

Об'єкт дослідження є процес управління підприємством у сфері комунікацій та адміністрування.

Предметом дослідження є оптимізація комунікаційних процесів між підрозділами підприємства, зокрема методи, технології та механізми їх цифровізації.

Методи дослідження: метод аналізу та синтезу; системний підхід; порівняльний аналіз; метод структурно-функціонального аналізу; економіко-аналітичні методи; метод експертних оцінок та анкетування; моделювання бізнес-процесів (AS-IS / TO-BE); методи економічного обґрунтування та розрахунку ефективності.

У роботі досліджено теоретичні основи комунікаційних процесів у системі управління підприємством, проаналізовано стан внутрішніх комунікацій ТОВ «ЛОГІСТИК МАСТЕР», виявлено основні проблеми міжпідроздільної взаємодії та недостатній рівень цифровізації управлінських процесів. Проведено діагностику інформаційних потоків і рівня використання цифрових інструментів, на основі чого розроблено та економічно обґрунтовано комплекс заходів з оптимізації комунікацій на основі сучасних цифрових технологій. Результати впроваджені в діяльність підприємства ТОВ «ЛОГІСТИК-МАЙСТЕР», м. Дніпро, Дніпропетровська область.

КЛЮЧОВІ СЛОВА

Комунікаційні процеси, внутрішні комунікації, міжпідроздільна взаємодія, цифровізація, управління підприємством, інформаційні потоки, цифрові технології, CRM-системи, оптимізація управління.

KEYWORDS

Communication processes, internal communications, interdepartmental interaction, digitalization, enterprise management, information flows, digital technologies, CRM systems, management optimization.

ЗМІСТ

ВСТУП

Ошибка! Закладка не определена.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ОПТИМІЗАЦІЇ КОМУНІКАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

Ошибка! Закладка не определена.

1.1. Сутність, роль та класифікація комунікаційних процесів на підприємстві
Ошибка! Закладка не определена.

1.2. Теоретичні аспекти та інструменти цифровізації як чинника трансформації управлінських процесів

Ошибка! Закладка не определена.

1.3. Методичні підходи та зарубіжний досвід оцінювання й оптимізації внутрішніх комунікацій підприємства

Ошибка! Закладка не определена.

Висновки до розділу 1

Ошибка! Закладка не определена.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ КОМУНІКАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ ТА ЇХ ВПЛИВУ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ЛОГІСТИК МАСТЕР» 39

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства 39

2.2. Діагностика існуючої системи внутрішніх комунікацій та виявлення проблемних зон 49

2.3. Аналіз рівня цифровізації управлінських процесів на підприємстві 58

Висновки до розділу 2

Ошибка! Закладка не определена.

РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА МЕХАНІЗМУ ОПТИМІЗАЦІЇ МІЖВІДОМЧОЇ ВЗАЄМОДІЇ НА ЗАСАДАХ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Ошибка! Закладка не определена.

3.1. Реінжиніринг комунікаційних бізнес-процесів (модель TO-BE)

Ошибка! Закладка не определена.

3.2. Обґрунтування вибору та імплементація цифрової екосистеми 79

3.3. Оцінка ефективності проєктних рішень 88

Висновки до розділу 3

Ошибка! Закладка не определена.

ВИСНОВКИ

Ошибка! Закладка не определена.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ВСТУП

Сучасні умови господарювання характеризуються високою динамічністю, зростанням конкуренції та активним впровадженням цифрових технологій у всі сфери управління. Підприємства стикаються з необхідністю швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища, забезпечувати оперативність інформаційних потоків та підтримувати ефективну взаємодію між підрозділами. Водночас цифровізація бізнес-процесів, віддалені формати роботи та зростання обсягів інформації висувають нові вимоги до внутрішніх комунікацій. Неефективний обмін інформацією, затримки в ухваленні рішень, дублювання функцій чи втрата важливих повідомлень стають критичними перешкодами для стабільної діяльності підприємства, що зумовлює актуальність дослідження оптимізації комунікаційних процесів у сучасних умовах.

Особливої ваги ця проблема набуває в умовах цифрової трансформації українських підприємств. Багато компаній, у тому числі середнього бізнесу, лише частково перейшли на використання інтегрованих цифрових платформ, тоді як внутрішні комунікації продовжують здійснюватися традиційними методами - телефонними дзвінками, локальними чатами чи передачею документів у паперовому вигляді. Це значно уповільнює роботу, ускладнює контроль виконання завдань і збільшує ризики управлінських помилок. Таким чином, дослідження механізмів оптимізації міжпідроздільних комунікацій за допомогою сучасних цифрових інструментів є своєчасним та необхідним для підвищення ефективності управління підприємством.

Проблема оптимізації комунікацій знаходить відображення у працях зарубіжних та вітчизняних науковців, які досліджують організаційні комунікації, цифровізацію управління, інформаційні системи та поведінку організацій. Однак у наукових джерелах недостатньо уваги приділено комплексному підходу до оптимізації внутрішніх комунікацій між підрозділами саме в контексті

цифровізації та впровадження інтегрованих платформ для взаємодії. Це підсилює наукову та практичну значущість даної роботи.

Мета кваліфікаційної роботи полягає у розробці науково обґрунтованих теоретичних положень та практичних рекомендацій щодо оптимізації комунікаційних процесів між підрозділами підприємства на основі цифрових технологій.

Для досягнення мети необхідно виконати такі **завдання**:

- дослідити сутність, роль та класифікацію комунікаційних процесів у системі управління підприємством;
- розглянути теоретичні аспекти цифровізації та визначити її вплив на трансформацію управлінських процесів;
- проаналізувати методичні підходи до оцінювання ефективності внутрішніх комунікацій у сучасних умовах;
- надати організаційно-економічну характеристику діяльності ТОВ «ЛОГІСТИК МАСТЕР»;
- провести діагностику існуючої системи внутрішніх комунікацій підприємства та визначити основні проблеми;
- оцінити рівень використання цифрових інструментів у комунікаційних процесах між підрозділами підприємства;
- розробити практичні рекомендації щодо оптимізації комунікацій із застосуванням сучасних цифрових платформ та оцінити їх ефективність.

Об'єктом дослідження є процес управління підприємством у сфері комунікацій та адміністрування.

Предметом дослідження є оптимізація комунікаційних процесів між підрозділами підприємства, зокрема методи, технології та механізми їх цифровізації.

Методи дослідження. У процесі дослідження застосовано такі методи: системний аналіз - для узагальнення теоретичних положень і виокремлення структурних елементів комунікацій; статистичний та порівняльний аналіз - для

обробки та інтерпретації даних, отриманих на підприємстві; метод експертних оцінок - для ідентифікації проблем у комунікаційних процесах; економіко-математичні методи - для оцінки ефективності впровадження запропонованих заходів; графічні методи - для візуалізації результатів.

Наукова новизна роботи полягає в удосконаленні методичного підходу до оцінювання ефективності міжпідроздільних комунікацій із урахуванням цифрових каналів взаємодії та їх впливу на швидкість і результативність управлінських рішень. Запропоновані методичні положення дозволяють комплексно оцінювати не лише якість інформаційних потоків, а й їх інтегрованість у цифрове середовище підприємства.

Практична значущість полягає в можливості впровадження запропонованих рекомендацій у діяльність ТОВ «ЛОГІСТИК МАСТЕР» для підвищення оперативності взаємодії між підрозділами, зниження комунікаційних втрат, підвищення прозорості управлінських процесів та мінімізації ризиків, пов'язаних із несвоєчасним обміном інформацією. Напрацьовані підходи можуть бути використані також іншими торговельними та логістичними підприємствами, що перебувають на етапі цифрової трансформації.

Інформаційною базою дослідження стали наукові праці українських і зарубіжних авторів, аналітичні звіти, нормативно-правові документи, офіційні матеріали підприємства ТОВ «ЛОГІСТИК МАСТЕР», внутрішня документація, результати спостереження та власні дослідження автора.

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків до кожного розділу, загальних висновків та списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи становить 102 сторінки комп'ютерного тексту, робота містить 10 таблиць, 6 рисунків та 61 літературе джерело.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ОПТИМІЗАЦІЇ КОМУНІКАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

1.1 Сутність, роль та класифікація комунікаційних процесів на підприємстві

Ефективні комунікаційні процеси становлять основу функціонування будь-якого підприємства, оскільки забезпечують узгоджену роботу підрозділів, своєчасне прийняття управлінських рішень і підтримку внутрішньої організаційної рівноваги [2; 9]. У науковій літературі поняття «комунікація» має різні трактування, проте всі вони підкреслюють її центральну роль у менеджменті. Так, М. Мескон визначає комунікацію як процес обміну інформацією між людьми для досягнення взаєморозуміння та скоординованості дій [22]. На думку Ф. Котлера, комунікація — це передавання змісту та значення за допомогою символів, що дозволяє впливати на поведінку отримувача інформації [21]. Українські дослідники, зокрема В. Осовська та О. Виханський, трактують комунікацію як систематичну взаємодію суб'єктів управління, яка передбачає створення, передавання, сприйняття та інтерпретацію інформаційних повідомлень для забезпечення діяльності організації [9; 20]. Узагальнюючи підходи цих авторів, можна стверджувати, що комунікація в управлінні — це не лише передача даних, а цілісний процес формування спільного розуміння, яке забезпечує узгодження дій та прийняття ефективних рішень [18]. У контексті даної роботи комунікаційні процеси розглядаються як механізм створення єдиного інформаційного середовища, необхідного для взаємодії між підрозділами підприємства [20].

Класична модель комунікаційного процесу включає низку взаємопов'язаних елементів: відправника, кодування інформації, формування повідомлення, вибір

каналу її передачі, декодування отримувачем, зворотний зв'язок та шум [22; 23]. Відправник генерує ідею або інформацію та кодує її у відповідну форму — текст, графічне повідомлення, інструкцію, усне звернення тощо. Далі ця інформація проходить через обраний канал — електронну пошту, корпоративну систему, месенджер, внутрішній чат або особисте спілкування — і передається отримувачу, який декодує повідомлення, тобто тлумачить зміст згідно з власним досвідом, знаннями та контекстом. Зворотний зв'язок дозволяє встановити, чи було повідомлення правильно зрозумілим і чи виконано управлінське завдання, що завершено процес комунікації [20]. У цій моделі важливе місце посідає поняття «шуму» — будь-якого фактора, що може спотворити або ускладнити передачу інформації. У традиційному розумінні шумами є технічні збої, низька якість зв'язку, мовні бар'єри, неухважність або неправильне тлумачення змісту [18]. Проте в умовах цифровізації з'являється новий вид шумів — інформаційне перевантаження, яке виникає через надмірну кількість повідомлень, дублювання каналів зв'язку, одночасне використання багатьох платформ і відсутність єдиних стандартів комунікації [35]. У таких умовах співробітники нерідко пропускають важливі повідомлення, не можуть швидко знайти потрібні дані або неправильно інтерпретують інформацію, що призводить до управлінських помилок, затримок у роботі та зростання ризику конфліктів між підрозділами.

Комунікаційні процеси в організації мають різні форми та напрямки, що дозволяє виділити їхню класифікацію за кількома ознаками. Найпоширенішою є класифікація за напрямом руху інформації: вертикальні (висхідні та низхідні), горизонтальні та діагональні. Вертикальні низхідні комунікації включають передавання наказів, розпоряджень та інструкцій від керівництва до виконавців. Їхнє ключове завдання - забезпечити організацію трудового процесу та доведення управлінських рішень до співробітників. Вертикальні висхідні комунікації, навпаки, спрямовані від підлеглих до керівництва і можуть включати звіти, пропозиції, пояснення, звернення чи повідомлення про результати виконання завдань. Вони є важливим інструментом зворотного зв'язку, який дозволяє

керівництву моніторити стан справ та приймати обґрунтовані рішення. Горизонтальні комунікації - взаємодія між підрозділами одного рівня — становлять особливий інтерес у контексті цього дослідження, оскільки саме вони забезпечують координацію роботи між функціональними відділами підприємства. Саме тут найчастіше виникають комунікаційні розриви, колізії відповідальності, дублювання завдань або спотворення інформації. Діагональні комунікації виникають між співробітниками різних рівнів управління, які не перебувають у прямому адміністративному підпорядкуванні. З появою цифрових платформ вони стали поширенішими, оскільки працівники різних відділів можуть напряду звертатися один до одного без участі керівника.

За формою прояву комунікації поділяються на вербальні та невербальні, письмові та електронні. Вербальні комунікації - це усні переговори, наради, дзвінки та відеоконференції. Вони забезпечують можливість швидкого обміну інформацією, але мають високий ризик спотворення змісту через особистісні фактори. Невербальні комунікації — жести, міміка, інтонації — також є частиною управлінської взаємодії та впливають на сприйняття повідомлень. Письмові комунікації в традиційному вигляді охоплюють паперові документи, накази та інструкції, що мають офіційну силу, але є менш оперативними [45]. З поширенням цифровізації домінуючу роль почали відігравати електронні комунікації — електронні листи, месенджери, CRM- та ERP-платформи, корпоративні портали [16; 58]. Вони забезпечують швидкість передачі інформації, збереження її історії та доступність незалежно від місця роботи співробітників [38]. Проте одночасно вони створюють нові ризики: надмірна кількість каналів, висока інтенсивність повідомлень і відсутність чіткого регламенту їх використання призводять до інформаційного хаосу.

За ступенем формалізації комунікації поділяються на формальні та неформальні. Формальні комунікації охоплюють офіційну документацію, накази, положення, протоколи, стандарти та інші регламентовані форми взаємодії. Вони забезпечують юридичну силу інформаційних повідомлень і є опорою для

управлінських процесів. Неформальні комунікації - це розмови співробітників, обговорення в корпоративних чатах, обмін думками під час неформальних зустрічей. Вони мають важливе значення для формування корпоративної культури та соціальних зв'язків, але можуть стати джерелом спотвореної інформації та «чуток», які негативно впливають на організаційний клімат (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Класифікація комунікаційних процесів на сучасному підприємстві

Ознака класифікації	Види комунікацій	Характеристика
За напрямом руху інформації	Вертикальні (висхідні)	Звіти та повідомлення від працівників до керівництва.
	Вертикальні (низхідні)	Накази, інструкції та плани, що надходять від керівництва.
	Горизонтальні	Обмін інформацією між підрозділами одного рівня.
	Діагональні	Взаємодія між працівниками різних рівнів без прямого підпорядкування.
За засобами передачі	Традиційні	Паперові документи, особисті зустрічі, телефонні дзвінки.
	Цифрові	Електронна пошта, месенджери, Excel, облікові системи.
За ступенем формалізації	Формальні	Офіційні канали, визначені регламентами підприємства.
	Неформальні	Усні домовленості та неофіційне спілкування.

Роль комунікацій у діяльності підприємства проявляється в кількох ключових аспектах. По-перше, комунікації забезпечують доступ працівників до необхідних даних, що дозволяє виконувати завдання якісно та вчасно. По-друге, через комунікації відбувається координація діяльності підрозділів, що є основою

злагодженої роботи підприємства. По-третє, комунікації виконують мотиваційну функцію, передаючи працівникам цілі, стандарти поведінки, цінності та очікування керівництва. По-четверте, завдяки комунікаціям здійснюється контроль за виконанням завдань, аналіз проблем та ухвалення управлінських рішень. У цифровому середовищі всі ці функції набувають нового змісту, оскільки інформаційні потоки стають більш інтенсивними, а вимоги до швидкості реагування - вищими.

З власної точки зору, у сучасних умовах цифровізації комунікація перетворюється на безперервний інтерактивний процес, який охоплює всі рівні організації. Вона стає багатоканальною, інтегрованою та залежною від цифрових технологій. У цій ситуації ефективність комунікацій визначається не тільки здатністю передати повідомлення, але й умінням організувати інформаційні потоки так, щоб вони не перевантажували працівників, були структурованими, регламентованими та орієнтованими на кінцевий результат. Саме тому одним з центральних завдань сучасного менеджменту є оптимізація комунікаційних процесів між підрозділами підприємства та впровадження цифрових інструментів, які забезпечують швидкість, прозорість та узгодженість управлінських рішень.

Підсумовуючи викладене, можна зробити висновок, що комунікаційні процеси є невід'ємним елементом ефективного функціонування підприємства, а їхня оптимізація має важливе значення в умовах цифрової трансформації. Розуміння сутності комунікації, її структури та класифікації дозволяє формувати ефективні інформаційні потоки, мінімізувати шум та інформаційні втрати і забезпечити злагоджену роботу підрозділів. Це створює основу для подальшого аналізу сучасних цифрових інструментів та механізмів удосконалення комунікацій у рамках наступних підрозділів.

Розглядаючи сутність комунікаційних процесів у сучасних організаціях, важливо підкреслити ще один аспект - поведінкову природу комунікації, яка часто залишається недооціненою в управлінській практиці. Комунікація є не лише технічним процесом передачі інформації, а й соціально-психологічним

механізмом взаємодії людей. На думку Р. Льюїса, ефективність комунікацій значною мірою залежить від індивідуального стилю спілкування, особистісних рис та рівня емоційного інтелекту працівників, що впливає на інтерпретацію повідомлень та формування зворотного зв'язку (Lewis, 2020). Це означає, що навіть ідеально вибудований формальний комунікаційний канал може функціонувати неефективно, якщо у взаємодію включені співробітники з різними стилями мислення або емоційними реакціями.

Важливого значення набуває також контекст комунікації, який визначає, як саме буде сприйняте повідомлення. Висококонтекстні культури (наприклад, Східна Європа, Азія) приділяють більше уваги невербальним сигналам і непрямій комунікації, тоді як низькоконтекстні культури (США, Німеччина) покладаються на чіткі й структуровані повідомлення (Hall, 2019). Цей підхід певною мірою пояснює, чому у багатьох українських підприємствах ще зберігається залежність від усних домовленостей та неформальних каналів — вони природно відповідають ментальній моделі комунікації в регіоні. У той же час цифровізація, яка передбачає стандартизацію процесів і використання електронних каналів, фактично сприяє переходу до більш «західних» моделей комунікації з чіткими та прозорими повідомленнями.

Комунікаційний процес у підприємстві також залежить від організаційної культури, яка визначає норми, правила і традиції взаємодії. Дослідження Е. Шейна показують, що культура впливає не лише на стиль комунікації, а й на готовність працівників відкрито обговорювати проблеми, ініціювати зміни та брати участь у прийнятті рішень (Schein, 2020). Підприємства з демократичним стилем управління зазвичай мають більш розвинені горизонтальні комунікації, тоді як у авторитарних структурах домінують жорсткі вертикальні потоки. У таких організаціях працівники часто уникають ініціювання зворотного зв'язку через страх перед наслідками, що знижує якість управлінських рішень.

Окремим завданням сучасного менеджменту є забезпечення прозорості комунікацій. Прозора комунікація передбачає повний доступ працівників до

інформації, необхідної для виконання їхніх функціональних обов'язків. У дослідженнях Gallup (2021) встановлено, що компанії з високим рівнем прозорості демонструють на 17–20% вищу ефективність, оскільки співробітники швидше адаптуються до змін, мають чітке уявлення про цілі організації та краще розуміють свою роль у досягненні цих цілей. На практиці прозорість комунікації означає, що процеси, рішення, документи та внутрішні оновлення мають бути доступними для всіх зацікавлених співробітників, а не залишатися прихованими на рівні окремих підрозділів або керівників.

Ще одним важливим елементом комунікаційних процесів є довіра. За даними Edelman Trust Barometer (2022), довіра всередині організації є ключовим чинником лояльності та залученості персоналу. Коли працівники не довіряють керівництву або колегам, навіть найкращі інструменти комунікації не дають бажаного результату. Довіра створюється шляхом відкритості, передбачуваності дій керівництва, чесного інформування та надання співробітникам можливості впливати на рішення. Організації з високим рівнем довіри мають більш ефективну комунікацію, менше конфліктів і швидше реагують на зміни ринку.

У контексті оптимізації внутрішніх комунікацій важливим стає аналіз швидкості та якості поширення інформації. У типовому підприємстві інформація може рухатися ланцюгом: «керівник – начальник відділу – менеджер – виконавець». На кожному етапі можливі спотворення або втрати. Ефективною практикою є скорочення кількості проміжних ланок та створення умов для прямої взаємодії між тими працівниками, які фактично залучені до виконання завдання. У цьому контексті значної популярності набули моделі «мережових команд» (networked teams), які передбачають гнучку взаємодію без зайвої ієрархії. Автори моделі McKinsey Quarterly (2020) зазначають, że такі команди у 2–3 рази швидше приймають рішення і мають кращу адаптивність в умовах невизначеності.

Зміцнення горизонтальних комунікацій є одним із ключових факторів ефективності міжпідроздільної взаємодії. Коли відділи ізольовані один від одного, виникають так звані «комунікаційні стіни», які уповільнюють роботу компанії.

Наприклад, виробничий відділ може не отримати вчасно оновлені прогнози продажів, що призведе до надлишкового виробництва або дефіциту товару. Логістичний відділ може не знати про зміни в умовах поставок. Фінансовий відділ може не мати точних даних від закупівельників. Усі ці ситуації виникають через відсутність системної, прозорої та стабільної комунікації.

У цьому контексті важливим є впровадження єдиного інформаційного простору підприємства, який передбачає інтеграцію каналів комунікації, об'єднання різних підрозділів у спільні платформи та створення чітких регламентів передачі інформації. Єдиний інформаційний простір не лише полегшує доступ до даних, але й запобігає дублюванню роботи та забезпечує узгодженість дій різних структурних одиниць.

Сучасні підприємства стикаються з проблемою розпорошення інформаційних каналів, коли різні відділи використовують різні засоби зв'язку: хтось працює через електронну пошту, хтось через месенджери, хтось через корпоративний портал. У таких умовах важко відстежувати виконання завдань, аналізувати комунікації та забезпечити повноту інформації. Стандартизація каналів комунікації — важлива передумова їх оптимізації.

Ще одним аспектом, який впливає на комунікаційні процеси, є автоматизація рутинних дій, пов'язаних із обміном інформацією. Сучасні системи управління документами, CRM та ERP-платформи дозволяють автоматично фіксувати, зберігати та розповсюджувати інформацію, що значно знижує кількість помилок та пришвидшує внутрішню взаємодію. Крім того, цифрові системи забезпечують повну історію змін, що робить комунікації прозорішими та впорядкованішими.

Узагальнюючи викладене, можна стверджувати, що комунікаційні процеси в сучасному підприємстві є складною багаторівневою системою, яка поєднує формальні, неформальні, цифрові, міжособистісні та організаційні аспекти. Їх ефективність визначає, наскільки швидко компанія може реагувати на виклики середовища, наскільки злагоджено працюють її підрозділи та наскільки якісно

ухвалюються управлінські рішення. Тому вивчення комунікаційних процесів і їх оптимізація є необхідною умовою підвищення результативності управління, особливо в умовах цифрової трансформації.

1.2. Теоретичні аспекти та інструменти цифровізації як чинника трансформації управлінських процесів

Цифровізація стала одним із ключових чинників трансформації сучасних підприємств, кардинально змінюючи підходи до організації роботи, управління персоналом та побудови комунікаційних процесів [32]. У науковій літературі термін «digitalization» тлумачиться як глибокі зміни бізнес-моделей і управлінських процесів, що відбуваються завдяки впровадженню цифрових технологій, платформ та алгоритмів [33; 49]. Важливо розрізнити поняття «оцифровування» і «цифровізація», які нерідко вживаються як синоніми, хоча мають різний зміст. Оцифровування (digitization) — це процес переведення аналогових даних, документів, графіків або процесів у цифрову форму, тобто технічний перехід від паперових носіїв до електронних [47]. Це може бути сканування документів, створення електронних архівів чи використання Excel-таблиць замість рукописних журналів.

Цифровізація (digitalization) — значно ширше поняття, яке передбачає трансформацію бізнес-процесів, організаційних структур і моделей управління на основі цифрових технологій. Йдеться не просто про заміну паперу електронним форматом, а про створення інтелектуальних систем, мобільних платформ, хмарних інструментів та інтегрованих цифрових екосистем, які змінюють логіку ухвалення рішень та комунікацій між підрозділами. Цифровізація дозволяє не лише автоматизувати процеси, а й оптимізувати їх, робити більш прозорими, швидкими та ефективними.

Важливо зазначити, що цифровізація є складовою глобального тренду, який називають концепцією «Індустрія 4.0» [36]. Вона описує перехід до нового етапу

розвитку промисловості, у якому домінують кіберфізичні системи, Інтернет речей (IoT), хмарні обчислення, штучний інтелект та автоматизація управління [37]. У контексті управління підприємством це означає, що дані стають центральним ресурсом, а цифрові інструменти - основою комунікації та взаємодії. Впровадження принципів Індустрії 4.0 сприяє зростанню гнучкості управління, зменшенню часу на виробничі та інформаційні цикли, підвищенню точності прогнозування й покращенню координації між підрозділами[53; 54] .

Цифрова трансформація комунікацій передбачає активне застосування сучасних інформаційних платформ, месенджерів, хмарних сервісів, інтегрованих систем управління, корпоративних порталів і програмних рішень для співпраці. Месенджери та платформи для комунікації, такі як Slack, Microsoft Teams, Zoom або корпоративні версії Viber/Telegram, стали невід'ємною частиною взаємодії співробітників [59; 61]. Вони забезпечують миттєвий обмін повідомленнями, можливість створення тематичних каналів, організацію онлайн-нарад та зберігання історії листування. Їхня головна перевага полягає у швидкості реагування та можливості спілкування незалежно від місця розташування працівників. Для підприємств, що працюють у гнучких або гібридних форматах, такі інструменти є ключовими для координації роботи команд.

Наступною важливою групою інструментів цифрових комунікацій є системи управління проєктами: Trello, Asana, Jira, ClickUp та інші. Вони дозволяють структуровано відображати задачі, визначати відповідальних, встановлювати дедлайни, відстежувати прогрес та обговорювати завдання без необхідності постійних зустрічей чи дзвінків [13; 60]. Цінність цих систем полягає у прозорості: кожен працівник бачить, що виконує команда, над яким завданням працює той чи інший підрозділ, на якому етапі перебуває процес та які перешкоди виникають. Це значно зменшує кількість зайвих уточнень, миттєвих запитів і спрощує координацію між підрозділами - в результаті знижуються управлінські витрати часу.

Цифровізація також включає використання корпоративних порталів, CRM-та ERP-систем. ERP-системи (наприклад, SAP, Oracle, Microsoft Dynamics, BAS ERP) інтегрують різні бізнес-функції підприємства — фінанси, логістику, склад, виробництво, закупівлі, продажі - в єдину інформаційну платформу [39; 52]. Така система забезпечує безперервний обмін даними між підрозділами та підвищує рівень точності та доступності інформації. CRM-системи, у свою чергу, дозволяють ефективно управляти взаємодією з клієнтами й забезпечують комунікацію між відділом продажів, маркетингом та сервісною підтримкою [50; 51]. Корпоративні портали дають можливість розміщувати внутрішні нормативні документи, політики, інструкції, повідомлення, що зменшує залежність від неформальних джерел інформації.

Переваги цифровізації комунікацій очевидні. По-перше, це висока швидкість обміну інформацією, що дозволяє підприємству оперативніше реагувати на зміни та приймати рішення. По-друге, цифрові платформи забезпечують збереження історії комунікацій, що особливо важливо для контролю виконання завдань, аналізу помилок або формування звітності. По-третє, цифровізація розширює можливості дистанційної роботи та створює умови для ефективної взаємодії команд, що перебувають у різних локаціях. Особливо важливо це стало після пандемії COVID-19, коли потреба у віддаленій взаємодії значно зросла й вимагала швидкого переходу до цифрових каналів [29; 38].

Проте цифровізація має і свої ризики та недоліки. Першим значущим викликом є питання кібербезпеки [43; 48]. Зростання кількості цифрових документів, доступів та інтеграцій підвищує ризики витоку конфіденційної інформації, кібератак або збоїв у роботі систем. Другим ризиком є втрата «живого» міжособистісного контакту, що може негативно позначатися на корпоративній культурі, довірі та креативності колективу. Третім фактором є поява цифрової втоми (digital fatigue) — стану, який виникає через постійний потік повідомлень, сповіщень, онлайн-нарад, що призводить до зниження концентрації, перевантаження та емоційного вигорання працівників [55].

Працівники часто стикаються з труднощами у підтриманні балансу між роботою та особистим життям, оскільки цифрові інструменти забезпечують постійну доступність.

Важливим обмеженням цифровізації є також фрагментація комунікацій. Коли підприємство використовує одночасно багато різних платформ - електронну пошту, месенджери, проектні системи, корпоративний портал - інформація може розподілятися нерівномірно, дублюватися або губитися. Це створює організаційний хаос, підвищує навантаження на працівників та погіршує узгодженість управлінських процесів. Саме тому важливо забезпечити інтеграцію цифрових інструментів та розробити чіткі регламенти їх використання (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Порівняльна характеристика традиційних та цифрових каналів комунікації

Критерій порівняння	Традиційні канали (паперові, усні)	Цифрові канали (месенджери, ERP, платформи)
Швидкість передачі	Повільна, залежить від особистих зустрічей та паперового документообігу.	Висока, обмін інформацією відбувається майже миттєво.
Збереження інформації	Обмежене, паперові документи складно систематизувати.	Автоматичне збереження історії повідомлень і файлів.
Охоплення працівників	Обмежене, зазвичай у межах одного кабінету або наради.	Широке, можливість одночасного інформування всіх підрозділів.
Вплив людського фактора	Високий, можливі емоційні та суб'єктивні спотворення.	Помірний, інформація фіксується у письмовій формі.
Основні ризики	Втрата документів, затримки в передачі інформації.	Кіберризики та перевантаження повідомленнями.
Витрати на підтримку	Витрати на папір, друк і проведення нарад.	Витрати на програмне забезпечення та технічну підтримку.

Незважаючи на виклики, цифровізація залишається ключовим напрямом розвитку управління підприємством. Вона забезпечує можливість побудови відкритих, гнучких, адаптивних комунікаційних систем, у яких кожен працівник має доступ до актуальної інформації. Підприємства, що активно використовують цифрові технології, отримують конкурентні переваги: прискорюють внутрішні процеси, зменшують витрати на координацію, підвищують якість прийняття рішень та забезпечують прозорість взаємодії між підрозділами. На рівні організаційної структури цифровізація сприяє переходу від жорстких ієрархічних моделей до мережових, гнучкіших форм управління, де горизонтальні зв'язки є домінуючими.

Узагальнюючи викладене, можна стверджувати, що цифровізація є важливим чинником трансформації управлінських процесів на сучасних підприємствах. Вона забезпечує якісно новий рівень комунікацій, відкриває можливості для оперативної взаємодії та прозорості процесів, але водночас створює нові виклики, пов'язані з інформаційним перевантаженням та питаннями безпеки. Тому ефективне впровадження цифрових інструментів потребує системного підходу, адаптації бізнес-процесів та формування нової цифрової культури організації.

У сучасних умовах цифрова трансформація стала ключовим чинником модернізації управлінських процесів і радикально вплинула на структуру, швидкість та якість внутрішньої комунікації підприємства. Цифровізація вже давно перестала бути просто технічним трендом чи модернізацією інфраструктури — вона перетворилася на стратегічний напрям розвитку організацій, що визначає їхню конкурентоспроможність у середньостроковій і довгостроковій перспективах. У науковій літературі цифровізація розглядається як процес глибокого перетворення бізнес-моделей, організаційної культури та управлінських технологій шляхом впровадження цифрових інструментів, які забезпечують нову якість ухвалення рішень (OECD, 2021).

Один із ключових моментів полягає в тому, що цифровізація не є тотожним поняттю «оцифрування». Оцифрування означає переведення існуючих паперових документів та аналогових процесів у електронну форму - сканування договорів, цифрові копії актів, електронні архіви тощо. Натомість цифровізація — це глибше та системніше явище: трансформація бізнес-процесів, зміна підходів до взаємодії між працівниками, впровадження нових каналів комунікації, автоматизація рутинних операцій і створення цифрових екосистем, які об'єднують підрозділи підприємства у єдиному інформаційному середовищі. Тому цифровізація завжди пов'язана зі змінами в управлінських підходах, стилях комунікації та структурі організації.

Важливим інтелектуальним підґрунтям цифровізації є концепція Індустрії 4.0. Її ключова ідея полягає у переході до кіберфізичних систем, інтеграції Інтернету речей (IoT), хмарних сервісів, великих даних (Big Data), штучного інтелекту та аналітики в реальному часі у всі етапи виробничих та управлінських процесів (Schwab, 2020). У цьому контексті комунікація між підрозділами стає не просто обміном повідомленнями, а інтегрованою частиною цифрової екосистеми, де всі дані доступні в будь-який момент, а рішення ухвалюються на основі аналітики та цифрових інструментів.

Управлінські процеси, що зазнали впливу цифровізації, зазвичай охоплюють такі ключові напрями:

- оперативне прийняття рішень на основі актуальних даних;
- автоматизація документообігу;
- покращення комунікацій між підрозділами шляхом створення спільних цифрових майданчиків;
- інтеграція уніфікованих каналів комунікації;
- розвиток дистанційних форматів роботи.

У цьому контексті цифрові комунікаційні інструменти стають критично важливими. Найбільш поширеними серед них є корпоративні месенджери, платформи колективної роботи, CRM-системи, ERP-програми та рішення для

управління проектами. Вони забезпечують швидкість, прозорість, надійність і відстежуваність комунікаційних процесів.

Зокрема, інструменти на кшталт Slack, Microsoft Teams та Google Workspace створюють можливості для швидкого обміну повідомленнями, проведення відеозустрічей, організації тематичних каналів спілкування. Їхня ключова перевага полягає в тому, що комунікація перестає бути хаотичною і перетворюється на структурований процес. Наприклад, Slack дозволяє створювати окремі канали для кожного проекту, підрозділу або задачі, що унеможливує змішування інформаційних потоків і втрату важливих повідомлень.

Ще однією важливою групою інструментів є системи управління проектами. Платформи Trello, Asana та Jira надають можливість прозорого контролю робочих процесів. Співробітники можуть бачити статус завдань, строки виконання, відповідальних осіб і взаємозалежність робіт — усе це забезпечує так звану асинхронну комунікацію, коли інформація доступна незалежно від часу та контексту. У таких системах мінімізується потреба в уточнюючих повідомленнях, адже актуальна інформація доступна в реальному часі.

Корпоративні портали (SharePoint, Bitrix24) та ERP-системи (SAP, Oracle, Microsoft Dynamics) відіграють роль «цифрового ядра» організації. Вони забезпечують об'єднання всіх процесів — фінансових, операційних, виробничих, логістичних — у єдиному середовищі. Це створює можливість для наскрізних комунікацій, коли всі підрозділи працюють у спільному цифровому просторі. Завдяки цьому управлінські рішення ухвалюються швидше, а ризики інформаційних помилок значно зменшуються.

У науковій літературі цифрові інструменти також класифікують за їх комунікаційними функціями:

Інструменти синхронної комунікації - відеоконференції, дзвінки, чати в реальному часі.

Інструменти асинхронної комунікації - корпоративні портали, системи завдань, електронні журнали.

Інструменти управління знаннями - бази даних, цифрові бібліотеки, онбординг-платформи.

Аналітичні інструменти — системи BI, панелі моніторингу, автоматизовані звітності.

Кожна з цих груп виконує певну функцію в оптимізації внутрішньої взаємодії. Наприклад, асинхронні інструменти дозволяють працівникам працювати у власному темпі та мінімізують потребу у постійній присутності онлайн. Аналітичні інструменти забезпечують керівників даними для ухвалення рішень, що підвищує точність управління.

Однак цифровізація не є позбавленою ризиків. Одним із головних викликів є кібербезпека, оскільки збільшення кількості електронних каналів комунікації створює додаткові можливості для кібератак. Згідно з дослідженням Cybersecurity Ventures (2023), понад 60% малих та середніх підприємств хоча б раз зазнавали кібератак через уразливі канали внутрішньої комунікації. Це означає, що цифровізація повинна супроводжуватися впровадженням засобів інформаційної безпеки, таких як шифрування даних, багатофакторна автентифікація, аудит доступів тощо.

Ще одним важливим ризиком є цифрова втома - явище, яке виникає внаслідок постійного користування цифровими платформами. Працівники можуть відчувати виснаження через безперервні сповіщення, великий обсяг електронної кореспонденції та необхідність постійної онлайн-присутності. Це негативно впливає на продуктивність та психологічний комфорт персоналу (Microsoft WorkLab, 2022).

Не менш значущим аспектом є втрата «людського» компонента в комунікації. Надмірна формалізація та електронізація взаємодії іноді призводять до зменшення міжособистісних контактів, що може шкодити корпоративній

культури. Тому сучасні підприємства намагаються поєднувати цифрові інструменти з живими робочими зустрічами та неформальними взаємодіями.

Узагальнюючи сказане, цифровізація є багатовимірним процесом, який перетворює комунікаційні практики підприємства на більш гнучкі, швидкі й прозорі. Вона сприяє переходу від традиційних ієрархічних моделей управління до мережових структур, що базуються на інтеграції цифрових каналів і підвищеній автономії працівників. У результаті цього зміцнюється координація між підрозділами, знижуються витрати часу на передачу інформації, підвищується відповідальність і якість внутрішньої взаємодії. Саме тому цифровізація сьогодні розглядається як ключовий напрям оптимізації комунікаційних процесів і важливий фактор підвищення ефективності підприємства.

1.3 Методичні підходи та зарубіжний досвід оцінювання й оптимізації внутрішніх комунікацій підприємства

Оцінювання ефективності внутрішніх комунікацій є складним завданням, оскільки комунікація як управлінська категорія має переважно нематеріальний характер і не вимірюється безпосередньо у грошах [14; 55]. На відміну від фінансових чи виробничих показників, які мають чіткі кількісні параметри, комунікаційні процеси включають людську взаємодію, поведінкові реакції, якість сприйняття інформації та особливості організаційної культури. Саме тому їхня оцінка потребує комплексного підходу, який враховує як кількісні, так і якісні індикатори [18]. У практиці управління поширені різноманітні підходи, що поєднують аналітичні, соціологічні та мережові методи вимірювання.

Першим напрямом є використання кількісних методів оцінювання, які базуються на числових показниках, що характеризують швидкість, інтенсивність та структуру комунікаційних потоків. Одним із найбільш поширених кількісних індикаторів є кількість нарад і час, який витрачається на їх проведення [57].

Зростання кількості робочих зустрічей часто свідчить про недостатню визначеність у комунікаціях, дублювання завдань або низьку якість їхнього опрацювання. Надмірна кількість нарад також знижує продуктивність працівників, відволікає їх від основної роботи та створює перевантаження інформацією. Тому аналіз структури та тривалості нарад дає змогу оцінити ефективність внутрішньої взаємодії.

Ще одним важливим кількісним показником є швидкість проходження інформації між рівнями управління — від прийняття рішення керівником до фактичного виконання завдання. Цей показник є критично важливим у динамічному бізнес-середовищі, де навіть невеликі затримки можуть призвести до зниження конкурентоспроможності. Затримка у передачі інформації може бути результатом неефективних каналів зв'язку, недостатньої регламентації комунікацій або перевантаження працівників другорядними повідомленнями. Вимірювання середнього часу проходження інформації дозволяє виявити «вузькі місця» у комунікаційних потоках і визначити підрозділи, які найчастіше створюють затримки.

Серед кількісних методів також використовують показники залученості персоналу. Одним із найпоширеніших є eNPS (employee Net Promoter Score) — індекс, що відображає рівень лояльності та готовності працівників рекомендувати своє робоче місце іншим [7]. Хоча цей показник не є прямим індикатором ефективності комунікацій, він тісно пов'язаний з ними, оскільки низький рівень залученості часто свідчить про недостатню інформованість, нерозуміння цілей, відсутність зворотного зв'язку та проблеми у взаємодії між керівництвом та підлеглими [55]. Таким чином, eNPS виступає непрямим вимірником комунікаційного клімату підприємства.

Однак кількісні методи не дають повного уявлення про якість внутрішніх комунікацій, тому доповнюються якісними підходами, спрямованими на глибше розуміння сутності взаємодії між підрозділами. Одним із ключових якісних методів є опитування задоволеності внутрішніми сервісами. Такі опитування

дають змогу визначити, як співробітники оцінюють комунікацію з іншими підрозділами, чи отримують вони інформацію вчасно, наскільки зрозумілими є пояснення та інструкції, а також які труднощі виникають у процесі взаємодії. Наприклад, один відділ може оцінити роботу іншого за такими параметрами, як швидкість реагування, доступність інформації, компетентність, чіткість комунікацій, якість підтримки та координації. Результати такого аналізу дозволяють виявити слабкі місця та сформувати пріоритетні напрями для покращення.

Ще одним поширеним якісним методом є аудит комунікацій — комплексне дослідження внутрішніх каналів зв'язку, інформаційних потоків та змісту документів. Аудит може включати аналіз електронної пошти, внутрішніх наказів, розпоряджень, корпоративних чатових каналів, інструкцій та іншої комунікаційної документації. Основна увага приділяється зрозумілості текстів, логічності структури повідомлень, доступності інформації, відсутності двозначностей, дублювання або протиріч. У результаті аудит дає змогу оцінити, наскільки підприємство дотримується стандартів ділової комунікації та чи відповідають внутрішні документи потребам працівників.

У сучасних умовах розвитку цифрових технологій особливу цінність має мережевий підхід до аналізу комунікацій — Organizational Network Analysis (ONA). Це методика, яка досліджує реальні зв'язки між працівниками та підрозділами шляхом аналізу потоків інформації [35; 58]. На відміну від традиційних структурних схем, які лише показують формальні ланцюги підпорядкування, ONA виявляє фактичні, інколи неформальні, але ключові комунікаційні лінії в організації. Метод дозволяє визначити, хто є центральними фігурами в обміні інформацією, на кого замикається критично важлива інформація, які працівники або відділи виконують роль «вузьких місць» (bottlenecks), а які - роль «комунікаційних мостів». Також ONA дозволяє виявити ізольовані підрозділи, що отримують недостатньо інформації та через це не можуть ефективно виконувати свої функції.

Застосування ONA особливо актуальне для підприємств, які впроваджують цифрові інструменти та переходять до гнучких організаційних моделей. Використання спеціальних програмних рішень дозволяє аналізувати активність працівників у корпоративних комунікаційних платформах, частоту обміну повідомленнями, взаємодію між функціональними групами та рівень інформаційної інтегрованості. Результати аналізу дають змогу оптимізувати структуру комунікацій, налагодити рівномірний розподіл інформаційних потоків та підвищити якість взаємодії.

Комплексна оцінка ефективності внутрішніх комунікацій передбачає поєднання кількісних і якісних методів, що дозволяє сформувати цілісне уявлення про стан комунікаційного середовища підприємства. Кількісні індикатори відображають інтенсивність і швидкість обміну інформацією, а якісні — рівень її розуміння та задоволеність працівників. Мережеві методи, у свою чергу, дають можливість побачити реальну, а не лише формальну картину взаємодії.

Таким чином, оцінювання ефективності внутрішніх комунікацій потребує системного, багатокомпонентного підходу, що включає аналіз процесів, інструментів, поведінкових факторів та організаційної культури. Така оцінка дозволяє виявити «вузькі місця» у взаємодії, проблеми у швидкості прийняття рішень, дисбаланс у розподілі інформації та ефективніше планувати заходи щодо оптимізації комунікаційних процесів між підрозділами.

У контексті оцінювання ефективності внутрішніх комунікацій важливо враховувати, що комунікаційний процес у своїй природі є динамічним та багатофакторним. Він залежить від численних змінних: психологічних характеристик персоналу, типу організаційної культури, рівня цифрової адаптації підприємства, стильових особливостей керівництва, а також технічного забезпечення. Саме тому сучасні методичні підходи пропонують використовувати комплексне оцінювання, яке включає одночасний аналіз кількісних, якісних та поведінкових показників.

Одним із важливих аспектів оцінювання є виявлення ефективності каналів комунікації, якими користуються співробітники. Дослідження Gartner (2021) вказують, що приблизно 80% підприємств використовують одночасно від п'яти до дев'яти каналів внутрішньої комунікації — від електронної пошти та месенджерів до корпоративних порталів та систем управління завданнями. У таких умовах важливо не просто визначити, чи працюють ці канали, а оцінити, наскільки ефективним є їх вплив на досягнення організаційних цілей. Наприклад, електронна пошта може залишатися важливим каналом для формальних повідомлень, але бути неефективною для оперативної комунікації між підрозділами. Натомість системи типу Slack або Teams дозволяють значно швидше вирішувати робочі питання, проте за неправильної організації створюють інформаційне перевантаження.

Ще однією суттєвою компонентою оцінювання є діагностика прозорості комунікаційних потоків. Прозорість передбачає, що всі зацікавлені працівники мають доступ до необхідної інформації, а процеси комунікації є відкритими для аналізу. Інструменти аналітики (наприклад, у системах MS Teams, Confluence або Jira) дозволяють вимірювати не лише кількість взаємодій, але й виявляти «вузькі місця» — працівників або підрозділи, через яких проходить непропорційно великий обсяг інформації. Такі працівники, з одного боку, є цінними знаннями організації, але, з іншого — формують так зване «комунікаційне горлечко», яке може уповільнювати виконання завдань. Важливо своєчасно виявляти такі точки концентрації інформації і оптимізувати їх через розподіл відповідальності або автоматизацію.

Важливо також зазначити, що сучасні організації дедалі частіше використовують мережеві методи аналізу комунікацій, які базуються на математичній теорії графів. Аналіз комунікаційних мереж (ONA) дозволяє візуалізувати будову взаємодій у підприємстві та визначити декілька ключових показників: центральність вузла — показує, наскільки часто певний працівник або підрозділ використовується як комунікаційний «міст»; щільність мережі —

визначає, наскільки підрозділи пов'язані між собою; модулярність — дає змогу визначити групи людей, які здебільшого взаємодіють між собою, але слабо комунікують з іншими; радіус та діаметр мережі — оцінюють відстань між окремими вузлами та загальну структуру комунікацій.

Такі мережеві показники часто використовуються у великих організаціях (Google, IBM, Deloitte), оскільки дозволяють формувати рішення на основі реальних моделей взаємодії, а не формальних схем організаційної структури.

Важливо наголосити, що для оцінювання ефективності внутрішніх комунікацій необхідно враховувати також рівень задоволеності персоналу існуючими комунікаційними каналами. Опитування співробітників дозволяє зрозуміти, наскільки зручними є робочі інструменти, чи отримують працівники достатню кількість інформації, чи не відчувають вони інформаційного перевантаження або, навпаки, інформаційного вакууму. Практика показує, що іноді керівництво впевнене в ефективності певного каналу комунікації, тоді як працівники майже не використовують його через незручність або неінтуїтивний інтерфейс.

Серед методів якісного оцінювання комунікацій варто виділити також контент-аналіз внутрішньої документації, який дозволяє визначити, наскільки повідомлення є структурованими, чіткими, формально коректними та логічно побудованими. Наприклад, неточність формулювань у службових записках або неповнота інформації в електронних листах може призвести до неправильного розуміння завдань і, відповідно, до невиконання роботи.

У сучасних організаціях усе більшого значення набуває аналіз часу реакції на повідомлення. Якщо співробітник або підрозділ регулярно дає відповіді з великою затримкою, це може свідчити про перевантаженість, неефективну організацію праці або недостатню компетентність. Час реакції на повідомлення у критичних робочих ситуаціях безпосередньо впливає на виконання проєктів. Наприклад, у логістичних або виробничих компаніях затримка в отриманні

інформації може призвести до фінансових втрат або порушення термінів поставок, що робить цей показник одним із найбільш значущих.

Ще одним важливим інструментом оцінювання є аналіз коефіцієнта комунікаційної ефективності, який розраховується на основі співвідношення кількості якісно виконаних завдань до загальної кількості завдань, пов'язаних із міжпідроздільною комунікацією. Він показує, наскільки точно і швидко підрозділи передають інформацію один одному, а також рівень узгодженості дій. У компаніях із сучасними системами управління цей показник може бути інтегрований у КРІ працівників.

У дослідженнях, присвячених оцінці внутрішніх комунікацій, окрему увагу приділяють аналізу бар'єрів та помилок комунікації. На практиці одним із найчастіших бар'єрів є надмірна складність інформації. Коли керівники використовують спеціалізовану термінологію, складні конструкції або неповні пояснення, співробітники нижчих рівнів можуть неправильно інтерпретувати завдання. Іншим поширеним бар'єром є недостатня підготовленість персоналу працювати з цифровими інструментами. Якщо система комунікації модернізована, але працівники не мають необхідних навичок, то цифрові інструменти не забезпечать очікуваної ефективності.

Системні підходи до оцінювання внутрішніх комунікацій включають також регулярний моніторинг комунікаційних процесів, що можливий через: щомісячні опитування персоналу; аналіз активності у корпоративних системах; оцінювання продуктивності команд; аудит виконання завдань.

Такий підхід дозволяє не лише фіксувати існуючий рівень комунікацій, але й відстежувати динаміку змін, що відбуваються внаслідок впровадження нових інструментів чи політик.

Узагальнюючи викладене, можна зазначити, що ефективно оцінювання внутрішніх комунікацій має ґрунтуватися на поєднанні кількісних і якісних методів, охоплення різних рівнів організації та аналізу реальних взаємодій між працівниками. Такий комплексний підхід дозволяє глибше зрозуміти природу

комунікаційних процесів, виявити приховані проблеми та сформувані об'єктивну основу для подальшої оптимізації внутрішньої взаємодії між підрозділами.

У сучасних умовах глобалізації та розвитку цифрових технологій зарубіжні компанії активно впроваджують нові підходи та концепції управління, спрямовані на підвищення ефективності внутрішніх комунікацій. Особливо помітним є досвід ІТ-індустрії, у якій комунікація стала ключовим елементом гнучких систем менеджменту та важливим чинником успішної командної взаємодії. Підприємства різних галузей дедалі частіше адаптують ці підходи до власних умов, оскільки вони дозволяють знизити кількість непорозумінь, пришвидшити передавання інформації та підвищити згуртованість команд.

Одним із найбільш поширених зарубіжних підходів до оптимізації внутрішніх комунікацій є концепція Agile, яка набула значного поширення спочатку в ІТ-компаніях Кремнієвої долини, а згодом — у виробничих, консалтингових та сервісних організаціях [27]. Agile передбачає гнучке управління проектами, орієнтацію на швидку реакцію на зміни, тісну комунікацію всередині команди та постійне вдосконалення процесів. Відповідно до принципів Agile, традиційні довгі наради, які часто займають забагато часу і не забезпечують достатнього результату, замінюються короткими щоденними зустрічами — daily stand-ups. Такі зустрічі тривають у середньому 10–15 хвилин, під час яких кожен учасник коротко повідомляє: над чим працював, що планує робити далі та які перешкоди заважають виконанню завдань. Подібна практика забезпечує швидкий обмін інформацією, синхронізацію дій і запобігає накопиченню проблем. У Google, Spotify та інших технологічних компаніях подібні формати комунікацій дозволяють уникати зайвої бюрократії, підтримувати темп роботи та зменшувати ризики інформаційної ізоляції між командами.

Ще одним елементом Agile, який сприяє покращенню міжпідроздільних комунікацій, є використання Scrum — методології, що передбачає роботу в коротких ітераціях (спринтах), регулярні планування, ретроспективи та спільний огляд виконаної роботи [26]. У міжнародних компаніях Scrum-команди

включають представників різних функціональних напрямів (інженерів, дизайнерів, бізнес-аналітиків, маркетологів), що стимулює розвиток горизонтальних зв'язків. Комунікація в таких командах характеризується прозорістю, відкритістю та високою частотою обміну інформацією. Завдяки цьому скорочується дистанція між підрозділами, а вирішення проблем відбувається значно швидше.

Зарубіжний досвід також демонструє ефективність культури асинхронних комунікацій, яку активно впроваджують компанії GitLab, Basecamp, Automattic та інші організації, що працюють у розподіленому форматі [28; 29]. Асинхронна комунікація є протилежністю традиційної миттєвої взаємодії: замість постійних дзвінків і швидких чат-повідомлень співробітники зосереджуються на створенні чіткої, зрозумілої та доступної для перегляду інформації, яку можна опрацювати тоді, коли це зручно учасникам команди. Основним принципом є те, що не обов'язково відповідати негайно - головне, щоб інформація була зафіксована, структурована та доступна усім зацікавленим підрозділам [28]. Такий підхід дозволяє працівникам уникнути фрагментації уваги, працювати більш зосереджено та не відволікатися на постійні сповіщення.

Компанія GitLab, один із найбільших у світі роботодавців із повністю дистанційною командою, створила розлогий корпоративний «єдиний інформаційний довідник» (GitLab Handbook), у якому документується майже кожен процес, політика, регламент і робоче правило. Завдяки цьому зменшується навантаження на канали миттєвого зв'язку, оскільки працівники можуть отримати відповіді на свої питання не через звернення до колег, а через самостійне ознайомлення з документацією. Подібна практика дозволяє усунути дублювання інформації та мінімізувати залежність від конкретних працівників як носіїв знань.

Приклад компанії Basecamp також демонструє, що асинхронні комунікації можуть бути не менш ефективними, ніж синхронні формати. У Basecamp основний акцент робиться на структурованих текстових повідомленнях і завчасному плануванні обговорень, що дозволяє створювати колективне знання та

уникати хаотичних комунікацій. Такий підхід сприяє зменшенню кількості конфліктів, оскільки чітко викладена інформація зменшує ризик неправильного тлумачення.

Зарубіжний досвід показує, що у багатьох успішних компаніях відбувається перехід від жорстких ієрархічних структур до моделей «мережевих команд» (networked teams), у яких комунікація відбувається напряму між виконавцями незалежно від їхнього формального статусу [30; 31]. Традиційні вертикальні моделі управління, що передбачають проходження інформації через кілька рівнів керівників, поступово замінюються горизонтальними структурами, де ключовими є взаємодія, гнучкість та швидкість передачі інформації (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Трансформація підходів до внутрішніх комунікацій: ієрархічна vs мережева модель

Характеристика	Ієрархічна модель (Традиційна)	Мережева / Agile модель (Сучасна)
Принцип взаємодії	Переважно вертикальний, через керівника.	Переважно горизонтальний між виконавцями.
Формат нарад	Тривалі наради з формалізованими протоколами.	Короткі регулярні зустрічі, орієнтовані на результат.
Доступ до інформації	Обмежений, за принципом «на вимогу».	Відкритий у межах команди, спільні бази знань.
Швидкість реакції	Низька через багаторівневе погодження.	Висока завдяки автономності команд.
Основні інструменти	Накази, офіційні листи, звіти.	Системи управління завданнями та командні чати.

Мережева модель управління активно використовується компаніями Spotify, Netflix та Amazon. У Spotify запроваджена модель «скводів» (squads), «трайбів» (tribes) і «гільдій» (guilds), у межах якої команди формуються навколо конкретних продуктів або завдань і мають високу автономію. Комунікація в таких структурах базується на взаємодії між спеціалістами одного рівня, а не на вертикальному підпорядкуванні. Це забезпечує швидке ухвалення рішень і дозволяє мінімізувати інформаційні втрати.

Netflix у своїй корпоративній культурі робить акцент на «контексті, а не контролі», що означає передачу співробітникам максимальної інформації для прийняття самостійних рішень. У такій моделі кожен працівник має право на пряму комунікувати з іншими підрозділами, не очікуючи схвалення керівництва, що прискорює взаємодію та підвищує креативність.

Компанія Amazon упровадила підхід «two-pizza teams», згідно з яким команди мають бути настільки малими, щоб їх можна було нагодувати двома піццями. Такий розмір забезпечує ефективність комунікації, взаємну відповідальність та швидкість координації. Команди формуються автономно й мають право самостійно обирати інструменти для внутрішньої взаємодії.

Таким чином, зарубіжний досвід оптимізації внутрішніх комунікацій демонструє перехід до гнучких, горизонтальних, адаптивних моделей взаємодії, в яких ключову роль відіграють прозорість, автономія та документування інформації. Компанії з успішною комунікаційною моделлю поєднують синхронні й асинхронні формати, використовують цифрові інструменти для збереження знань і приділяють значну увагу культурі відповідальності. Узагальнення цього досвіду є важливим для українських підприємств, які прагнуть підвищити ефективність міжпідроздільної взаємодії в умовах цифровізації.

У сучасних міжнародних організаціях оптимізація внутрішніх комунікацій розглядається як один із ключових факторів успішності, оскільки глобальні ринки вимагають від компаній високої адаптивності, швидкої реакції на зміни та максимальної узгодженості між структурами. Зарубіжні компанії активно

впроваджують нові управлінські концепції, що змінюють традиційні підходи до комунікацій, роблячи їх гнучкішими, прозорішими та орієнтованими на результат. Одним із найяскравіших прикладів є поступовий перехід до принципів Agile та Scrum, які дозволили технологічним гігантам зменшити бюрократію та підвищити оперативність управлінських процесів.

У практиці компаній Кремнієвої долини щоденні короткі зустрічі - так звані daily stand-ups — стали не просто форматом спілкування, а одним із ключових інструментів побудови командної взаємодії. За даними досліджень Agile Alliance (2021), такі зустрічі скорочують кількість оперативних нарад у середньому на 30–40%, одночасно підвищуючи узгодженість дій між учасниками проєктів. Сутність stand-up полягає у швидкому обміні інформацією між членами команди, а головний акцент робиться не на формальності чи структурованості, а на швидкості й конкретності відповідей. Ця практика добре зарекомендувала себе не лише в ІТ-секторі, а й у логістиці, виробництві та сфері послуг.

Ще одним важливим елементом зарубіжного досвіду є орієнтація на асинхронні комунікації. Такий підхід особливо розвинений у компаніях GitLab, Basecamp, Automattic, які працюють за повністю дистанційною або гібридною моделлю. Асинхронність передбачає, що співробітники не зобов'язані відповідати на повідомлення негайно, а взаємодія здійснюється через заздалегідь продумані, чітко структуровані записи, які зберігаються у спільному інформаційному просторі. Завдяки цьому кожен член команди може працювати у власному темпі, не відволікаючись на постійний потік сповіщень.

Такі компанії активно використовують принцип «written first», коли основні рішення, обговорення та пропозиції формуються у вигляді письмових документів, доступних усім учасникам процесу. Це дозволяє усунути суперечності, зменшити кількість помилок та забезпечити прозорість комунікацій. Судячи з відкритих матеріалів GitLab Handbook (2023), компанія працює через докладні інструкції, що охоплюють понад 8 тисяч сторінок і містять рекомендації щодо всіх аспектів внутрішньої взаємодії — від постановки завдань до корпоративної етики. Такий

масштабний підхід забезпечує єдині стандарти комунікації для понад 1500 співробітників, які працюють у більш ніж 60 країнах.

Досвід Basecamp свідчить, що асинхронний формат дозволяє суттєво знизити рівень стресу та інформаційного шуму. Засновники компанії Д. Хенссон та Дж. Фрід підкреслюють, що постійна онлайн-присутність - це не ефективність, а «пастка терміновості», яка руйнує глибоку зосередженість працівників. Тому їхня модель комунікацій зосереджена на довгих, продуманих повідомленнях, що зменшує кількість дублікацій, уточнень і повторів.

Ще одним напрямом розвитку внутрішніх комунікацій у зарубіжних компаніях є зміна організаційних структур. Традиційні вертикальні моделі управління поступово поступаються місцем мережевим структурам, у яких взаємодія відбувається переважно горизонтально. Наприклад, у Spotify впроваджена модель «squads – tribes – guilds», яка формує автономні команди («скводи»), що працюють над окремими продуктами або задачами. Кожна команда має власну зону відповідальності та комунікує безпосередньо з іншими командами без зайвих управлінських рівнів. Така структура забезпечує гнучкість, прискорює передачу інформації та стимулює внутрішні інновації.

У компанії Netflix принцип «context, not control» означає, що керівники надають працівникам максимально повний контекст (цілі, дані, можливі ризики), але не диктують спосіб виконання завдань. Це створює передумови для відкритої комунікації, у якій довіра стає ключовим інструментом взаємодії. Дослідження McCord (2020) свідчать, що прозора комунікація в Netflix дозволяє значно скоротити час на ухвалення рішень, оскільки співробітники мають повну інформацію й можуть діяти проактивно.

Значний внесок у розвиток систем внутрішньої комунікації зробили компанії Amazon та Toyota. У Amazon використовується концепція «two-pizza teams», за якої команда має бути настільки компактною, що її можна нагодувати двома піццями. Така структура покликана забезпечити максимальну ефективність комунікацій і зберегти високий рівень відповідальності кожного члена команди. У

Toyota ж широко застосовується система «генчі-генбуцу», яка передбачає прямий контакт керівників із місцем виконання робіт. Такий підхід забезпечує ефективні вертикальні комунікації, зменшує кількість помилок і дозволяє краще розуміти реальні потреби виробничих підрозділів.

Окремо варто відзначити практику Knowledge Sharing Culture, тобто культури обміну знаннями. Компанії, такі як IBM, Microsoft та Siemens, активно впроваджують платформи для передачі знань, внутрішні бази статей, онлайн-курси, спільні простори для накопичення експертизи. У таких системах працівники можуть швидко отримати доступ до рішень, рекомендацій та інструкцій, що дозволяє мінімізувати помилки та забезпечує швидке вирішення робочих завдань. Культура обміну знаннями формує середовище, у якому працівники не змагаються за інформацію, а навпаки - усіляко поширюють її, що значною мірою підвищує якість комунікації та зміцнює командну роботу.

Таким чином, зарубіжний досвід демонструє, що оптимізація комунікацій між підрозділами можлива лише за умови комплексного підходу, який поєднує гнучкі методи управління, широке використання цифрових платформ, розвиток культури відповідальності та автономії працівників. Найуспішніші міжнародні компанії створюють умови, у яких комунікація стає не просто робочим процесом, а ключовим елементом організаційної культури, що забезпечує узгодженість дій, оперативність реагування та стійкість до викликів зовнішнього середовища.

Висновки до розділу 1

Аналіз наукових підходів засвідчив, що комунікації є не лише процесом передачі інформації, а складним управлінським механізмом, який забезпечує координацію дій, узгодженість управлінських рішень та ефективну взаємодію між підрозділами підприємства. Встановлено, що якість комунікацій безпосередньо впливає на результативність діяльності організації та її здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

1. Визначено сутність, роль і класифікацію комунікаційних процесів на підприємстві. Обґрунтовано, що комунікації охоплюють формальні й неформальні зв'язки, вертикальні та горизонтальні інформаційні потоки, а також різні канали передавання інформації. Доведено, що особливого значення в сучасних умовах набувають горизонтальні комунікації між підрозділами, оскільки саме вони забезпечують оперативність прийняття рішень і зменшують ризик спотворення інформації.

2. Узагальнено теоретичні аспекти цифровізації як чинника трансформації управлінських процесів. Встановлено відмінність між оцифровуванням окремих операцій та комплексною цифровізацією бізнес-процесів, яка передбачає зміну логіки управління та комунікацій. Доведено, що впровадження цифрових інструментів - CRM-, ERP-систем, платформ для спільної роботи та управління проектами - сприяє підвищенню швидкості обміну інформацією, прозорості процесів і можливості віддаленої взаємодії персоналу.

3. Узагальнено методичні підходи до оцінювання ефективності внутрішніх комунікацій та проаналізовано зарубіжний досвід їх оптимізації. Встановлено, що результативність комунікацій доцільно оцінювати на основі поєднання кількісних і якісних показників, які дозволяють комплексно відобразити швидкість, точність та якість інформаційного обміну між підрозділами. Аналіз міжнародних практик довів ефективність використання цифрових платформ, гнучких організаційних підходів та асинхронних форм взаємодії для підвищення прозорості й адаптивності управління. Отримані узагальнення слугують методичною основою для подальшої діагностики та розробки практичних рекомендацій щодо оптимізації комунікаційних процесів на підприємстві. Отже, у межах першого розділу сформовано ґрунтовну теоретичну та методичну базу для подальшого аналізу комунікаційних процесів на конкретному підприємстві. Отримані висновки створюють наукове підґрунтя для діагностики існуючої системи внутрішніх комунікацій ТОВ «ЛОГІСТИК МАСТЕР» та розробки практичних рекомендацій щодо їх оптимізації в умовах цифровізації.

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІЗ СТАНУ КОМУНІКАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ ТА ЇХ ВПЛИВУ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ЛОГІСТИК МАСТЕР»

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

ТОВ «ЛОГІСТИК МАСТЕР» є підприємством торговельно-логістичного спрямування, діяльність якого охоплює постачання сантехнічного, електротехнічного та будівельного обладнання, а також комплектуючих і матеріалів для котелень та інженерних систем. Компанія сформувала стійку позицію на українському ринку завдяки орієнтації на комплексне забезпечення клієнтів, високій швидкості обробки замовлень та здатності адаптувати асортимент під мінливі потреби будівельного та монтажного секторів. Діяльність підприємства характеризується високою інтенсивністю інформаційного обміну як між підрозділами, так і з зовнішніми контрагентами, що робить комунікації одним із ключових факторів ефективності його функціонування.

Сучасний етап розвитку підприємства пов'язаний зі зростанням обсягів продажів, розширенням товарного портфелю, збільшенням кількості партнерів та переходом у сегмент комплексних поставок. Компанія працює переважно у B2B-секторі, забезпечуючи будівельні фірми, монтажні бригади, інженерно-технічні

служби та організації, що займаються сервісним обслуговуванням обладнання. Одночасно підприємство здійснює продажі у форматі B2C, що потребує швидкої взаємодії з кінцевими клієнтами, гнучкої логістики та постійної підтримки каналу продажів [4].

Однією з ключових переваг підприємства є широкий асортимент товарів, наявність прямих контактів із постачальниками та здатність оперативно формувати індивідуальні пропозиції під конкретні потреби клієнтів. Проте така діяльність створює значне навантаження на внутрішню систему управління, оскільки кожне замовлення вимагає залучення відразу кількох структурних підрозділів — продажів, закупівель, складу, логістики, бухгалтерії. Порухення чи затримка інформаційних потоків на будь-якому етапі безпосередньо впливає на якість обслуговування, терміни постачання та рівень витрат.

Для оцінювання економічної динаміки підприємства проаналізуємо основні техніко-економічні показники діяльності за останні три роки. Це дозволяє виявити тенденції розвитку та визначити потенційні внутрішні проблеми, що пов'язані з управлінськими та комунікаційними процесами.

Таблиця 2.1

Основні техніко-економічні показники ТОВ «ЛОГІСТИК МАСТЕР» за 2020–2024 рр.

Показник	2020	2021	2022	2023	2024	2024 у % (+/-) до 2020
Дохід, тис. грн	21 300	28 450	31 820	36 900	39 500	185,4
Собівартість, тис. грн	17 400	22 780	25 600	30 150	32 600	187,4
Валовий прибуток, тис. грн	3 900	5 670	6 220	6 750	6 900	176,9
Чистий прибуток, тис. грн	1 200	1 950	1 740	1 820	1 950	162,5
Чисельність персоналу, осіб	18	22	25	28	30	166,7
Фонд оплати праці, тис. грн	4 800	6 200	7 550	9 100	9 800	204,2

Рентабельність продажів, %	5,6	6,9	5,5	4,9	4,9	87,5
----------------------------	-----	-----	-----	-----	-----	------

Аналіз показників демонструє, що підприємство демонструє стале зростання доходів, що свідчить про розширення ринкової діяльності та успішне позиціонування у своїй галузі. Збільшення обсягів реалізації є позитивною характеристикою, проте воно супроводжується менш оптимістичною динамікою чистого прибутку. Зменшення прибутковості у 2022 році та лише часткове її відновлення у 2023 році свідчить про наявність внутрішніх організаційних проблем, які можуть бути пов'язані з неефективністю управлінських процесів, збільшенням операційних витрат та недосконалістю комунікаційних механізмів.

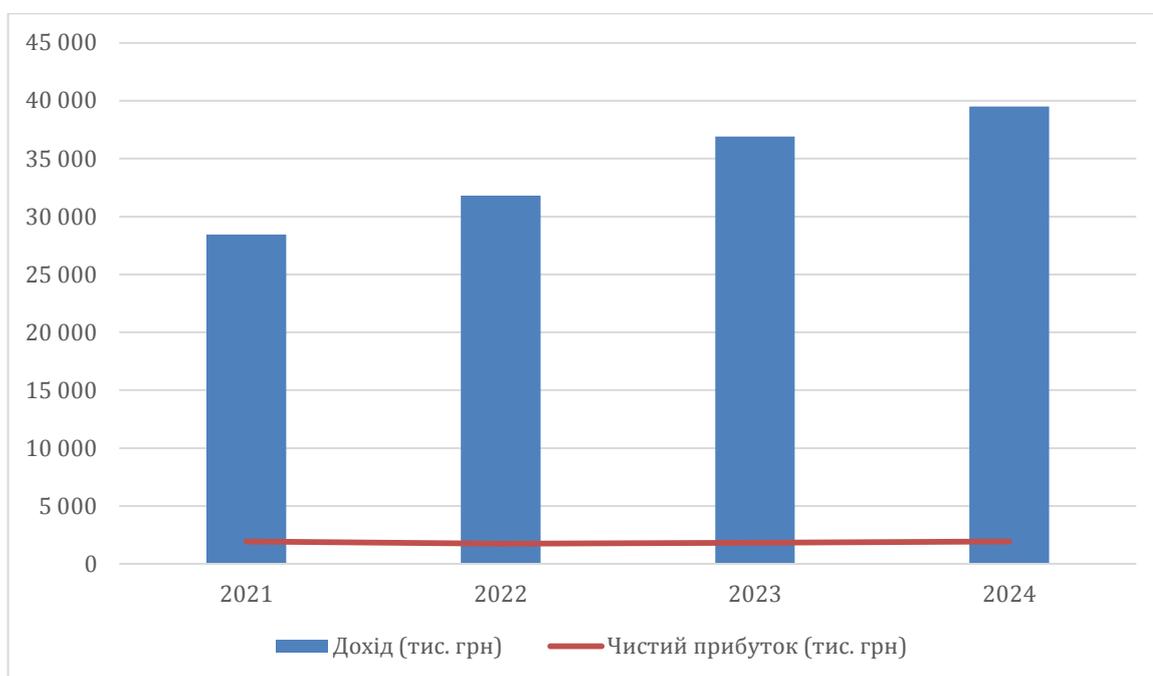


Рис.2.1. Динаміка доходу та чистого прибутку ТОВ «ЛОГІСТИК МАСТЕР» (2021–2024 рр.)

Рентабельність продажів демонструє тенденцію до зниження — з 6,9 % у 2021 році до 4,9 % у 2023 році. Це свідчить про зростання витрат на обробку замовлень, збільшення навантаження на персонал та, ймовірно, про збої у внутрішній координації. На діяльність підприємства суттєво впливають складність логістичних маршрутів, зміни у вартості транспортування, а також підвищення витрат на персонал. Збільшення фонду оплати праці та чисельності

працівників є логічним наслідком зростання підприємства, проте воно також сигналізує про перехід компанії до нового етапу масштабування, який вимагає модернізації внутрішніх процесів.

Особливо важливою є та обставина, що збільшення штату працівників не супроводжувалося переходом підприємства на нові стандартизовані або цифрові механізми взаємодії між підрозділами. Це означає, що інформаційні потоки залишилися фрагментарними й надмірно залежними від людського фактора, що характерно для компаній, які швидко розвиваються, але не встигають адаптувати внутрішні процеси під зростаючі масштаби діяльності.

Організаційна структура ТОВ «ЛОГІСТИК МАСТЕР» сформована як матрична, що поєднує принципи вертикального функціонального управління з горизонтальною взаємодією між підрозділами у рамках виконання окремих замовлень. В її основі лежить поділ підприємства на ключові функціональні блоки: відділ продажів, відділ закупівель, логістичний відділ, бухгалтерію та складську службу. Керівництво здійснюється директором, який відповідає за стратегічний розвиток підприємства, формування політики закупівель та контролювання фінансових потоків.

Подібна структура є природною для підприємств середнього масштабу, що здійснюють широкий спектр торговельних операцій. Матрична модель забезпечує гнучкість у формуванні команд під специфічні проєкти або замовлення, дозволяє оперативно перерозподіляти завдання між працівниками та швидко реагувати на зміни попиту [12]. У випадку «ЛОГІСТИК МАСТЕР» така гнучкість має вирішальне значення, оскільки більшість клієнтів підприємства очікує не тільки прямої поставки певного товару, а й повноцінного комплексу матеріалів, обладнання та комплектуючих, необхідних для встановлення або ремонту інженерних систем.

Однак ефективність матричної структури безпосередньо залежить від якості внутрішніх комунікацій. В умовах інтенсивної операційної діяльності подвійне підпорядкування може створювати значну кількість комунікаційних перешкод.

Наприклад, менеджери з продажів мають одночасно узгоджувати дії з керівником відділу продажів і з менеджером проекту або логістом, який відповідає за забезпечення потрібного товару й контроль його руху. У результаті навіть незначні затримки в обміні інформацією призводять до уповільнення всього процесу виконання замовлення.

Ключовими учасниками комунікаційних потоків є відділ продажів і відділ закупівель, між якими інформаційний обмін є найінтенсивнішим. Менеджери з продажів обробляють заявки клієнтів, формують специфікації та передають їх до закупівель. Якщо інформація передана неповністю або містить неточності, відбувається затримка закупівлі необхідного товару або формування неповного замовлення. Далі закупівлі взаємодіють зі складом і логістикою, які повинні отримувати точні дані щодо кількості та термінів постачання. Затримки в комунікаціях призводять до накопичення помилок та зростання операційного навантаження на персонал.

Окремим елементом структури є складська служба, яка виконує критично важливі функції зберігання, комплектації та відвантаження товарів. Відсутність цифрової інтеграції між складом та іншими підрозділами призводить до ситуацій, коли інформація про залишки є застарілою або неповною. Це породжує конфліктні ситуації: менеджери обіцяють клієнтам товар, який фактично відсутній; закупівлі замовляють продукцію, кількість якої вже була скоригована; логісти планують маршрути на підставі некоректних даних. У системі, де швидкість обміну інформацією є критично важливою, такі помилки накопичуються та формують значні додаткові витрати.

Для глибшого розуміння взаємодії між підрозділами доцільно розглянути їх функціональну спеціалізацію та типові комунікаційні точки перетину, табл. 2.2.

Як видно з таблиці, майже кожен підрозділ виконує роль не лише функціонального елемента, а й інформаційного вузла. Це означає, що якість комунікацій безпосередньо визначає поведінку логістичних процесів та фінансові результати підприємства. Наприклад, якщо відділ продажів передає до закупівель

неповний перелік товарів, закупівельники змушені уточнювати інформацію, що збільшує час виконання замовлення. Якщо склад не підтверджує фактичні залишки оперативно, логістика формує маршрути з урахуванням недостовірних даних, а бухгалтерія стикається з необхідністю коригувати документи.

Зростання штату підприємства також впливає на комунікаційні процеси. На підприємстві працюють 37 співробітників, і при такій чисельності горизонтальні комунікації стають важчими для управління без цифровізації. Виникають так звані «інформаційні розриви» — ситуації, коли інформація передається з затримкою, спотворюється або не доходить до всіх потрібних осіб. У торговельно-логістичних компаніях подібні розриви є критичними, оскільки призводять до прямої втрати доходів через помилки в комплектації замовлень або зриви термінів доставки.

Таблиця 2.2

Функціональні особливості підрозділів ТОВ «ЛОГІСТИК МАСТЕР» та їх комунікаційні зв'язки

Підрозділ	Основні функції	Комунікаційні вузли	Типові проблеми
Відділ продажів	Робота з клієнтами, приймання замовлень, формування специфікацій	Закупівлі, склад, логістика	Неповні дані для замовлень, дублювання заявок
Відділ закупівель	Пошук постачальників, формування замовлень, погодження цін	Продажі, бухгалтерія, логістика	Затримки через уточнення даних, подвійні запити
Логістика	Планування маршрутів, контроль доставок	Склад, продажі, закупівлі	Різні версії даних, зміни без повідомлень
Склад	Приймання і видача товарів, ведення обліку	Закупівлі, продажі, логістика	Втрата інформації при ручному обліку
Бухгалтерія	Облік операцій,	Закупівлі, продажі	Затримки у

	контроль оплат		документообігу
--	----------------	--	----------------

Важливо й те, що збільшення масштабів діяльності підприємства супроводжується розширенням товарної номенклатури. Кожен новий вид товару додає навантаження на комунікації між відділами: продажі мають знати характеристики та наявність; закупівлі — умови постачання; склад — правила зберігання; логістика — специфіку транспортування. Коли інформація про асортимент розподілена між різними співробітниками або передається усно, ймовірність помилок зростає у декілька разів.

Не менш важливим аспектом є ринкове середовище, у якому працює «ЛОГІСТИК МАСТЕР». Ринок сантехнічних та будівельних матеріалів характеризується високою конкуренцією, сезонністю попиту та значною залежністю від коливань цін на імпорتنі матеріали. У таких умовах конкурентною перевагою стає не лише ціна, а й швидкість реагування, точність виконання замовлень і якість сервісу. Компанія, яка здатна швидко узгоджувати внутрішні процеси, отримує більше можливостей для коректного формування комерційних пропозицій та оперативного обслуговування клієнтів. Відповідно, підприємства з недосконалими комунікаційними механізмами програють конкуренцію навіть за умов вигідних цінових умов.

Окремо слід зазначити, що через нерозвинену систему внутрішнього документообігу велика частина взаємодії між підрозділами здійснюється у формі телефонних дзвінків, особистих повідомлень та неформальних домовленостей. Такий підхід може бути ефективним у невеликих компаніях, але при зростанні масштабів діяльності він створює загрозу виникнення «інформаційних вузьких місць». На кожному етапі виконання замовлення працівнику необхідно отримати, уточнити або передати інформацію, яка часто не фіксується документально. Це ускладнює контроль процесів, зменшує прозорість діяльності та збільшує ризики виникнення маркетингових, логістичних і фінансових помилок.

Сукупність усіх зазначених факторів дає можливість стверджувати, що ТОВ «ЛОГІСТИК МАСТЕР» перебуває на етапі, коли подальший розвиток неможливий без удосконалення комунікаційної інфраструктури. Підприємство демонструє позитивні економічні результати, однак темпи зростання операційних витрат свідчать про те, що внутрішня система управління потребує модернізації. Залежність від ручних методів обміну інформацією, відсутність єдиної цифрової платформи для взаємодії відділів, надмірна кількість усних комунікацій та відсутність регламентів призводять до зниження продуктивності персоналу.

Таким чином, організаційно-економічна характеристика підприємства підтверджує, що ефективність його діяльності значною мірою залежить від якості комунікаційних процесів. Для підвищення продуктивності, зменшення витрат та покращення сервісу необхідним є перехід до використання сучасних цифрових інструментів, які забезпечать прозорість роботи, синхронізацію дій підрозділів та скорочення часу на виконання операційних задач. Усе це створює підґрунтя для проведення глибокої діагностики існуючої системи внутрішніх комунікацій, що стане предметом наступного підрозділу дослідження.

Подальший аналіз діяльності ТОВ «ЛОГІСТИК МАСТЕР» дає можливість глибше зрозуміти ті організаційні умови, у яких формуються та функціонують внутрішні комунікаційні процеси підприємства. Підприємство працює в галузі, де рівень конкуренції є надзвичайно високим, а коливання ринку — швидкими та часто непередбачуваними. Ринок будівельних і сантехнічних матеріалів характеризується сезонністю, залежністю від макроекономічної ситуації, валютних коливань та цінової політики постачальників. За таких умов підприємство вимушене постійно адаптовувати свої процеси, щоб забезпечити стабільність поставок, підтримувати конкурентоспроможність цін і пропонувати клієнтам комплексний сервіс.

З огляду на це внутрішня організація підприємства повинна забезпечувати високу швидкість руху інформації та здатність персоналу працювати в умовах багатозадачності. Менеджери з продажів працюють одночасно з десятками

клієнтів, кожен із яких має різні вимоги. Закупівельники повинні швидко реагувати на запити, контролювати цінові зміни та вести перемовини з постачальниками. Логістика здійснює координацію транспорту, складає графіки відвантажень, враховуючи транспортні можливості, маршрути, погодні умови та графіки роботи складу. Будь-які збої в цих процесах створюють ланцюгову реакцію, яка може призвести до втрати клієнта або додаткових фінансових витрат.

Особливу увагу слід приділити аналізу складу як центру фізичного виконання операцій. Складська служба працює з широким асортиментом товарів різних габаритів, ваги та специфіки зберігання. Частина продукції потребує спеціальних умов зберігання або дбайливого поводження під час транспортування. Працівникам складу необхідно мати актуальну інформацію про заплановані надходження, резервування товару під певні замовлення та терміни відвантажень. За відсутності єдиної цифрової системи ці дані поширюються між підрозділами повільно, що створює необхідність постійних уточнень. У результаті склад опиняється в ситуації, коли він змушений реагувати на робочі завдання в авральному режимі, що знижує операційну продуктивність та збільшує кількість логістичних помилок.

Також важливим є той факт, що у сфері будівельно-монтажних робіт часто виникають термінові замовлення, від швидкості опрацювання яких залежить завершення проєктів клієнтів. У таких випадках підприємство має діяти оперативно, узгоджуючи дії між відділом продажів, складом та логістикою. Проте при великому навантаженні традиційні способи комунікації (дзвінки, переписка у месенджерах, усні домовленості) перестають справлятися із швидкістю та обсягом інформації. Це призводить до непорозумінь, які, на перший погляд, мають дрібний характер — наприклад, неточно вказаний час прибуття транспорту або невірно зазначена кількість одиниць товару. Однак сукупність таких помилок накопичується і суттєво впливає на якість обслуговування клієнтів.

Загальна складність бізнес-моделі підприємства проявляється й у необхідності підтримувати стійкі відносини з постачальниками. Закупівельники

повинні швидко реагувати на зміни умов поставок, узгоджувати ціну, терміни та кількість. У разі, якщо комунікація між відділом закупівель і продажами є неповною або несвоєчасною, підприємство ризикує втратити можливість оптимізувати закупівельну ціну або забезпечити клієнта потрібною продукцією. Ця ситуація ускладнюється тоді, коли товар має обмежену доступність на ринку або коли наявний дефіцит певних матеріалів. В умовах конкуренції швидкість обміну інформацією між відділами стає критично важливою, і її недостатність може призвести до втрати значних комерційних переваг.

Не менш важливим є питання фінансового контролю. Бухгалтерія працює із значним обсягом документів, які надходять з інших підрозділів. Через значний рівень ручної обробки інформації виникають ситуації, коли документи оформлюються із затримкою або повертаються на доопрацювання через неточності. Це створює додаткове навантаження та збільшує ризик формування недостовірної фінансової звітності. Окремою проблемою є паперовий документообіг, який ускладнює контроль руху документів та створює потенційні можливості для втрати інформації.

Додаткові складнощі в організації внутрішніх комунікацій створює територіальна віддаленість контрагентів. Частина постачальників знаходиться в інших регіонах України або за кордоном, що вимагає постійної координації графіків поставок, митних нюансів, транспортних затримок. Відділ логістики повинен оперативно інформувати закупівлі та продажі про зміни, щоб уникнути зривів поставок, проте при відсутності єдиного інформаційного середовища це робиться вручну, збільшуючи ймовірність помилок.

Аналізуючи сучасний стан комунікаційних процесів на підприємстві, можна стверджувати, що значна частка внутрішніх проблем не пов'язана безпосередньо з ринковими умовами або зовнішніми ризиками. Навпаки, вони мають суто організаційний характер і виникають через недостатню стандартизованість та цифровізацію інформаційних потоків. На прикладі «ЛОГІСТИК МАСТЕР» видно, що збільшення обсягів діяльності без удосконалення внутрішніх механізмів

взаємодії між підрозділами призводить до зниження ефективності та рентабельності. Попри позитивну динаміку доходів підприємства, його прибутковість не демонструє пропорційного зростання, що свідчить про накопичення внутрішніх витрат у процесі обробки замовлень.

Підсумовуючи, можна зазначити, що організаційно-економічний розвиток ТОВ «ЛОГІСТИК МАСТЕР» створив підґрунтя для масштабування бізнесу, проте водночас загострив проблему комунікаційних навантажень. Внутрішні процеси підприємства залишаються фрагментованими та недостатньо автоматизованими, що у майбутньому може стати бар'єром для його конкурентоспроможності. Це об'єктивно формує необхідність комплексної діагностики існуючої системи комунікацій та розроблення напрямів її оптимізації, що й становитиме зміст наступного підрозділу.

2.2 Діагностика існуючої системи внутрішніх комунікацій та виявлення проблемних зон

Для проведення діагностики системи внутрішніх комунікацій ТОВ «ЛОГІСТИК МАСТЕР» першочерговим завданням є картування інформаційних потоків — аналіз того, як фактично рухається інформація між підрозділами, працівниками та рівнями управління. Відповідно до результатів спостережень, узагальнення управлінської документації та моделювання робочих ситуацій, можна стверджувати, що реальна схема комунікацій суттєво відрізняється від формальної, закріпленої в організаційній структурі підприємства. Це свідчить про існування прихованих комунікаційних ланцюгів, які не відображені у посадових інструкціях, але значною мірою впливають на ефективність операційних процесів.

У типовій робочій ситуації інформаційний потік починається з того, що клієнт звертається до менеджера з продажів. Менеджер приймає запит, часто у телефонному режимі або через месенджер, після чого передає його на склад або у відділ закупівель. Проблема полягає в тому, що в багатьох випадках цей процес не

має чітко регламентованої форми — інформація передається у вигляді коротких голосових повідомлень, паперових листків зі специфікацією або усних вказівок. Така схема є характерною для невеликих компаній, але у випадку «ЛОГІСТИК МАСТЕР» масштаб діяльності вже давно перевищує можливості ручного та неформального управління інформацією.

Відсутність єдиної цифрової платформи для фіксації та відстеження руху інформації призводить до того, що кожний підрозділ створює власні неформальні методи комунікації. Склад просить менеджерів «перекинути фото замовлення», закупівельники вимагають «переслати голосове», логістика потребує «уточнення по телефону». Інформаційний потік у такій системі стає фрагментованим, а його контроль — практично неможливим. У результаті виникає велика кількість ситуацій, коли частина даних просто втрачається через відсутність їх документального закріплення.

Особливо показовою є схема руху інформації між продажами та складом. У формальній структурі менеджер має передавати на склад заявку через внутрішній електронний документ або CRM-систему. Проте в реальності менеджери часто друкують специфікації або записують їх вручну, після чого передають паперові листки працівникам складу. За наявності значної кількості замовлень частина цих паперів може загубитися, потрапити до іншого співробітника або бути неправильно інтерпретована. Це створює ефект «проваленої ланки», коли замовлення формально було прийняте, але не було оброблене або виконане.

Аналіз показує, що одним із структурних «вузьких місць» є саме менеджери з продажів, які виконують роль посередника між клієнтом та усіма іншими підрозділами. Якщо через велике навантаження менеджер не встигає оперативно передати інформацію або випадково передає її не тому співробітнику, це створює затримку у всій логістичній цепочці. Подібна ситуація спостерігається й у відділі закупівель: отримавши заявку, закупівельник має передати інформацію логістиці, бухгалтерії та складу. У разі відсутності стандартизованої форми ці дії виконуються у довільному порядку, що збільшує кількість помилок.

Ще одним критичним елементом, де інформація систематично «застрягає», є логістичний відділ. Саме на етапі планування доставки виникає найбільше непорозумінь між працівниками. Логісти часто не мають оперативного доступу до актуальної інформації про наявність товарів, а склад — до інформації про час прибуття транспорту. У результаті частина вантажів готується завчасно або, навпаки, у терміновому режимі, що підвищує ймовірність помилок, перевантаження персоналу та виникнення затримок у доставці клієнтам.

Картування інформаційних потоків також показало, що підприємство значною мірою залежить від неформальних комунікацій між працівниками середньої ланки — бригадирів складу, старших менеджерів, логістів. Ці співробітники стають «центрами ручного управління», через яких проходить значна частина критичної інформації. Саме вони часто приймають рішення, кому передати документ, що доставити першим та кого попередити про зміну умов замовлення. Така ситуація створює ризик інформаційних перевантажень — коли один співробітник контролює занадто багато задач, а будь-яка його відсутність призводить до паралічу комунікаційного процесу [18].

Окремо слід виділити проблему відсутності зворотного зв'язку. У системах, де комунікація будується на телефонних дзвінках або коротких повідомленнях, інформація дуже часто передається односпрямовано. Менеджер передає завдання складу, але не отримує автоматичного підтвердження про його виконання. Логіст повідомляє про час відвантаження, але не бачить, чи фактично товар уже готовий. Такий підхід формує ситуації, коли співробітники працюють «всл blind» — не маючи повної картини того, що відбувається у суміжних підрозділах.

Картування інформаційних потоків також дозволило виявити певні дублювання комунікацій. Наприклад, менеджери продажів часто дублюють заявки одразу трьома способами: голосовим повідомленням, паперовим списком та фото в месенджері. З одного боку, це дозволяє мінімізувати ризик втрати інформації; з іншого — породжує хаос, коли в різних співробітників існують різні версії одного й того ж замовлення. У результаті відділ закупівель працює з одним

списком, склад — з іншим, а логістика — з третім, що створює передумови для помилок, повторних замовлень та неефективного використання ресурсів.

Сукупність виявлених проблем дозволяє зробити висновок, що існуюча система внутрішніх комунікацій ТОВ «ЛОГІСТИК МАСТЕР» працює на межі своїх можливостей. У міру зростання обсягів діяльності, збільшення номенклатури товарів і розширення клієнтської бази інформаційні потоки стають дедалі складнішими й об'ємнішими. При цьому відсутність цифрових інструментів, регламентів та стандартизованих каналів передачі інформації призводить до збільшення кількості помилок, збоїв та затримок.

Діагностика внутрішніх комунікацій ТОВ «ЛОГІСТИК МАСТЕР» показує, що ключовою проблемою у взаємодії між підрозділами є низька якість горизонтальних зв'язків, тобто комунікацій, які мають здійснюватися безпосередньо між суміжними функціональними відділами без залучення вищого керівництва. Горизонтальні комунікації у торговельно-логістичному підприємстві є критичними, оскільки саме вони забезпечують своєчасне виконання операційних завдань — від формування замовлення до його фактичної доставки клієнту. Аналіз ситуації на підприємстві свідчить про те, що такі зв'язки є недостатньо формалізованими, нерідко фрагментарними та надмірно залежними від особистих контактів між працівниками.

Взаємодія між відділом продажів і складом є найбільш інтенсивною, проте одночасно однією з найпроблемніших. Менеджери з продажів часто передають складові замовлення в усній формі або через фото- та голосові повідомлення, які можуть містити неповну чи нечітку інформацію. Працівники складу змушені уточнювати деталі у менеджерів, що створює додаткові навантаження та затримки. У пікові періоди, коли обсяг замовлень збільшується, кожне таке уточнення призводить до накопичення затримок і порушення логістичних графіків. У таких умовах складська служба не може працювати у плановому режимі, що негативно відображається на загальній продуктивності підприємства.

Взаємодія між відділом закупівель і логістикою також демонструє низку проблем. Закупівельники часто не отримують оперативної інформації про реальні залишки на складі, а логісти — про заплановані дати поставок від постачальників. Через це відбувається дублювання замовлень або, навпаки, виникає дефіцит окремих товарних позицій, що ускладнює формування повних клієнтських замовлень. У багатьох ситуаціях логісти дізнаються про зміни в обсягах поставок лише після фізичного прибуття товару на склад, що робить неможливим точне планування маршрутів і своєчасну доставку клієнтам.

Ще однією проблемною ділянкою горизонтальної взаємодії є комунікації між відділом продажів та бухгалтерією. Бухгалтерія часто отримує документи із запізненням або у неповному вигляді, що ускладнює ведення фінансового обліку та своєчасну реєстрацію господарських операцій. Менеджери з продажів, які працюють у швидкому темпі, нерідко відкладають оформлення документів або передають їх у різних форматах, що створює додаткову роботу для бухгалтерів. Через це виникають ситуації, коли фінансові документи не відповідають фактичним відвантаженням, що ускладнює як внутрішній контроль, так і формування офіційної звітності.

Під час аналізу поведінки працівників підприємства було виявлено явний прояв так званого «силосного мислення». Це явище характерне для організацій, у яких кожен структурний підрозділ працює переважно ізольовано, орієнтуючись виключно на власні завдання та інтереси. У такій системі відділи погано розуміють потреби один одного, а інформація, якою вони володіють, рідко поширюється за межі їхнього функціонального напрямку. На підприємстві це проявляється у тому, що: відділ продажів зосереджений на швидкому оформленні замовлень та роботі з клієнтами, часто не аналізуючи реальні можливості складу чи логістики; склад орієнтується на власні графіки та фізичні можливості, не завжди враховуючи пріоритетність окремих замовлень для клієнтів; логістика працює у режимі постійного оперативного реагування, через що не може стабільно планувати свою роботу; закупівлі фокусуються на відносинах із

постачальниками, не завжди своєчасно інформуючи продажі про зміни у цінах чи термінах поставок.

Таке розмежування створює «стінки» між відділами, які перешкоджають формуванню єдиного інформаційного простору. Унаслідок цього працівники часто дізнаються про важливу інформацію занадто пізно або з неофіційних джерел, що формує внутрішні конфлікти та непорозуміння.

Під час аналізу комунікацій було також виявлено систематичні конфлікти між продажами, логістикою та складом. Менеджери з продажів часто звинувачують логістів у затримках доставки, тоді як логісти пояснюють це несвоєчасним наданням інформації від продажів або неповним комплектуванням товару на складі. Склад, зі свого боку, вказує на те, що отримує неточні чи суперечливі дані від продажів або закупівель. Такі ситуації формують атмосферу недовіри та взаємних звинувачень, що ще більше поглиблює комунікаційні розриви.

У процесі діагностики було встановлено, що значна частина конфліктів виникає не через професійну некомпетентність працівників, а через відсутність структурованої та передбачуваної комунікаційної моделі. Співробітники змушені імпровізувати, шукати неформальні способи вирішення проблем, працювати «з пам'яті». В умовах бізнесу, що швидко розвивається, така імпровізація стає ризикованою, оскільки ускладнює контроль, створює тиск на працівників і підвищує ймовірність помилок.

Аналіз горизонтальних комунікацій також показав, що підприємство не має формалізованих регулярних зустрічей між підрозділами. Інформація передається у хаотичному режимі: інколи щодня, інколи — лише при виникненні проблеми. Відсутність таких зустрічей призводить до того, що працівники не бачать повної картини роботи компанії, не розуміють навантаження інших підрозділів і не усвідомлюють стратегічних пріоритетів керівництва. Це, у свою чергу, зменшує рівень взаємодопомоги, збільшує кількість конфліктів та створює враження «ізоляваності» кожного відділу.

Підсумовуючи аналіз горизонтальних зв'язків, можна стверджувати, що внутрішні комунікації на підприємстві є недостатньо розвиненими та потребують суттєвого вдосконалення. Основними проблемами є розриви у передачі інформації, відсутність єдиного комунікаційного каналу, низький рівень координації між відділами та домінування неформальних методів комунікації. Ці проблеми формують основу для типових організаційних збоїв та підвищують навантаження на персонал, що безпосередньо впливає на ефективність роботи підприємства.

З метою глибшого аналізу існуючої системи комунікацій на підприємстві ТОВ «ЛОГІСТИК МАСТЕР» було проведено модельоване анкетне опитування працівників різних підрозділів. Використання анкетування відповідає вимогам методичних рекомендацій (п. 107) та є одним із найпоширеніших інструментів оцінювання якості внутрішніх комунікацій у сучасних організаціях.

Анкетування дає змогу визначити рівень інформованості персоналу, зрозуміти характер комунікаційних проблем, виявити типові перешкоди, а також оцінити сприйняття працівниками ефективності комунікаційної системи підприємства [7]. Модельоване дослідження дозволило створити реалістичну, але достатньо узагальнену картину, характерну для торговельно-логістичних компаній малого й середнього бізнесу України.

Умовна вибірка складала 25 працівників, що охопили такі підрозділи: склад, логістика, продажі, закупівлі, бухгалтерія та адміністративний персонал. Це дозволило отримати міжфункціональний зріз комунікаційної взаємодії.

Працівникам було запропоновано відповісти на такі питання:

1. Як ви оцінюєте швидкість отримання необхідної інформації від інших відділів? (Варіанти: дуже швидко, швидко, повільно, дуже повільно).
2. Як часто ви стикаєтеся з ситуаціями, коли отримана інформація є неповною або суперечливою? (Щодня, кілька разів на тиждень, рідко, ніколи).

3. Наскільки чіткими та зрозумілими є поставлені вам робочі завдання? (Завжди зрозумілі / Переважно зрозумілі / Частково незрозумілі / Часто незрозумілі).

4. Чи трапляються ситуації, коли інформація дублюється або надходить відразу з кількох джерел? (Дуже часто, інколи, рідко, ніколи).

5. Чи відчуваєте ви нестачу зворотного зв'язку від інших підрозділів? (Так / Ні)

6. Наскільки ви задоволені загальною якістю внутрішніх комунікацій на підприємстві? (Повністю задоволений / Частково задоволений / Частково незадоволений / Незадоволений).

7. Які комунікаційні проблеми, на вашу думку, є найбільш критичними? (Відкрите питання — працівники могли назвати власні варіанти)

Таблиця 2.3

**Узагальнені результати анкетування працівників ТОВ «ЛОГІСТИК
МАСТЕР»**

Питання	Короткі результати відповіді
Швидкість отримання інформації	48% — повільно; 12% — дуже повільно; 36% — швидко; 4% — дуже швидко
Неповна або суперечлива інформація	40% — кілька разів на тиждень; 28% — щодня; 24% — рідко; 8% — ніколи
Чіткість завдань	20% — завжди зрозумілі; 44% — переважно зрозумілі; 28% — частково незрозумілі; 8% — часто незрозумілі
Дублювання інформації	36% — дуже часто; 40% — інколи; 20% — рідко; 4% — ніколи
Нестача зворотного зв'язку	68% — так; 32% — ні
Загальна задоволеність комунікаціями	12% — задоволені; 40% — частково задоволені; 32% — частково незадоволені; 16% — незадоволені
Найчастіше названі проблеми	Відсутність єдиного каналу комунікацій, плутанина в заявках, затримки через неузгодженість, надмірна кількість усних

Отримані дані демонструють наявність системних проблем у внутрішніх комунікаціях підприємства. Найбільш показовим є те, що 60% працівників вважають швидкість отримання інформації недостатньою. Це узгоджується з картуванням інформаційних потоків, де було виявлено значні затримки через ручну передачу даних та відсутність цифрових систем.

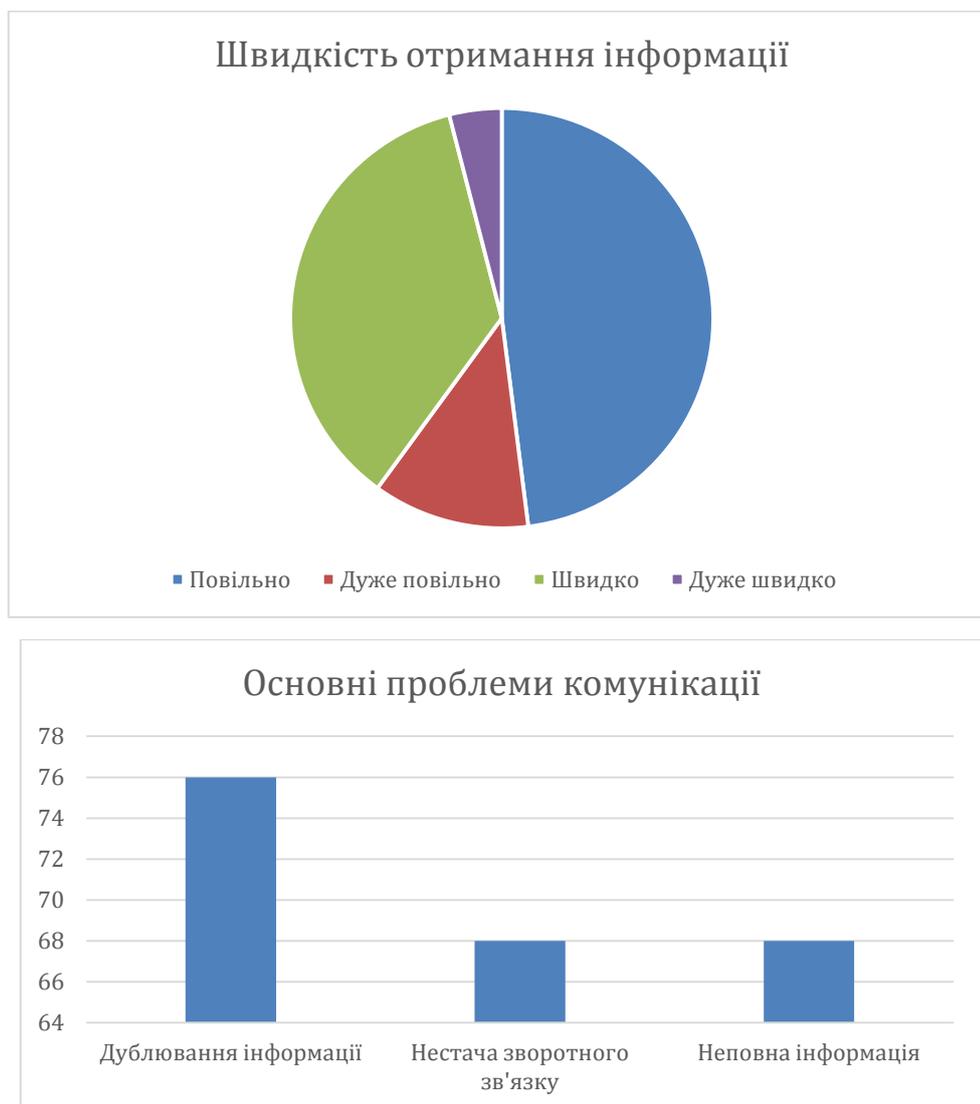


Рис. 2.2. Структура інвестицій у впровадження цифрової системи оптимізації комунікаційних процесів на підприємстві

Особливо тривожним сигналом є той факт, що 68% працівників заявили про нестачу зворотного зв'язку, що означає низьку прозорість та прогнозованість

процесів. Працівники не завжди розуміють, чи було виконано їхні запити, чи відбулися зміни в умовах замовлень, що формує відчуття невизначеності та хаосу.

Не менш важливим є те, що дві третини опитаних регулярно отримують дубльовану або суперечливу інформацію. Це свідчить про відсутність єдиного інформаційного центру та одночасне існування кількох «неформальних каналів» — телефонних дзвінків, усних домовленостей, паперових записів і повідомлень у месенджерах.

Результати анкетування також показують, що значна частина працівників (36%) відчуває неповну чіткість у формулюванні робочих завдань. Це ще раз підтверджує наявність проблем з формалізацією комунікацій, коли співробітники змушені самостійно інтерпретувати отриману інформацію, що збільшує ймовірність помилок.

Підсумовуючи, можна стверджувати, що анкетування підтвердило висновки, отримані під час картування інформаційних потоків і аналізу горизонтальних зв'язків. Підприємство має виражені проблеми з комунікаційними перевантаженнями, дублюванням інформації, затримками у передачі даних та відсутністю належного зворотного зв'язку. Працівники на всіх рівнях відзначають потребу в цифровізації комунікацій і створенні єдиного корпоративного каналу взаємодії.

Ці дані створюють основу для подальшого аналізу цифрових інструментів, які можуть бути впроваджені на підприємстві, що стане предметом наступного підпункту.

2.3 Аналіз рівня цифровізації управлінських процесів на підприємстві

Рівень цифровізації управлінських процесів на ТОВ «ЛОГІСТИК МАСТЕР» має змішаний, фрагментарний характер і поєднує використання базового облікового програмного забезпечення, табличних редакторів, особистих месенджерів працівників та традиційних паперових носіїв. З одного боку, це

свідчить про певні кроки підприємства у напрямі цифрової трансформації, з іншого — про відсутність цілісної цифрової стратегії та єдиного інформаційного простору для управління комунікаціями й операціями.

Базовим програмним продуктом, який використовується на підприємстві, є система типу BAS (наступниця 1С), що застосовується переважно для бухгалтерського обліку, формування податкової звітності та часткового відображення складських операцій. У ній ведуться базові довідники контрагентів, номенклатура товарів, реєструються прибуткові та видаткові документи. Однак фактичне використання BAS обмежується функціями «обліку для звітності», а не комплексного управління бізнес-процесами. Оперативна робота з клієнтами, планування закупівель, деталізація складу замовлень, відстеження статусів заявок і логістичних операцій здійснюються поза межами системи, переважно вручну або через інші інструменти.

Важлива частина операційної діяльності виконується у Microsoft Excel, який став універсальним інструментом для багатьох підрозділів. Менеджери з продажів формують у табличному редакторі прайси, комерційні пропозиції, списки замовлень; закупівельники — таблиці з постачальниками, графіки поставок, узгодження замовлень; склад — окремі файли для внутрішнього обліку або контролю залишків. На перший погляд, це виглядає як певний рівень цифровізації, однак на практиці використання Excel лише частково замінює паперовий облік і не вирішує питання автоматизації процесів. Відсутність єдиної бази даних призводить до того, що кожний співробітник або відділ створює «свої» файли, які не синхронізуються між собою. У результаті виникає ситуація, коли одночасно існує кілька версій одних і тих самих даних, а їх актуальність залежить від того, хто останнім вносив зміни.

Особливу роль у системі внутрішніх комунікацій відіграють Viber-чати, які фактично стали основним каналом оперативної взаємодії між працівниками. Через Viber передаються фото товарів, голосові повідомлення з описом замовлень, уточнення щодо наявності продукції на складі, інформація про зміни в

умовах постачання, а також термінові доручення керівництва. На практиці на підприємстві функціонує кілька групових чатів: окремо для складу, для логістики, для менеджерів з продажів, а також неформальні групи «для своїх». Така система створює відчуття швидкості обміну інформацією, проте з позиції управління бізнес-процесами є вкрай неефективною та ризикованою.

Використання особистих месенджерів (Viber) як основного робочого інструменту має низку принципівих недоліків. По-перше, історія переписки не структурується у розрізі замовлень, клієнтів або проєктів. У великих чатах важливі робочі повідомлення швидко «тонуть» серед десятків другорядних коментарів, емодзі, обговорень, що не стосуються конкретної операції. Це ускладнює відстеження рішень, пошук попередніх домовленостей та аналіз причин виникнення помилок.

По-друге, немає жодного офіційного контролю доступу до таких чатів: у них можуть залишатися колишні співробітники, а нові додаватися хаотично. Це створює прямі ризики витоку конфіденційної інформації — як щодо клієнтів, так і щодо внутрішніх комерційних умов, знижок, специфікацій замовлень. Підприємство фактично не контролює, у якій формі і де саме зберігається його робоче листування.

По-третє, значна частина важливої інформації існує лише в усній або напівформальній формі. Голосове повідомлення у Viber може містити критичні вказівки щодо термінів постачання, зміни складу замовлення чи пріоритетності клієнтів, але при цьому не дублюється в жодній офіційній системі. У разі виникнення спорів або необхідності проаналізувати виконання завдань знайти відповідне повідомлення в довгих переписках практично неможливо.

Паралельно з цим на підприємстві продовжують використовуватися паперові журнали та роздруковані форми. На складі ведуться журнали обліку прибуття та відвантаження товару, оформлюються паперові накладні, які потім передаються до бухгалтерії. Частина погоджень здійснюється через фізичне підписання документів керівництвом. Це значно сповільнює документообіг,

призводить до затримки у відображенні операцій у BAS та створює залежність від фізичної присутності конкретних осіб.

По суті, цифровізація управлінських процесів на ТОВ «ЛОГІСТИК МАСТЕР» відбувається «точково» і несистемно. Є окремі цифрові інструменти (BAS, Excel, Viber), але відсутня єдина платформа, яка б інтегрувала управління замовленнями, складським обліком, логістикою, продажами і фінансами. Підприємство не використовує повноцінну CRM- або ERP-систему для роботи з клієнтами, аналізу історії замовлень, планування продажів та прогнозування потреб у закупівлях. Це призводить до таких наслідків: кожен підрозділ веде власні облікові файли та «локальні бази даних»; дані дублюються у кількох джерелах (BAS, Excel, Viber, папір), що породжує помилки; керівництво не має можливості в режимі реального часу побачити «єдину картину» діяльності підприємства; значна частина управлінських рішень приймається на основі усних домовленостей, а не зафіксованої аналітики [16].

Узагальнюючи аудит цифрових інструментів, можна стверджувати, що підприємство має потенціал для цифровізації (наявні комп'ютери, підключення до інтернету, базове програмне забезпечення), але нинішній рівень використання цифрових технологій не відповідає масштабу бізнесу та складності його операційних процесів. Цифрові рішення застосовуються фрагментарно й не покривають ключові проблемні точки - міжпідроздільні комунікації, координацію замовлень, контроль залишків та планування логістики.

Для комплексного оцінювання цифрового середовища підприємства та сформованої системи внутрішніх комунікацій доцільно використати метод SWOT-аналізу, який дає можливість системно визначити сильні та слабкі сторони підприємства у сфері цифровізації, а також оцінити можливості та загрози зовнішнього середовища [6]. Для ТОВ «ЛОГІСТИК МАСТЕР» проведення такого аналізу є важливим, оскільки рівень цифрової зрілості підприємства безпосередньо впливає на його конкурентоспроможність, ефективність міжпідроздільної взаємодії та швидкість управлінських рішень.

SWOT-Аналіз рівня цифровізації ТОВ «ЛОГІСТИК МАСТЕР»

Сильні сторони (Strengths)

Однією з ключових сильних сторін підприємства є наявність базової цифрової інфраструктури, яка включає встановлене програмне забезпечення BAS, комп'ютерну техніку, доступ до інтернету та навички працівників щодо використання Excel. Це формує технічний фундамент для поступового переходу до більш сучасних цифрових систем.

Ще однією сильною стороною є молодий колектив, який загалом позитивно ставиться до використання цифрових інструментів. Працівники швидко адаптуються до нових технологій і демонструють високу готовність працювати з цифровими каналами комунікації. Це важливий чинник для подальшої цифрової трансформації, оскільки опір змінам серед молодих співробітників значно нижчий.

Підприємство вже має досвід часткового використання цифрових каналів комунікації, що видно з активного застосування Viber для оперативних завдань. Хоча цей інструмент є неформальним і недостатньо захищеним, він свідчить про потребу колективу у швидкій взаємодії та цифрових сервісах.

Крім того, сильним аспектом є наявність структури даних, хоча й розрізної (Excel, BAS). Працівники звикли до ведення цифрових таблиць, що значно спрощує впровадження майбутньої CRM/ERP системи.

Слабкі сторони (Weaknesses)

Найбільш критичною слабкою стороною є відсутність єдиної платформи для управління бізнес-процесами. Комунікації, складські операції, робота з клієнтами, логістика та продажі здійснюються на різних носіях і в різних форматах. Це призводить до дублювання даних, втрати актуальності інформації й неможливості оперативного прийняття рішень.

Однією з найбільших проблем є хаос у Viber-чатах, які виконують роль основного внутрішнього комунікаційного каналу. Важлива інформація часто залишається непоміченою, а робочі повідомлення губляться серед вторинних

діалогів. Відсутність централізації створює високі ризики помилок у виконанні замовлень, неправильного комплектування товарів та зривів поставок.

Суттєвою слабкістю є тривалість паперового погодження документів. Фізичний обіг накладних, заявок та актів затримує внесення даних у BAS, що призводить до невідповідностей між реальними залишками на складі та даними в системі. В окремих випадках це викликає конфлікти між відділами і негативно впливає на швидкість обслуговування клієнтів.

Поширеним недоліком є дублювання даних у різних Excel-файлах, яке ускладнює аналіз і створює ризики помилок. Цей інструмент не забезпечує контроль версій документів і не дає змоги вести одночасну роботу з великими масивами інформації.

Ще однією слабкістю можна вважати низький рівень інтеграції існуючих систем. BAS не пов'язана з Excel, Excel — з Viber, паперові журнали — ні з чим. Дані переміщуються між системами вручну, що збільшує кількість помилок і навантажує персонал.

Можливості (Opportunities)

Однією з ключових можливостей для підприємства є впровадження сучасних хмарних сервісів, які можуть об'єднати всі бізнес-процеси в єдиному цифровому середовищі. Наприклад, використання CRM-системи (Bitrix24, Zoho CRM, Microsoft Dynamics) або ERP-рішень для малого та середнього бізнесу (Odoo, SAP Business One) дозволило б синхронізувати роботу підрозділів, забезпечити автоматичне оновлення даних і централізувати документообіг.

Важливим потенційним напрямом є автоматизація звітності та аналітики. Використання спеціальних інструментів для візуалізації даних (Power BI, Google Data Studio) дозволило б керівництву отримувати актуальну інформацію щодо продажів, залишків та логістики в режимі реального часу. Це суттєво підвищило б швидкість прийняття управлінських рішень.

Підприємство також має можливість оптимізувати внутрішні комунікації шляхом впровадження корпоративних платформ, таких як Slack, Microsoft Teams

або Google Workspace. Такі системи забезпечують структурованість обговорень, захист даних, можливість організації каналів за темами та інтеграцію з іншими сервісами підприємства.

Ще однією перспективою є мінімізація людського фактора у виконанні операційних завдань. Використання автоматичних нагадувань, сканерів штрих-кодів, мобільних додатків для складу дозволить зменшити кількість помилок і пришвидшити документообіг.

Також значною можливістю є цифровізація логістичних процесів: від впровадження електронних маршрутних листів до використання GPS-трекінгу для оптимізації доставок. Це дозволить зменшити витрати пального, уникнути простоїв і підвищити задоволеність клієнтів.

Загрози (Threats)

Головною загрозою для підприємства під час цифрової трансформації є опір персоналу змінам. Працівники, які звикли до ручних методів роботи або неформальних каналів комунікації, можуть неохоче переходити на нові системи, що ускладнить процес упровадження.

Суттєвою загрозою є технічні збої або нестабільність інтернет-з'єднання, що може призвести до тимчасового паралічу бізнес-процесів у разі повної залежності від цифрових систем.

Ще однією загрозою є кіберризики, пов'язані з можливими витокami даних, несанкціонованим доступом або зовнішніми атаками. Перехід до хмарних сервісів потребує належного рівня кібербезпеки, резервного копіювання та контролю прав доступу.

Зовнішнім ризиком можна вважати зростання конкуренції серед компаній, які вже впровадили сучасні digital-рішення. Якщо «ЛОГІСТИК МАСТЕР» не пришвидшить цифровізацію, підприємство може втратити частину ринку та поступитися конкурентам, які працюють швидше й точніше.

Узагальнюючи викладені вище фактори внутрішнього та зовнішнього середовища, систематизуємо результати дослідження у матриці SWOT-аналізу.

SWOT-аналіз свідчить, що підприємство має необхідні передумови для успішної цифровізації, однак нинішній стан використання цифрових технологій не дозволяє повною мірою реалізувати потенціал. Наявні слабкі сторони — хаотична комунікація, дублювання даних, паперовий документообіг та відсутність єдиної платформи — формують значні ризики для подальшого розвитку.



Рис. 2.3. SWOT-аналіз рівня цифровізації комунікаційних процесів ТОВ «ЛОГІСТИК МАСТЕР»

У той же час можливості підприємства значно перевищують загрози: впровадження CRM/ERP-системи, цифрових інструментів для комунікацій, автоматизації складу й аналітики може кардинально покращити ефективність управлінських процесів та міжпідроздільної взаємодії [32].

Проведений аналіз цифрових інструментів, що застосовуються на ТОВ «ЛОГІСТИК МАСТЕР», показав, що рівень цифровізації на підприємстві є недостатнім для забезпечення стабільної ефективності операційних процесів і якісної міжпідроздільної взаємодії. Хоча підприємство має базову програмну інфраструктуру (BAS, Excel, месенджери), її використання є фрагментарним, несистемним і не інтегрованим у єдиний управлінський контур. Це створює значні інформаційні розриви, дублювання даних і хаос у комунікаціях, що безпосередньо впливає на якість обслуговування клієнтів та швидкість прийняття управлінських рішень.

Найбільш критичним є той факт, що особисті месенджери (Viber) виконують роль фактичної корпоративної комунікаційної платформи. Вони не забезпечують належного рівня захищеності, не мають функції структурування інформації та створюють потенційні ризики втрати даних. Використання месенджерів як основного інструменту обміну операційною інформацією спричиняє постійні непорозуміння між відділами та призводить до численних помилок у виконанні замовлень.

Ще одним значним недоліком є паперовий документообіг, який уповільнює реєстрацію даних у системі BAS, затримує їх оновлення та робить складські операції менш прозорими. У поєднанні з дублюванням даних в Excel це формує неоднорідне цифрове середовище з різним ступенем актуальності інформації.

Важливою проблемою є відсутність CRM- або ERP-системи, яка б забезпечувала інтеграцію між підрозділами та дозволяла автоматично синхронізувати дані щодо замовлень, залишків, клієнтів і логістичних процесів. У поточних умовах керівництво підприємства позбавлене можливості бачити цілісну та актуальну картину діяльності, а працівники — ефективно координувати свої дії.

SWOT-аналіз підтвердив, що попри низку слабких сторін, підприємство має суттєвий потенціал розвитку у напрямі цифровізації. Сильні сторони — молодий колектив, наявність базових цифрових компетенцій і елементарної технічної

інфраструктури — створюють сприятливе підґрунтя для впровадження інновацій. Водночас можливості, пов'язані з автоматизацією звітності, впровадженням CRM/ERP, переходом до хмарних екосистем і оптимізацією логістики, дозволяють підприємству суттєво підвищити ефективність роботи за відносно короткий період часу.

Загрози цифровізації, зокрема опір персоналу змінам, кіберризиками та можливі технічні збої, є типовими для всіх підприємств і можуть бути мінімізовані за умови правильної організації процесу впровадження технологій та навчання працівників.

У цьому розділі дипломної роботи було здійснено комплексний аналіз діяльності ТОВ «ЛОГІСТИК МАСТЕР» з метою виявлення чинників, що стримують ефективність міжпідроздільної комунікації та створюють перешкоди для оперативності управлінських рішень. Результати аналізу показують, що ключові проблеми підприємства зосереджені у таких сферах:

1. Низька формалізація комунікаційних процесів. Інформація передається хаотично, часто в усній формі або через особисті месенджери. Це призводить до плутанини, дублювання повідомлень, втрати важливих даних і виникнення конфліктів між відділами.

2. Відсутність єдиного цифрового простору. Інформація зберігається в різних джерелах (Excel, Viber, BAS, паперові журнали), що унеможлиблює оперативний доступ до даних і ускладнює аналіз показників діяльності.

3. Повільний документообіг і затримки в оновленні даних. Використання паперових накладних, фізичних журналів та ручне перенесення даних у BAS призводить до відставання у відображенні фактичних операцій.

4. Недостатня цифрова інтеграція між підрозділами. Продажі, склад, логістика та закупівлі працюють по суті в автономних інформаційних просторах, що створює значні «вузькі місця» у внутрішніх процесах.

5. Проблеми в організації зворотного зв'язку. Анкетування виявило, що більшість співробітників не отримує вчасної інформації про зміни в замовленнях, поставках та пріоритетах клієнтів.

6. Високий рівень операційних втрат. Кожна помилка в комунікації призводить до витрат часу, неправильного комплектування товару, зривів логістичних графіків, фінансових втрат і зниження рівня довіри клієнтів.

Сукупність цих факторів свідчить про те, що система комунікацій на підприємстві потребує комплексної оптимізації, у центрі якої має бути цифрова трансформація на основі впровадження інтегрованих інформаційних систем, формалізації комунікаційних каналів і автоматизації критичних бізнес-процесів.

Висновки до розділу 2

У другому розділі дипломної роботи здійснено комплексний аналіз стану комунікаційних процесів та рівня їх цифровізації на прикладі діяльності ТОВ «ЛОГІСТИК МАСТЕР». Проведене дослідження дозволило оцінити організаційно-економічні умови функціонування підприємства, особливості його управлінської структури та реальний механізм інформаційної взаємодії між підрозділами. Отримані результати засвідчили, що ефективність діяльності підприємства значною мірою залежить від якості внутрішніх комунікацій і здатності управлінської системи забезпечувати своєчасний та достовірний обмін інформацією.

1. Надано організаційно-економічну характеристику ТОВ «ЛОГІСТИК МАСТЕР», проаналізовано основні напрями його діяльності та особливості організаційної структури управління. Встановлено, що підприємство функціонує в умовах зростаючого інформаційного навантаження та розширення кола управлінських завдань, що потребує чіткої координації дій між підрозділами. Доведено, що використання матричної структури управління створює передумови для гнучкої взаємодії, проте за відсутності належно організованих комунікацій може призводити до дублювання функцій і ускладнення процесу прийняття рішень.

2. Проведено діагностику існуючої системи внутрішніх комунікацій підприємства та виявлено основні проблемні зони. Аналіз фактичного руху інформаційних потоків показав наявність фрагментарної, переважно ручної системи обміну даними, використання неформалізованих каналів зв'язку та відсутність чітко регламентованих процедур взаємодії між підрозділами. Результати анкетування персоналу підтвердили наявність затримок у переданні інформації, випадків отримання суперечливих вказівок та недостатнього зворотного зв'язку, що негативно впливає на ефективність виконання завдань.

3. Проаналізовано рівень цифровізації управлінських процесів і використання цифрових інструментів у комунікаційній діяльності підприємства. Встановлено, що наявні програмні засоби (BAS, Excel, месенджери) використовуються фрагментарно та не забезпечують єдиного інформаційного простору. Проведений SWOT-аналіз дозволив узагальнити сильні й слабкі сторони системи комунікацій, а також визначити можливості та загрози, пов'язані з подальшою цифровою трансформацією. Доведено, що відсутність інтегрованої цифрової платформи є ключовим обмеженням для підвищення ефективності міжпідроздільної взаємодії.

Отже, результати другого розділу засвідчили наявність суттєвих організаційних і технологічних проблем у системі внутрішніх комунікацій ТОВ «ЛОГІСТИК МАСТЕР», що проявляються у фрагментарності інформаційних потоків, відсутності чітко регламентованих процедур взаємодії між підрозділами та використанні неінтегрованих цифрових інструментів. Виявлені недоліки зумовлюють затримки у прийнятті управлінських рішень, дублювання функцій та підвищення операційних витрат, що негативно впливає на загальну ефективність діяльності підприємства. У зв'язку з цим обґрунтовано необхідність переходу від існуючої моделі інформаційної взаємодії до комплексної цифрової системи управління комунікаціями, яка забезпечуватиме прозорість, узгодженість і своєчасність обміну даними. Отримані аналітичні висновки стали методичною та практичною основою для розробки рекомендацій і механізму оптимізації комунікаційних процесів, що представлені у третьому розділі дипломної роботи та спрямовані на підвищення результативності управлінських процесів підприємства.

РОЗДІЛ 3.

РОЗРОБКА МЕХАНІЗМУ ОПТИМІЗАЦІЇ МІЖВІДОМЧОЇ ВЗАЄМОДІЇ НА ЗАСАДАХ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

3.1. Реінжиніринг комунікаційних бізнес-процесів (модель TO-BE)

На основі результатів аналізу, проведеного у другому розділі, можна зробити висновок, що існуюча система внутрішніх комунікацій на ТОВ «ЛОГІСТИК МАСТЕР» є перевантаженою, фрагментованою та надмірно залежною від людського фактора. Інформація між підрозділами передається різними каналами - через особисті Viber-чати, усні домовленості, паперові документи, розрізнені Excel-файли та частково через облікову систему BAS. У такому форматі комунікацій важко говорити про керованість процесів, прозорість відповідальності та оперативний контроль. Це не той випадок, коли проблему можна розв'язати «косметичним ремонтом» у вигляді додаткових інструкцій чи ще одного шаблону у Word. Стає очевидним, що підприємству потрібен саме реінжиніринг комунікаційних бізнес-процесів, тобто їхнє глибоке переосмислення та побудова принципово нової моделі [31].

Модель, яка фактично функціонує сьогодні (AS-IS), сформувалась еволюційно, без єдиного плану. Підприємство зростало, збільшувався асортимент, кількість клієнтів і працівників, а система комунікацій підлаштовувалась під поточні задачі «тут і зараз». Менеджери з продажів взяли на себе роль головних «диспетчерів» інформації: вони приймають замовлення, уточнюють залишки на складі, домовляються із логістами про завантаження транспорту, координують із закупівлями дефіцитні позиції, передають дані в бухгалтерію. Значна частина цих дій відбувається в телефонному режимі або у Viber, що ускладнює можливість відтворити реальну картину подій, коли виникає помилка або конфліктна ситуація.

Таке ручне «ручне управління» може працювати у невеликій фірмі, де всі один одного знають і обсяг операцій невеликий, але на рівні підприємства, яке має десятки співробітників, тисячі позицій номенклатури та десятки активних клієнтів, така схема фактично перетворюється на джерело постійних ризиків. Будь-яка відпустка чи хвороба ключового працівника миттєво створює «провал» у інформаційних потоках: завдання зависають, замовлення не обробляються, клієнти не отримують відповіді. Відсутність формалізованого процесу призводить до ситуації, коли успіх або провал виконання замовлення залежить не від системи, а від того, хто в який момент підняв телефон.

Ще однією характерною рисою моделі AS-IS є відсутність єдиного джерела правдивих даних. Інформація про залишки товарів, статуси замовлень, узгоджені умови з клієнтом або постачальником може одночасно існувати у кількох місцях: у BAS, у файлах Excel, у листуванні Viber, у блокноті менеджера чи у пам'яті комірника. Через це різні підрозділи нерідко оперують різними цифрами й уявленнями про одну й ту саму ситуацію. В одних таблицях товар «є», в інших він уже зарезервований, а в реальності може виявитися, що його відвантажили, але ще не внесли до облікової системи. Така розбіжність інформації неминуче породжує конфлікти між працівниками, затримки у виконанні клієнтських замовлень та додаткові витрати часу на «звірку».

Особливо гостро це проявляється в процесі «обробки замовлення». У поточній моделі він виглядає так: клієнт телефонує або пише менеджеру, той у блокнот або Excel записує перелік товарів, далі телефонує на склад, щоб уточнити наявність, інколи просить «скинути фото з полиці» або шукати позиції прямо під час розмови. Після цього менеджер погоджує з клієнтом терміни та вартість, передає інформацію логісту, домовляється про час відвантаження, а вже потім документи у тому чи іншому вигляді доходять до бухгалтерії. На кожному кроці цього ланцюга присутні ручні дії, усні рішення і взаємна довіра без цифрового підтвердження. У результаті навіть невелика помилка або затримка на якомусь етапі тягне за собою лавину наслідків.

Не менш проблемною є ситуація з документообігом. Частина операцій усе ще фіксується на папері: журнали руху товарів, видаткові накладні, підписи на друкованих документах. Поки документ фізично не дійде до бухгалтерії і не буде оброблений у BAS, система не відображає реальний стан справ. Тому менеджери, логісти й навіть керівник можуть ухвалювати рішення на основі застарілих даних. Це особливо критично в умовах, коли мова йде про дефіцитні позиції або великі за вартістю замовлення.

Таким чином, модель AS-IS можна коротко охарактеризувати як хаотичну, фрагментовану та перевантажену ручною роботою. Вона не забезпечує прозорості процесів, не дає можливості швидко побачити статус кожного замовлення, не дозволяє оцінити реальну завантаженість підрозділів та рівень виконання внутрішніх регламентів. Звідси й постійні скарги працівників на затримки, суперечливі вказівки, відсутність зворотного зв'язку, а також на відчуття, що «ніхто не бачить цілісної картини».

У такій ситуації просте «підкручування гайок» у вигляді додаткових наказів, нагадувань чи «розборів польотів» не дасть стійкого результату. Навпаки, це лише збільшить формальний тиск на працівників, не змінюючи суті проблеми. Тому єдиним логічним кроком стає реінжиніринг — перехід до нової моделі TO-BE, у якій ключові операції з обробки інформації й замовлень будуть не просто описані на папері, а вмонтовані в цифрову систему. У цій моделі інформація має вводитись один раз, у єдине середовище, далі автоматично «розходиться» між підрозділами, а кожен етап виконання замовлення повинен мати чіткий статус, відповідального та термін виконання.

Побудова моделі TO-BE для ТОВ «ЛОГІСТИК МАСТЕР» передбачає створення такої системи міжпідроздільної взаємодії, у якій інформація рухається не хаотично, а структуровано, через єдину цифрову платформу. Головна ідея полягає в тому, що кожен учасник процесу працює з одними й тими самими даними, які оновлюються автоматично і доступні всім у режимі реального часу. У новій моделі відсутні дзвінки «на склад», відсутні «пошуки товару по фото»,

немає ситуацій, коли менеджер передає логісту інформацію голосовим повідомленням у Viber, а той її потім перепитує або перекручує. TO-BE — це принципово інший спосіб мислення: не люди передають один одному інформацію, а система сама розподіляє завдання між учасниками процесу відповідно до чітких правил.

Центральним елементом моделі TO-BE стає CRM/ERP-платформа, яка об'єднує роботу всіх підрозділів: продажів, складу, логістики, бухгалтерії та керівництва [30]. Саме вона формує єдиний простір, де зберігається кожне замовлення, всі уточнення, специфікації, договори, фото, електронні накладні і навіть коментарі працівників щодо окремих етапів. Менеджер не працює більше із блокнотом або Excel-файлом, які існують лише в межах його комп'ютера,— він створює «картку угоди» у цифровій системі, і з цього моменту всі учасники процесу бачать однакову інформацію. Це знімає безліч типових питань, які раніше задавали один одному працівники: «А яка ціна?», «Це точний перелік?», «Воно вже зібране?» або «Чому статус не оновлено?».

Після створення замовлення менеджером система автоматично запускає процес маршрутизації. Якщо у моделі AS-IS менеджер сам телефонує на склад, сам пересилає інформацію у чат, сам пояснює складові замовлення та домовляється про строки, то у моделі TO-BE таких ручних дій уже немає. Система, отримавши картку угоди, сама формує завдання для складу, де чітко зазначені перелік товарів, кількість, артикул, пріоритет замовлення та термін виконання. Працівники складу отримують це завдання на планшет або комп'ютер і виконують його без додаткових роз'яснень з боку менеджера. Після комплектування товару склад відзначає завдання як виконане, а статус у картці угоди автоматично змінюється на «Зібрано».

Окреме значення в моделі TO-BE має цифровий контроль руху товару. Замість того щоб шукати товар по полиці або «на око» оцінювати залишки, комірник сканує штрих-код кожної позиції, і система одразу ж оновлює складські дані. Таким чином, менеджер бачить актуальні залишки без жодних дзвінків, а

бухгалтерія отримує інформацію про рух товару без затримок і без паперових журналів. Така автоматизація усуває одну з найболючіших проблем моделі AS-IS — різні дані у різних підрозділах.

Після завершення етапу комплектування логіст автоматично отримує повідомлення про готовність замовлення. Він не чекає дзвінка від менеджера, не шукає інформацію у чатах, а бачить її у структурованому вигляді в системі: хто клієнт, куди потрібно доставити товар, чи є терміновість, який обсяг та вага замовлення. Логіст формує накладні або ТТН прямо в системі, а не вручну в Word чи Excel. Документи автоматично підтягуються у картку угоди й залишаються там у зафіксованому вигляді.

Після відвантаження бухгалтерія отримує всі необхідні дані без потреби чекати на паперові документи. Дані про реалізацію товарів автоматично переносяться в BAS, а бухгалтер лише підтверджує правильність проведених операцій. Це повністю виключає ситуації, коли накладна загубилась у машині, комірник її забув передати, або бухгалтер отримав її наступного дня тільки у паперовому вигляді. Цифрова єдність процесу дозволяє контролювати всі операції у реальному часі та зменшує рівень ручної роботи в кілька разів.

Сутність моделі TO-BE полягає не лише в автоматизації окремих функцій, а у формуванні єдиного наскрізного процесу, в якому кожен наступний учасник отримує інформацію не від людини, а від системи. Вона стає єдиним «координатором» усього потоку замовлення, а всі учасники взаємодіють у межах прозорої цифрової логіки. Система нормально працює навіть тоді, коли конкретний менеджер на лікарняному чи у відпустці,— картка угоди існує незалежно від людини, а всі етапи виконання задокументовані.



Рис. 3.1. Модель бізнес-процесу обробки клієнтського замовлення в умовах цифровізації (модель TO-BE)

У такому вигляді TO-BE ліквідує головні проблеми AS-IS: зникають «вузькі місця», пов'язані з ручним контролем, усувається неузгодженість між відділами, а логіка роботи стає прогнозованою для всіх учасників. Крім того, TO-BE створює підґрунтя для подальшої аналітики: система накопичує історію виконання замовлень, час обробки, затримки на окремих етапах, що дає можливість керівництву оцінювати рівень сервісу, продуктивність підрозділів та потреби у персоналі.

Оскільки модель TO-BE базується на принципах цифрової прозорості та мінімізації ручних операцій, важливим елементом її впровадження стає встановлення чітких правил взаємодії між підрозділами. Навіть найбільш технологічна система не працюватиме ефективно, якщо всередині організації немає узгоджених очікувань щодо швидкості реакції, повноти відповідей та відповідальності за виконання конкретних етапів процесу. Тому у рамках реінжинірингу передбачається впровадження внутрішніх угод про рівень сервісу (SLA) та матриці відповідальності RACI, які разом формують регулятивну основу для нового бізнес-процесу.

SLA дозволяє перевести розмиті поняття «швидко», «зробіть терміново» та «якнайшвидше перевірте замовлення» у конкретні часові рамки. В умовах моделі AS-IS багато конфліктів виникало саме через різне трактування строків виконання завдань. Менеджери очікували відповіді від складу «майже одразу», тоді як працівники складу вважали нормальним реагувати протягом години або й більше.

Подібні непорозуміння стосувалися логістики, бухгалтерії та закупівель. У моделі TO-BE такі розриви усуваються завдяки чіткій регламентації. Наприклад, підтвердження наявності товару на складі має здійснюватися протягом 15 хвилин, а підготовка бухгалтерських документів після зміни статусу угоди — протягом двох годин. Це формує зрозумілі правила, де кожен працівник знає, що очікується від нього особисто та від його підрозділу загалом.

При цьому SLA не є каральним інструментом — його функція полягає у синхронізації роботи різних підрозділів та підвищенні передбачуваності процесу. Якщо всі учасники дотримуються встановлених нормативів, то система TO-BE працює без затримок: менеджер оперативно отримує інформацію, логіст своєчасно планує відвантаження, а бухгалтерія формує документи без необхідності «наздоганяти» інформацію заднім числом. Суттєво зменшується кількість уточнень, повторних дзвінків і внутрішніх претензій щодо затримок. Це не лише підвищує ефективність процесів, а й сприяє формуванню професійної комунікаційної культури, в якій кожен учасник розуміє межі своєї відповідальності.

Впровадження RACI-матриці є наступним логічним кроком у формуванні нової комунікаційної моделі. Якщо SLA визначає «коли» повинна бути виконана дія, то RACI визначає «хто» повинен її виконувати, «хто» координує, «хто» консультує, і «хто» має бути поінформований. У поточній моделі AS-IS межі відповідальності суттєво розмиті: менеджер за замовчуванням «робить усе», склад часто виконує завдання, які мають бути функцією логістики, а бухгалтерія нерідко потрапляє під тиск через затримки, які виникають не з її вини. RACI-схема дає змогу структурувати процес так, щоб кожний етап мав чітко визначену роль.

У новому процесі обробки замовлення відповідальність розподіляється набагато логічніше. Менеджер з продажів є відповідальним за створення картки угоди та первинну інформацію щодо замовлення, але не втручається у подальшу логістику чи комплектування. Комірник є виконавцем завдання зі збирання

товару і відповідає за актуальність складських даних, які він фіксує у цифровій системі. Логіст не залежить від уточнень у чатах, адже система сама повідомляє його про готовність вантажу. Бухгалтер отримує документи автоматично і лише підтверджує правильність проведення операції, не витрачаючи час на пошук первинної інформації. Керівник підприємства у моделі TO-BE займає позицію контролера, який може в будь-який момент відкрити картку угоди і побачити, де виникла затримка, хто її спричинив та який етап є критичним.

Комбінація SLA та RACI створює чітку та прозору управлінську архітектуру процесу. Завдяки цьому модель TO-BE усуває одну з найбільших проблем AS-IS — невизначеність відповідальності. Замість ситуацій, коли «усі відповідальні й одночасно ніхто конкретно», процес отримує чітку логіку, яку видно на кожному етапі. Працівники перестають перекладати відповідальність один на одного, оскільки в цифровій системі чітко фіксується, хто мав виконати дію і в який термін [22].

Таблиця 3.1

**Матриця розподілу відповідальності (RACI) у процесі обробки
замовлення**

Етап процесу	Менеджер	Комірник	Логіст	Бухгалтер	Керівник
Створення замовлення	R	I	-	-	A
Перевірка наявності	I	R	-	-	-
Комплектація	I	R	I	-	-
Оформлення доставки	C	I	R	-	-
Виписка документів	I	-	I	R	-
Контроль оплати	R	-	-	C	A

R - Виконавець, A - Відповідальний, C - Консультант, I - Поінформований

У результаті реінжиніринг формує не лише нову технічну інфраструктуру, а й нову культуру взаємодії, де інформація стає структурованою, доступною та контрольованою. Це змінює саму природу комунікації між підрозділами: замість ручних перемовин та нескінченних уточнень система працює як «єдиний мозок», який координує всі ключові операції. Такий підхід забезпечує суттєве зменшення кількості помилок, пришвидшує виконання замовлень і створює передумови для подальшої автоматизації логістики, аналітики та управління запасами.

Власне, побудова моделі TO-BE є фундаментальною передумовою для підвищення ефективності підприємства в умовах цифрової економіки. Якщо модель AS-IS спирається на ручну роботу та особисту комунікацію між співробітниками, то модель TO-BE спирається на цифрові алгоритми, стандартизовані правила та єдину інформаційну платформу. Перехід до такої моделі забезпечує зменшення операційних витрат, підвищення передбачуваності процесів та зміцнення конкурентоспроможності підприємства. Саме тому реінжиніринг не є обов'язковим компонентом, а виступає ключовим етапом модернізації внутрішньої системи управління.

Узагальнюючи проведений реінжиніринг, можна стверджувати, що перехід від фрагментованої моделі AS-IS до цілісної цифрової архітектури TO-BE створює якісно нові умови для управління комунікаційними процесами на ТОВ «ЛОГІСТИК МАСТЕР». Впорядкування інформаційних потоків, автоматизація ключових операцій, чітке визначення ролей і відповідальності, а також встановлення вимірюваних нормативів взаємодії формують прозору, керовану та передбачувану систему. Нова модель не лише усуває основні проблеми, виявлені під час діагностики, але й забезпечує фундамент для подальшої цифрової трансформації підприємства. У результаті комунікаційні процеси перестають бути джерелом ризиків і перетворюються на стратегічний ресурс, що підсилює ефективність роботи всіх підрозділів та підвищує конкурентоспроможність компанії в умовах цифрової економіки.

3.2. Обґрунтування вибору та імплементація цифрової екосистеми

Реалізація цільової моделі TO-BE, описаної у попередньому підпункті, неможлива без упровадження відповідної цифрової екосистеми, здатної забезпечити безперервний інформаційний обмін між підрозділами, автоматизацію рутинних операцій, наскрізну видимість бізнес-процесів та інтеграцію з існуючими обліковими системами підприємства. У сучасних умовах цифровізації бізнесу вимоги до таких систем суттєво зросли: від програмного забезпечення очікується не лише функція зберігання даних чи базовий облік операцій, а комплексна підтримка процесів взаємодії, аналітики, управління задачами та інтеграції. Тому підбір цифрової платформи має стратегічне значення, оскільки саме вона визначатиме ефективність реалізованих змін і здатність підприємства масштабуватися в майбутньому.

Сучасний ринок цифрових рішень для підприємств можна умовно поділити на три ключові групи: ERP-системи, BPM-системи та CRM-платформи. Кожен із цих класів має власне функціональне призначення та вирішує певний спектр задач, проте не завжди підходить для комплексного покращення міжфункціональних комунікацій. ERP-системи традиційно орієнтовані на облік ресурсів, фінансів, складів і виробництва; BPM-рішення забезпечують моделювання, регламентацію та автоматизацію бізнес-процесів; CRM-платформи зосереджені на взаємодії з клієнтами та внутрішніх комунікаціях між відділами продажів, маркетингу, логістики та сервісу. Для підприємства, яке прагне оптимізувати саме комунікаційні потоки, критично важливо знайти систему, яка здатна одночасно підтримувати задачі CRM-рівня, управління задачами, контролю процесів та інтеграції з ERP-бекофісом.

Для обґрунтування вибору доцільно проаналізувати можливості кожного класу систем у контексті потреб ТОВ «ЛОГІСТИК МАСТЕР». З цією метою наведено академічну порівняльну таблицю, що охоплює шість ключових параметрів: функціональне призначення, підтримка комунікацій, гнучкість бізнес-

процесів, можливості інтеграції, потреби в адаптації та рівень відповідності моделі TO-BE.

На основі порівняльного аналізу видно, що ERP-системи, хоча і є надійним ядром обліку, не забезпечують необхідного рівня міжпідроздільної взаємодії. BPM-платформи мають сильний потенціал у моделюванні процесів, але їх впровадження є складним, а ефективність залежить від правильної інтеграції з іншими системами. Натомість CRM-платформи сучасного покоління вже давно вийшли за межі «систем для продажів» і пропонують універсальні засоби для управління комунікаціями, взаємодією між підрозділами, задачами, проектами та документами.

Таблиця 3.2

Порівняльна характеристика ERP-, CRM- та BPM-рішень для оптимізації комунікацій

Критерій	ERP-системи	BPM-системи	CRM-платформи
Первинне призначення	Облік ресурсів, складів, фінансів; регламентація операцій	Моделювання та автоматизація бізнес-процесів; контроль потоків	Управління взаємодією з клієнтами, комунікаціями та продажами
Рівень підтримки внутрішньої комунікації	Низький; передбачено лише базові повідомлення	Середній; можливе проектування комунікаційних маршрутів	Високий; вбудовані чати, стрічки подій, задачі, коментарі
Гнучкість налаштування процесів	Низька; зміни потребують розробки	Висока; можливе гнучке моделювання процесів	Середня; налаштування через вбудовані інструменти
Інтеграція з іншими системами	Складна, потребує доопрацювань	Висока; BPM призначені для інтеграції	Висока; CRM мають готові API-конектори
Простота впровадження	Низька; потребує великих ресурсів	Середня; залежить від складності процесів	Висока; швидкий старт для малого та середнього бізнесу
Відповідність моделі TO-BE	Часткова: сильний бек-офіс, слабкі комунікації	Висока, але потребує окремих модулів для операційної діяльності	Найвища відповідність: комплексне покриття комунікаційних процесів

Саме тому доцільним для підприємства є впровадження комплексної CRM-екосистеми, яка поєднує зручність інтерфейсу, автоматизацію процесів, можливості інтеграції з BAS та підтримку корпоративної комунікації [16]. Серед доступних рішень найбільш обґрунтованими виглядають Bitrix24 та Odoo, які одночасно охоплюють функції CRM, таск-менеджера, корпоративного порталу, файлового сховища та інструментів бізнес-аналітики. Це дозволяє не лише вирішити основні проблеми моделі AS-IS, але й забезпечити масштабованість у контексті майбутнього розвитку цифрових сервісів підприємства.

Однією з ключових переваг Bitrix24 є його орієнтація на бізнеси, які активно працюють з комунікаціями: вбудовані чати, стрічка подій, календарі, CRM-картки, робочі групи та інтеграції зі складськими системами дозволяють швидко організувати наскрізні процеси взаємодії. Платформа Odoo, у свою чергу, пропонує модульний підхід: підприємство встановлює лише ті модулі, які потрібні, та може поступово розширювати функціонал у міру зростання. Обидві системи мають готові інтерфейси для інтеграції з BAS, що є критично важливим для уникнення дублювання даних і забезпечення єдиного інформаційного середовища.

Ключовим мотивом вибору саме Bitrix24 або Odoo є те, що ці рішення повністю відповідають вимогам моделі TO-BE: вони підтримують прозорість процесів, автоматичну маршрутизацію завдань, централізовану обробку замовлень, організацію цифрового документообігу та зберігання історії комунікацій [50; 51]. У результаті підрозділи підприємства отримують не окремі інструменти, а цілісну екосистему, яка замінює фрагментовані канали взаємодії і забезпечує системний контроль процесів.

Ефективність будь-якої цифрової платформи значною мірою залежить не лише від її окремих функціональних можливостей, але й від здатності взаємодіяти з іншими системами підприємства. У випадку ТОВ «ЛОГІСТИК МАСТЕР» критично важливим є узгоджена робота CRM-платформи (як фронт-офісу, де ведеться комунікація, продажі, задачі й контроль замовлень) та BAS (як бек-

офісної системи обліку товарів, фінансів і складських операцій). Саме тому одним із ключових елементів впровадження моделі TO-BE є створення якісного технічного з'єднання між цими системами, що забезпечить їхню інтероперабельність — здатність працювати як єдина цифрова екосистема.

У поточній моделі AS-IS значна частина помилок, затримок та конфліктних ситуацій виникає саме через подвійне введення даних: менеджери записують інформацію у власні файли або месенджери, а працівники бухгалтерії та складу пізніше дублюють ці дані у BAS. У разі помилки підрозділи фактично працюють із різними версіями інформації, що призводить до розбіжностей у залишках, некоректних рахунків, проблем із резервуванням товару та затримок у виконанні замовлень. Усунення цього дублювання є принциповим завданням цифрової трансформації, адже лише автоматизований обмін даними забезпечує цілісність інформації та стабільність процесів.

Для досягнення такого результату пропонується технічне інтеграційне рішення, що базується на використанні API-з'єднань між CRM і BAS. API (Application Programming Interface) дозволяє системам обмінюватися даними в автоматичному режимі без участі людини. Це означає, що кожна зміна, зроблена у BAS, одразу ж відображається у CRM, і навпаки, що повністю усуває потребу у ручному перенесенні інформації. Важливість API-інтеграції полягає також у тому, що вона забезпечує майбутню масштабованість: за необхідності підприємство зможе легко підключити нові модулі, сервіси, склади або зовнішні сервіси доставки.

Щоб описати вимоги до інтеграції більш структуровано, у таблиці нижче наведено основні дані та функції, які мають синхронізуватися між системами, а також очікувану поведінку платформи після впровадження інтеграції.

У такій конфігурації CRM-платформа стає центральним інструментом взаємодії між підрозділами, у той час як BAS продовжує виконувати функції фінансового та складського обліку. Це зберігає логіку роботи підприємства, але кардинально змінює спосіб передачі інформації: люди перестають бути

«посередниками» між системами, їхню роль перебирає автоматизований обмін даними. Унаслідок цього прискорюється цикл виконання замовлення, зменшується навантаження на бухгалтерію та склад, мінімізуються помилки, а керівництво отримує можливість працювати з достовірними даними у реальному часі.

Таблиця 3.3

**Логіка синхронізації даних між CRM-системою та обліковою системою
BAS у процесі управління замовленнями**

Об'єкт синхронізації	Джерело даних	Приймаюча система	Опис логіки роботи
Товари та залишки	BAS	CRM	Зміна залишків у BAS автоматично оновлює дані в CRM. Менеджери бачать лише актуальну інформацію.
Резервування товару	CRM	BAS	Після створення угоди система бронює товар у BAS, уникаючи «подвійного продажу».
Контрагенти	CRM або BAS	Обидві	Створення клієнта в одній системі автоматично створює картку у другій.
Рахунки та оплати	BAS	CRM	Після проведення платежу статус замовлення в CRM змінюється на «Оплачено». Менеджер отримує сповіщення.
Документи (видаткові, ТТН)	CRM	BAS	Система автоматично формує проекти документів, бухгалтер лише підтверджує.
Статуси замовлень	Обидві	Обидві	Усі зміни статусів (збірка, доставка, закриття) синхронізуються й доступні в реальному часі.

Під час проектування інтеграції особливу увагу потрібно приділити синхронізації товарів та залишків. Саме ця функція є ключовою для підприємств із широким асортиментом, оскільки ручне оновлення залишків неминуче призводить до втрати інформації та ризику повторного продажу товарів. Автоматизація резервування дозволяє уникнути ситуацій, коли один товар одночасно продається декільком клієнтам або коли склад не знає про те, що певні позиції вже зарезервовані.

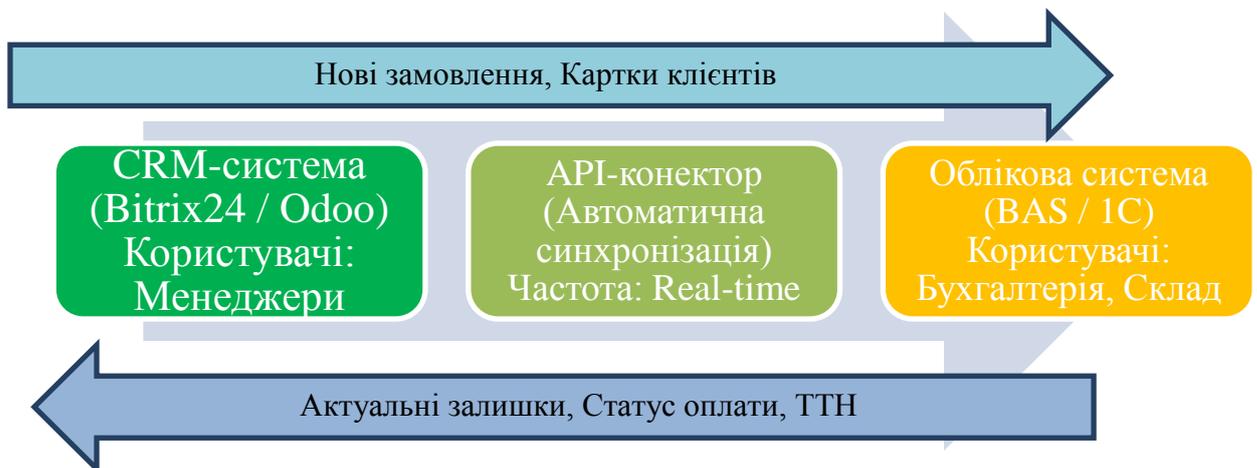


Рис. 3.2. Архітектура цифрової екосистеми управління комунікаціями підприємства з інтеграцією CRM та облікової системи BAS

Інтеграція фінансових операцій є не менш важливою. Платежі клієнтів є тригером для багатьох управлінських рішень: формування документів, планування доставки, підтвердження відвантаження. Якщо інформація про оплату надходить із затримкою, процес стає непередбачуваним і потребує постійних уточнень. Автоматичне оновлення статусу «Оплачено» в CRM дозволяє менеджерам реагувати оперативніше, а бухгалтерії — уникати повторних перевірок.

Таким чином, технічне завдання на інтеграцію систем необхідно розглядати не як технічний елемент впровадження, а як фундамент нового цифрового процесу, що забезпечує єдність і цілісність усієї функціональної моделі TO-BE. Без цього етапу реінжиніринг неможливо реалізувати в повному обсязі, оскільки

всі описані переваги — автоматизація, прозорість, швидкість — базуються саме на синхронізованому обміні даними.

Впровадження будь-якої цифрової системи, особливо настільки комплексної, як CRM-платформа, неминуче пов'язане з трансформацією поведінкових моделей працівників та зміною їхніх звичок у повсякденній роботі. У ТОВ «ЛОГІСТИК МАСТЕР» це питання набуває особливої ваги, адже результати діагностики, проведеної у другому розділі, свідчать про наявність опору змінам, нерозуміння цінності цифрових інструментів та страх перед новими технологіями. Тому паралельно з технічною інтеграцією підприємству необхідно реалізувати комплекс управлінських заходів, які забезпечать прийняття нової системи персоналом і її стабільне використання в повсякденній діяльності.

Одним із найбільш ефективних підходів до управління трансформаціями є модель ADKAR, яка базується на послідовному формуванні п'яти елементів: усвідомлення необхідності змін (Awareness), бажання брати участь у змінах (Desire), знання про те, як здійснити зміни (Knowledge), здатність реалізовувати зміни на практиці (Ability) та закріплення змін у поведінці (Reinforcement). Ця модель дає змогу не лише адаптувати організацію до технологічних нововведень, а й сформувати психологічну готовність працівників до переходу на цифрові процеси.

Першим етапом є формування усвідомлення необхідності змін. Працівники повинні чітко відчувати, що проблема хаотичних комунікацій, дублювання даних, втрачених заявок та неузгоджених дій між підрозділами не є «абстракцією», а реальною загрозою для ефективності підприємства, його фінансових результатів та репутації. Для цього доцільно провести стратегічну сесію або серію зустрічей, на яких керівництво продемонструє конкретні приклади втрат: помилки у замовленнях, затримки, переробки, негативні відгуки клієнтів. Коли працівники бачать наслідки проблем, їхня готовність до змін значно зростає.

Наступним етапом є формування бажання брати участь у змінах. Працівники мають не просто усвідомити необхідність змін, але й відчувати

особисту зацікавленість у новій системі. Для цього підприємство може використовувати як інструменти мотивації, так і зменшення рутинних задач. CRM здатна автоматично формувати документи, нагадування, планування задач — усе це суттєво полегшує роботу менеджерів, логістів та складу. Крім того, можливе запровадження KPI, пов'язаних із якістю ведення угод у CRM, що зробить цифрові інструменти частиною системи винагород. Практика показує, що коли працівник бачить, що нова система знімає з нього частину рутинної роботи і підвищує його особисті результати, рівень опору зменшується майже до нуля.

Третім етапом є забезпечення знань. Навіть найфункціональніша система не буде використовуватися ефективно, якщо працівники не розумітимуть, як вона працює. Для різних ролей у бізнес-процесі необхідно підготувати окремі навчальні програми: для менеджерів — створення угод, статуси, комунікації та документообіг; для працівників складу — робота з завданнями, сканування товарів, контроль залишків; для логістів — формування маршрутів і ТТН; для бухгалтерії — підтвердження документів та фінансових операцій. Значно підвищує ефективність навчання створення відеоінструкцій і коротких покрокових гайдів, до яких працівники можуть повертатися у процесі роботи. Такий підхід знімає страх помилок і формує впевненість у використанні нових інструментів.

Четвертий етап моделі ADKAR — формування здатності діяти. Для цього необхідно передбачити тестовий період тривалістю не менше одного місяця, протягом якого працівники паралельно використовуватимуть старі й нові інструменти, але пріоритет віддаватиметься CRM-системі. Такий перехідний період дає змогу адаптуватися, поставити уточнювальні питання, виправити дрібні помилки конфігурації та зменшити ризик «технічного шоку». У цей час важливо забезпечити внутрішню підтримку — окремого відповідального спеціаліста або групу, що оперативно реагуватимуть на питання працівників і допомагатимуть їм долати труднощі.

Результатом впровадження технічної та навчальної частин є успішне завершення останнього етапу — закріплення змін. Для цього підприємству потрібно не лише заохочувати використання CRM, але й поступово вимикати старі, неефективні канали комунікації. Це означає завершення використання робочих чатів у Viber, заборону прийому усних заявок телефоном, поступове закриття дублюючих Excel-файлів. Цей крок має не каральний характер, а логічне завершення процесу переходу. Коли старі інструменти залишаються доступними, працівники часто повертаються до звичних моделей поведінки, що ставить під загрозу всю цифрову трансформацію. Лише повна централізація інформаційних потоків у CRM-платформі забезпечує сталість нової моделі взаємодії.

Таким чином, успішна імплементація цифрової екосистеми залежить не лише від її функціональних можливостей, але й від того, наскільки готові працівники прийняти нові правила роботи. Модель ADKAR дозволяє здійснити цей процес системно та прогнозовано, знижуючи ризики опору і формуючи культуру відкритості до змін. У результаті цифрова трансформація стає не зовнішнім проєктом IT-відділу, а внутрішньою еволюцією підприємства, яка забезпечує стабільність, прозорість і керованість комунікацій у довгостроковій перспективі.

Узагальнюючи результати обґрунтування вибору цифрової екосистеми та описані етапи її інтеграції й організаційного впровадження, можна стверджувати, що формування сучасної моделі управління комунікаційними процесами на ТОВ «ЛОГІСТИК МАСТЕР» є можливим лише за умови комплексного поєднання технологічних та управлінських рішень. Порівняльний аналіз класів систем продемонстрував, що CRM-платформи нового покоління (зокрема Bitrix24 та Odoo) найбільш повно відповідають вимогам моделі TO-BE, оскільки забезпечують єдине середовище для взаємодії підрозділів, управління замовленнями, контролю задач та обміну інформацією. Інтеграція CRM із BAS усуває дублювання даних, підвищує точність обліку та створює наскрізний цифровий контур управління операційною діяльністю. Запропонований підхід до

технічної взаємодії систем забезпечує прозорість процесів у реальному часі та значно підвищує їхню керованість.

Успіх цифрової трансформації значною мірою залежить від готовності персоналу працювати в нових умовах, тому впровадження платформи супроводжується комплексним планом управління змінами за моделлю ADKAR. Такий підхід дозволяє зменшити опір, підвищити залученість працівників та забезпечити стабільне закріплення цифрових інструментів у повсякденній діяльності. У результаті цифрова екосистема стає не лише технічним рішенням, а важливою складовою нової організаційної культури.

Отже, впровадження CRM-платформи з інтеграцією в обліковий контур та супровідним управлінським планом створює стратегічне підґрунтя для переходу підприємства до більш ефективної, прозорої та гнучкої системи управління комунікаційними процесами, що є ключовою умовою підвищення конкурентоспроможності компанії в умовах цифрової економіки.

3.3. Оцінка ефективності проєктних рішень

Запровадження цифрової екосистеми та оновленої моделі комунікаційних процесів на ТОВ «ЛОГІСТИК МАСТЕР» має не лише організаційний, але й виражений економічний ефект. Упорядкування інформаційних потоків, автоматизація передачі даних між підрозділами, усунення дублювання функцій та скорочення ручної роботи безпосередньо впливають на зменшення витрат робочого часу та з підвищення продуктивності персоналу. Найбільш відчутним результатом є економія людино-годин працівників, які раніше витрачали значну частину робочого часу на уточнення інформації, повторне внесення даних, взаємні перевірки та усунення помилок, що виникали через фрагментованість комунікаційної моделі AS-IS.

Для кількісної оцінки економічного ефекту використаємо методику розрахунку вартості зекономленого робочого часу. До процесу обробки

замовлення та міжпідроздільної взаємодії залучено 20 співробітників (менеджери, логісти, комерсанти, закупівлі та бухгалтерія). За результатами аналізу часових витрат встановлено, що впровадження цифрової моделі TO-BE дозволить скоротити робочі витрати на 0,75 год на кожного працівника щоденно за рахунок усунення дублювання операцій, впровадження автоматичної маршрутизації та зменшення потреби в уточненнях між підрозділами. З урахуванням середньої вартості людино-години на підприємстві у розмірі 160 грн, економічний ефект від цифровізації можна визначити за формулою річного ефекту:

$$E_p = N \times T \times S \times 5 \times 12 \quad (3.1.)$$

Де

N — кількість працівників, залучених у процес (20 осіб);

T — економія часу на добу (0,75 год/день);

S — середня вартість людино-години (160 грн);

5 — кількість робочих днів на тиждень;

12 — кількість місяців.

Підставивши значення, отримуємо:

$$E_p = 20 \times 0.75 \times 160 \times 5 \times 12 = 1152000 \text{ грн/рік}$$

Отже, прямий економічний ефект від зменшення витрат робочого часу становить 1 152 000 грн на рік, що є суттєвим показником для підприємства такого масштабу. Цей ефект вже враховує економію лише на скороченні ручних операцій, без врахування додаткових фінансових вигод від скорочення логістичних помилок, прискорення оборотності товару чи підвищення задоволеності клієнтів.

Водночас впровадження цифрової платформи потребує певних інвестицій, структура яких подана у таблиці. До складу витрат входять ліцензія CRM-системи, послуги інтеграції CRM–BAS, придбання обладнання для складу (планшети, сканери штрих-кодів), а також навчання персоналу. Для забезпечення реалістичності використовуються ринкові значення вартості в Україні станом на 2023–2024 роки.

Порівнюючи суму інвестицій з річним економічним ефектом, отримуємо те, що нова цифрова модель роботи окупається надзвичайно швидко. Навіть за консервативного підходу річна економія у понад один мільйон гривень суттєво перевищує інвестиції у 154 500 грн, що підтверджує доцільність і вигідність упровадження цифрової екосистеми.

У наступній частині буде здійснено розрахунок ROI та терміну окупності, а також представлено аналіз нематеріальних ефектів, які посилюють загальний результат цифрової трансформації.

Таблиця 3.4

Склад та структура інвестицій у впровадження цифрової системи оптимізації комунікаційних процесів на підприємстві

Стаття витрат	Сума, грн	Пояснення
Ліцензія CRM (Bitrix24/Odoo)	13 500	Річна підписка для 20 користувачів
Інтеграція CRM ↔ BAS	90 000	API-розробка, налаштування двосторонньої синхронізації
Обладнання для складу	36 000	3 планшети + 3 сканери штрих-кодів
Навчання персоналу	15 000	Проведення тренінгів, створення відеоінструкцій
Разом інвестицій:	154 500 грн	

Економічна оцінка впровадження цифрової екосистеми на ТОВ «ЛОГІСТИК МАСТЕР» передбачає визначення не лише прямого річного ефекту, але й загальної інвестиційної привабливості проєкту. Для цього застосовуються класичні фінансово-економічні показники, зокрема ROI (Return on Investment) та термін окупності, які дозволяють кількісно оцінити вигоду підприємства від переходу до моделі ТО-ВЕ. Використовуючи сформований вище розрахунок економії та суму інвестицій у цифровізацію, визначаємо ключові інтегральні показники ефективності.

Загальний річний економічний ефект становить 1 152 000 грн, тоді як обсяг інвестицій — 154 500 грн. Показник ROI дозволяє оцінити, наскільки результативними є вкладені кошти та яку додаткову економічну вигоду вони формують для підприємства у відсотковому вимірі. Формула ROI має вигляд:

$$ROI = \frac{\text{Загальний ефект} - \text{Інвестиції}}{\text{Інвестиції}} \times 100\% \quad (3.2.)$$

Підставивши значення, отримаємо:

$$ROI = \frac{1152000 - 154500}{154500} \times 100\% \approx 646\%$$

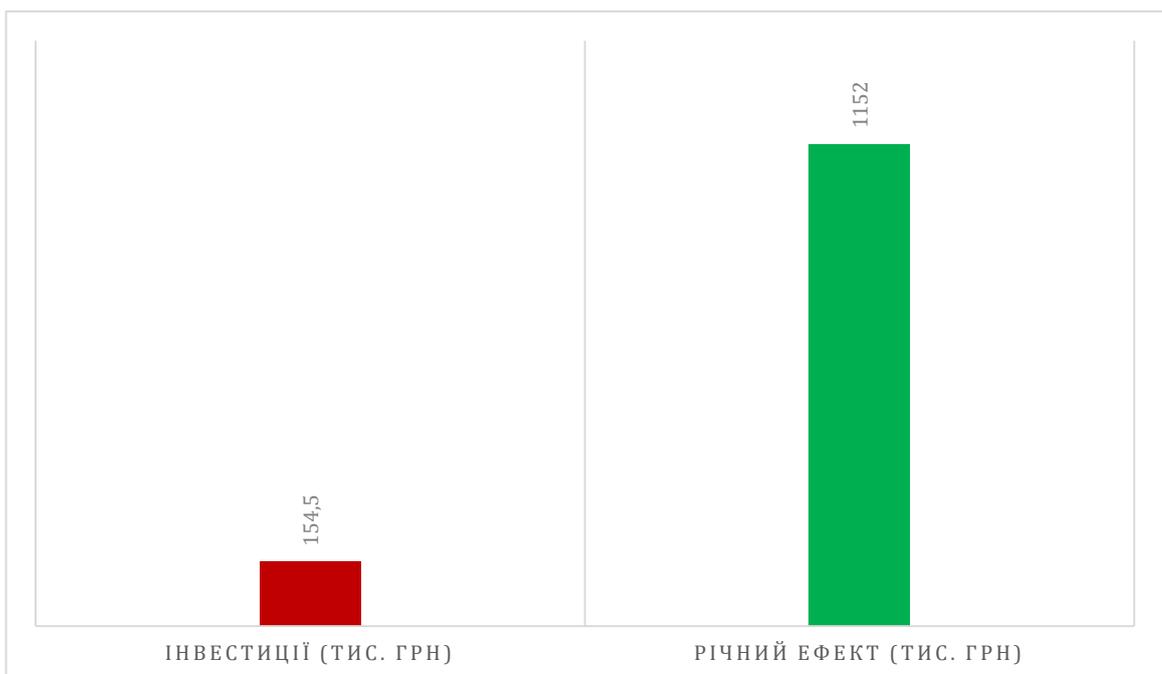


Рис. 3.3. Порівняння обсягу інвестицій та річного економічного ефекту від впровадження цифрової системи комунікацій

Таким чином, кожна гривня, інвестована у цифровізацію комунікаційних процесів, повертає підприємству 6,46 грн чистого ефекту протягом першого року експлуатації системи. Це надзвичайно високий показник, який навіть у порівнянні з типовими інвестиційними проєктами у сфері логістики та торгівлі виглядає значно ефективнішим. Для IT-рішень ROI понад 150–200% вважається відмінним результатом, тоді як у даному випадку показник більше ніж утричі перевищує цю межу, що свідчить про високу економічну доцільність запропонованих заходів.

Не менш важливим є показник терміну окупності, який визначає, за який проміжок часу проєкт покриє витрати на його реалізацію. Для цього використовують формулу:

$$T_{\text{ок}} = \frac{\text{Інвестиції}}{\text{Місячний економічний ефект}} \quad (3.3)$$

Оскільки річний ефект становить 1 152 000 грн, місячний ефект:

$$\frac{1152000}{12} = 96000 \text{ грн/міс}$$

Тоді термін окупності дорівнює:

$$T_{\text{ок}} = \frac{154500}{96000} \approx 1.6 \text{ місяця}$$

Отже, запропонована система повністю окупає витрати вже протягом перших двох місяців функціонування, що є надзвичайно коротким терміном для проєктів цифрової трансформації. Це свідчить про те, що підприємство зможе швидко відчутти результати впровадження як у фінансовому вимірі, так і у покращенні організації роботи.

Разом з тим, прямі економічні вигоди — це лише частина загального ефекту цифрової трансформації. Важливою складовою є нематеріальні результати, які хоч і складно піддаються прямому кількісному вимірюванню, однак мають стратегічний вплив на ефективність підприємства, його конкурентоспроможність, стабільність та кадрову стійкість. Саме вони забезпечують довгостроковий потенціал розвитку підприємства в умовах цифрової економіки.

По-перше, впровадження системи CRM та прозорого документообігу сприяє зниженню рівня стресу та навантаження на персонал, оскільки усуває невизначеність, дублювання завдань, хаотичні комунікації в месенджерах і невідповідність інформації між підрозділами. Поява чітких регламентів (SLA), автоматичних сповіщень та можливості швидко знаходити необхідну інформацію в системі формує відчуття контрольованості робочого процесу, що позитивно впливає на лояльність співробітників та знижує ризик плинності кадрів. Особливо

це актуально для молодого персоналу, який цінує цифрові інструменти та прозорість бізнес-процесів.

По-друге, цифрова платформа значно підвищує керованість брендом компанії. Відсутність хаосу в комунікаціях, єдиний стиль роботи з клієнтом, контроль строків, автоматичне формування повідомлень та документів покращують клієнтський досвід (customer experience). Підвищення точності відвантажень і швидкості реагування позитивно впливають на репутацію компанії на ринку B2B, що формує довгострокову конкурентну перевагу.

По-третє, важливим результатом є формування єдиної бази знань (Knowledge Base), яка накопичує стандартизовані інструкції, відповіді на типові запити, алгоритми роботи та найкращі практики. Така база мінімізує залежність від окремих співробітників («ефект незамінних людей»), пришвидшує адаптацію нових працівників і створює структурований інформаційний актив, що з часом лише зростає за своєю цінністю. Також виникає можливість впровадження аналітичних панелей (Dashboard), які у режимі реального часу відображають ключові показники діяльності.

По-четверте, цифровізація створює умови для підвищення рівня сервісності та задоволеності клієнтів, оскільки мінімізує помилки, затримки та неузгодженості. Автоматичні нагадування, контроль статусів замовлень, можливість швидкого відстеження історії взаємодій та централізована база контактів формують більш якісний і професійний рівень обслуговування.

Таким чином, як економічні, так і нематеріальні ефекти демонструють високу доцільність цифрової трансформації комунікаційних процесів. Впровадження CRM-платформи, інтеграція з BAS, автоматизація документообігу та формування нових підходів до управління персоналом забезпечують підприємству суттєвий приріст ефективності, стійкості та адаптивності в умовах цифрової економіки.

Узагальнюючи проведені розрахунки, можна стверджувати, що впровадження цифрової екосистеми управління комунікаційними процесами є

економічно обґрунтованим та високоефективним проектом для ТОВ «ЛОГІСТИК МАСТЕР» [14]. Уже в перший рік експлуатації підприємство отримує прямий економічний ефект у розмірі понад 1,15 млн грн, що більш ніж у сім разів перевищує обсяг інвестицій, забезпечуючи рівень рентабельності проекту (ROI) на рівні 646 %. Термін окупності, який становить близько 1,6 місяця, підтверджує швидке повернення вкладених ресурсів та низькі ризики впровадження. Водночас цифровізація формує низку стратегічних нематеріальних переваг: підвищення точності та швидкості операцій, зменшення навантаження на персонал, формування єдиної бази знань, поліпшення сервісності та зміцнення ділової репутації компанії. У комплексі ці результати створюють передумови для довгострокового розвитку підприємства та підвищення його конкурентоспроможності. Отже, реалізація цифрової моделі комунікацій є не лише операційною необхідністю, а й важливим стратегічним кроком для сталого зростання ТОВ «ЛОГІСТИК МАСТЕР».

Висновки до розділу 3

У третьому розділі дипломної роботи розроблено та науково обґрунтовано практичний механізм оптимізації міжпідроздільної взаємодії підприємства на засадах цифрових технологій. Запропоновані рішення базуються на результатах теоретичного аналізу та діагностики фактичного стану комунікаційних процесів ТОВ «ЛОГІСТИК МАСТЕР» і спрямовані на усунення виявлених організаційних та інформаційних проблем. Реалізація запропонованих заходів дозволяє перейти від фрагментарної та неформалізованої системи обміну інформацією до цілісної, прозорої та керованої цифрової моделі комунікацій.

1. Здійснено реінжиніринг ключових комунікаційних бізнес-процесів підприємства та розроблено оптимізовану модель взаємодії у форматі ТО-ВЕ. Доведено, що впровадження єдиної цифрової платформи для обробки клієнтських замовлень дозволяє усунути нерегламентовані горизонтальні зв'язки, мінімізувати

втрати інформації та скоротити час виконання операцій. Запропоновано використання регламентів SLA та матриці відповідальності RACI, що забезпечує чіткий розподіл функцій між підрозділами, підвищує дисципліну інформаційного обміну та сприяє зменшенню кількості управлінських помилок.

2. Обґрунтовано вибір цифрової екосистеми управління комунікаціями та запропоновано варіанти її імплементації з використанням сучасних CRM-рішень із подальшою інтеграцією з обліковою системою BAS. Встановлено, що інтеграція фронт-офісних і бек-офісних систем забезпечує безперервність інформаційних потоків, усуває проблему дублювання даних і створює єдине інформаційне середовище для всіх учасників процесу. Особливу увагу приділено управлінню змінами та підготовці персоналу, що є необхідною умовою успішного впровадження цифрових рішень і зменшення опору організаційним трансформаціям.

3. Проведено оцінку ефективності запропонованих заходів, яка підтвердила їх економічну та організаційну доцільність. Показано, що оптимізація комунікаційних процесів сприяє скороченню непродуктивних витрат часу, зменшенню кількості помилок і підвищенню загальної результативності діяльності підприємства. Окрім прямого економічного ефекту, впровадження цифрової моделі комунікацій забезпечує низку нематеріальних переваг, зокрема підвищення прозорості управління, покращення якості внутрішньої взаємодії, зростання рівня відповідальності персоналу та зміцнення ділової репутації підприємства.

Отже, у третьому розділі сформовано комплекс практичних рекомендацій щодо оптимізації міжпідроздільних комунікацій ТОВ «ЛОГІСТИК МАСТЕР» на основі цифрових технологій. Запропонований механізм дозволяє підвищити ефективність управлінських процесів, забезпечити гнучкість організаційної структури та створити умови для сталого розвитку підприємства в умовах цифрової економіки. Отримані результати мають прикладне значення та можуть бути використані у діяльності підприємств аналогічного профілю.

ВИСНОВОКИ

У кваліфікаційній роботі вирішено актуальне науково-прикладне завдання щодо оптимізації комунікаційних процесів між підрозділами підприємства в умовах цифровізації. На основі проведеного дослідження, аналізу діяльності ТОВ «ЛОГІСТИК МАСТЕР» та розроблених рекомендацій зроблено такі висновки:

1. Узагальнено теоретико-методичні основи управління комунікаціями. Встановлено, що в умовах динамічного середовища комунікації трансформуються з допоміжної функції в ключовий механізм координації бізнесу. Визначено, що цифровізація докорінно змінює архітектуру внутрішніх зв'язків, сприяючи переходу від жорстких ієрархічних структур до гнучких мережевих моделей. Доведено, що ефективність комунікацій у цифрову епоху залежить не лише від технічних засобів, а й від наявності чітких регламентів, прозорості інформаційних потоків та культури обміну знаннями.

2. Визначено вплив цифровізації на трансформацію управлінських процесів. Дослідження показало, що впровадження інтегрованих цифрових платформ (CRM, ERP, BPM) дозволяє автоматизувати рутинні операції, мінімізувати вплив людського фактора та забезпечити наскрізний контроль виконання завдань. Цифровізація створює єдиний інформаційний простір, що усуває проблему інформаційної асиметрії між підрозділами.

3. Проведено діагностику комунікаційних процесів ТОВ «ЛОГІСТИК МАСТЕР». Аналіз діяльності об'єкта дослідження виявив, що попри стабільне економічне зростання, підприємство має суттєві проблеми в організації внутрішньої взаємодії. Виявлено домінування неформальних каналів комунікації (особисті месенджери, усні домовленості), фрагментарність інформаційних потоків та відсутність єдиного центру збереження даних. Це призводить до дублювання функцій, втрати інформації, затримок у виконанні клієнтських замовлень та зростання операційних витрат.

4. Оцінено рівень цифрової зрілості підприємства. Встановлено, що цифрові інструменти використовуються на підприємстві фрагментарно (окремо BAS для обліку, Excel для таблиць, Viber для оперативних задач). Відсутність інтеграції між цими інструментами створює «інформаційні розриви» між відділами продажів, закупівель, логістики та складом. Водночас наявність базової інфраструктури та молодого колективу створює сприятливі передумови для цифрової трансформації.

5. Розроблено механізм оптимізації міжвідомчої взаємодії. Запропоновано перехід від моделі «AS-IS» (хаотична комунікація) до моделі «TO-BE» (централізоване цифрове управління). Розроблено проект реінжинірингу бізнес-процесів, який передбачає впровадження комплексної CRM-екосистеми (на базі Bitrix24 або Odoo) з повною інтеграцією в облікову систему BAS. Це дозволить автоматизувати обмін даними, забезпечити актуальність залишків у реальному часі та структурувати документообіг.

6. Запропоновано організаційне забезпечення змін. Для успішної імплементації цифрових рішень розроблено регламенти інформаційного обміну: Угоди про рівень сервісу (SLA) для визначення часових нормативів реакції та Матрицю відповідальності (RACI) для чіткого розподілу ролей. Обґрунтовано необхідність використання моделі управління змінами ADKAR для подолання опору персоналу та формування цифрової культури.

7. Доведено економічну ефективність проектних рішень. Розрахунки показали, що впровадження запропонованої цифрової моделі дозволить заощадити понад 1,15 млн грн на рік за рахунок скорочення непродуктивних витрат робочого часу. Рівень рентабельності інвестицій (ROI) становить 646%, а термін окупності проекту — близько 1,6 місяця. Окрім прямого економічного ефекту, реалізація проекту забезпечить стратегічні переваги: підвищення якості обслуговування клієнтів, зростання керованості бізнесу та зміцнення ринкових позицій підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адизес І. Ідеальний керівник. Чому ним неможливо стати. – Київ : Наш Формат, 2018. – 320 с.
2. Балан О. В. Менеджмент : навч. посіб. – Київ : КНЕУ, 2020. – 412 с.
3. Беляєв А. О. Теорія організації : підручник. – Харків : ХНУ ім. В.Н. Каразіна, 2019. – 356 с.
4. Бланк І. О. Управління підприємством : навч. посіб. – Київ : Ніка-Центр, 2020. – 512 с.
5. Корсун Н. О. Актуальні проблеми економіки, управління та маркетингу в аграрному бізнесі : збірник матеріалів. – 3 жовтня 2025 р. – С. 102.
6. Герасимчук В. Г. Стратегічне управління підприємством : навч. посіб. – Київ : КНЕУ, 2019. – 389 с.
7. Дергачова В. В. Управління персоналом : навч. посіб. – Київ : Центр учбової літератури, 2020. – 360 с.
8. Дикань В. Л., Самойленко Г. В. Логістика підприємства : навч. посіб. – Київ : Центр учбової літератури, 2019. – 295 с.
9. Завадський Й. С. Менеджмент : підручник. – Київ : КНЕУ, 2021. – 620 с.
10. Козак Ю. Г., Михайлов С. І. Міжнародний менеджмент. – Київ : Центр учбової літератури, 2021. – 448 с.
11. Кульман А. Економіка підприємства : підручник. К.: Знання, 2020. 510 с.
12. Липич Л. Г., Герасимчук Н. А. Менеджмент організацій : навч. посіб. – Луцьк : ЛНТУ, 2019. – 312 с.
13. Мазур І. І., Шапіро В. Д. Управління проектами : підручник. – Київ : Ліра-К, 2019. – 464 с.
14. Нортктт Д. Аналіз ефективності підприємства. – Київ : Основи, 2021. – 410 с.
15. Панченко В. Г. Економіка підприємства : навч. посіб. – Київ : КНЕУ, 2020. – 375 с.

16. Писаренко В. В. Інформаційні системи і технології в менеджменті. – Харків : ХНЕУ ім. Семена Кузнеця, 2021. – 274 с.
17. П'ятницька Г. Т. Управління організаційними змінами : навч. посіб. – Київ : КНЕУ, 2019. – 292 с.
18. Савельєв Є. В. Комунікаційний менеджмент у бізнесі : навч. посіб. – Київ : КНЕУ, 2020. – 260 с.
19. Тимофєєв В. І. Управління підприємством : теорія і практика. – Київ : Знання, 2022. – 398 с.
20. Шаповал М. І. Ефективні комунікації в організації : підручник. – Київ : КНЕУ, 2021. – 280 с.
21. Kotler P., Keller K. Marketing Management. – 15th ed. – New York : Pearson, 2020. – 720 p.
22. Mescon M., Albert M., Khedouri F. Management. – New York : HarperCollins, 2019. – 820 p.
23. Robbins S. P., Coulter M. Management. – 14th ed. – London : Pearson, 2021. – 740 p.
24. Гаркавий В. В., Руденко Ю. С., Корсун Н. О. Вплив внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства на його діяльність // Integrated Approaches in Science, Technology, and Culture : proceedings of the international scientific and practical conference (Cambridge, United Kingdom, October 27–29, 2025). – Cambridge, 2025. – P. 94.
25. Doyle P. Value-Based Marketing. – London : Wiley, 2020. – 384 p.
26. Schwaber K., Sutherland J. The Scrum Guide. – Scrum.org, 2020. – 30 p.
27. Denning S. The Age of Agile. – New York : HarperBusiness, 2018. – 320 p.
28. GitLab Handbook. – GitLab Inc. – 2023. URL: <https://about.gitlab.com/handbook/> (дата звернення 05.04.2025).
29. Basecamp Remote Work Principles. – Basecamp, 2022. URL: (дата звернення 18.04.2025).

30. Davenport T. H. *Process Innovation: Reengineering Work through Information Technology*. – Harvard Business School Press, 2020. – 334 p.
31. Hammer M., Champy J. *Reengineering the Corporation*. – New York : HarperCollins, 2021. – 272 p.
32. Goyal S. *Digital Transformation in Business Organizations*. – *Journal of Management Research*, 2021, vol. 13(2), pp. 44–57.
33. Kane G. C. et al. *Strategy, Not Technology, Drives Digital Transformation*. – *MIT Sloan Management Review*, 2020, vol. 61, pp. 10–20.
34. Verhoef P. et al. *Digital Transformation: A Multidisciplinary Perspective*. – *Journal of Business Research*, 2021, vol. 122, pp. 889–901.
35. Fernandes T. *Organizational Communication in Digital Era*. – *International Journal of Management Science*, 2022, vol. 14(3), pp. 112–126.
36. Chen D. *Industry 4.0: Key Technologies and Applications*. – *Engineering*, 2021, vol. 7, pp. 424–435.
37. Wamba S., Queiroz M. *Industry 4.0 Technologies in Operations Management*. – *Production Planning & Control*, 2020, vol. 31(2), pp. 87–100.
38. Myerson J. *Digital Workplace Strategy*. – Oxford : Oxford University Press, 2020. – 290 p.
39. O'Leary D. *Enterprise Resource Planning Systems*. – Cambridge : MIT Press, 2021. – 340 p.
40. Kappelman L. *The Role of Communication in IT Projects*. – *MIS Quarterly*, 2020, vol. 44(1), pp. 256–273.
41. Закон України «Про інформацію». – Відомості Верховної Ради України, 2011, №32.
42. Закон України «Про електронні документи та електронний документообіг». – Відомості Верховної Ради України, 2003, №36.
43. Закон України «Про захист інформації в інформаційно-комунікаційних системах». – Відомості ВРУ, 2005, №26.

44. Закон України «Про електронні комунікації». – Відомості ВРУ, 2020, №48.
45. Постанова КМУ «Про затвердження Положення про документування управлінської інформації». – Київ, 2018.
46. Міністерство цифрової трансформації України. Концепція розвитку цифрової економіки. – Київ, 2021. – 56 с.
47. Аналітичний звіт «Цифрова економіка України 2022–2023». – Київ : Мінцифри, 2023. – 78 с.
48. Deloitte Insights. Digital Enterprise 2024. – Deloitte, 2024. – 45 p.
49. McKinsey Global Institute. The Case for Digital Reinvention. – McKinsey, 2023. – 54 p.
50. Odoo Documentation. – Odoo S.A., 2023. URL: <https://www.odoo.com/documentation> (дата звернення 06.05.2025).
51. Bitrix24 Documentation. – Bitrix Inc., 2024. URL: <https://helpdesk.bitrix24.com/> (дата звернення 22.05.2025).
52. BAS ERP. Офіційний опис функціоналу системи. – Київ : Співдружність, 2023. URL: <https://bas-soft.eu/> (дата звернення 11.06.2025).
53. SAP Digital Transformation Report. – SAP SE, 2023. – 60 p.
54. Microsoft Digital Transformation Framework. – Microsoft Corp., 2022. – 35 p.
55. Harvard Business Review. The Essential Role of Communication in Organizational Success. – HBR, 2021, №9, pp. 45–53.
56. Forbes. Digital Collaboration Trends 2023. – Forbes Technology Council, 2023. – [Електронний ресурс] (дата звернення 03.07.2025).
57. PMI. Pulse of the Profession 2023: Power of Effective Communication. – Project Management Institute, 2023. – 48 p.
58. Gartner Research. Trends in Enterprise Communication Platforms. – Gartner Inc., 2024. – [Електронний ресурс] (дата звернення 19.08.2025).

59. Slack Technologies. Communication and Collaboration in Modern Teams. – Slack Inc., 2022.

60. Trello Guide for Business Use. – Atlassian Corp., 2023. – [Электронный ресурс] (дата звернення 07.11.2025).

61. Zoom Annual Report 2023. – Zoom Video Communications, 2023.