

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**

Факультет аграрного менеджменту

УДК 658.012.45:005.57

ПОГОДЖЕНО

В.о. декана факультету

аграрного менеджменту

Анатолій ОСТАПЧУК

(підпис)

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ

Завідувач кафедри

адміністративного менеджменту та ЗЕД

Олена КОВТУН

(підпис)

« » _____ 2025 р.

« » _____ 2025 р.

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: **«Комунікаційні процеси в ефективному управлінні підприємством»**

Спеціальність

073 «Менеджмент»

(код і назва)

Освітня програма

Адміністративний менеджмент

(назва)

Орієнтація освітньої програми

освітньо-професійна

(освітньо-професійна або освітньо-наукова)

Гарант освітньої програми

к.е.н., доцент

(науковий ступінь, вчене звання)

Олена КОВТУН

(підпис)

**Керівник магістерської
кваліфікаційної роботи**

к.е.н., доцент

(науковий ступінь, вчене звання)

Альона ТЮРИНА

(підпис)

Виконав

студент

(науковий ступінь, вчене звання)

Іван БОРОДАТИЙ

(підпис)

КИЇВ – 2025

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**

Факультет аграрного менеджменту

ЗАТВЕРДЖУЮ

**Завідувач кафедри
адміністративного менеджменту та ЗЕД
к.е.н., доцент _____ Олена КОВТУН**
(підпис)

«_16_» _____ грудня _____ 2024 року

ЗАВДАННЯ

**ДО ВИКОНАННЯ МАГІСТЕРСЬКОЇ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ ЗДОБУВАЧУ
БОРОДАТОМУ ІВАНУ ВАСИЛЬОВИЧУ**
(прізвище, ім'я, по батькові)

Спеціальність _____ **073 Менеджмент** _____
(код і назва)

Освітня програма _____ **Адміністративний менеджмент** _____
(назва)

Орієнтація освітньої програми _____ **освітньо-професійна** _____
(освітньо-професійна або освітньо-наукова)

Тема магістерської кваліфікаційної роботи: **«Комунікаційні процеси в ефективному управлінні підприємством»**

затверджена наказом ректора НУБіП України від «13» грудня 2024 р. №2235 «С»
Термін подання завершеної роботи на кафедру _____ 2025.11.30 _____
(рік, місяць, число)

Вихідні дані до магістерської кваліфікаційної роботи: Фінансова звітність підприємства; внутрішні положення, інструкції та регламенти, що стосуються управлінських і комунікаційних процесів; наукова, навчальна та методична література з менеджменту, організаційної поведінки та комунікацій; публікації у фахових журналах; результати власних досліджень і спостережень, отриманих у процесі проходження практики на підприємстві.

Перелік питань, що підлягають дослідженню:

1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КОМУНІКАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ.
2. АНАЛІЗ КОМУНІКАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ В ТОВ «ВІЖН 4».
3. УДОСКОНАЛЕННЯ КОМУНІКАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ ДЛЯ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ.

Дата видачі завдання «16» _____ грудня _____ 2024 р.

Керівник магістерської кваліфікаційної роботи _____ **Альона ТЮРІНА** _____
(підпис)

Завдання прийняв до виконання _____ **Іван БОРОДАТИЙ** _____
(підпис)

РЕФЕРАТ

Магістерська кваліфікаційна робота складається зі вступу, 3х розділів, висновків, списку використаних джерел з 50 найменувань та додатків. Робота містить 12 таблиць, 26 рисунків. Основний текст роботи викладено на 88 с.

Актуальність теми. У сучасному динамічному бізнес-середовищі комунікація є невід'ємною складовою будь-якої організації, оскільки вона забезпечує обмін інформацією між усіма учасниками управлінського процесу. Актуальність даної теми обумовлена необхідністю розробки ефективних комунікаційних стратегій, що сприяють досягненню стратегічних цілей підприємства, підвищенню продуктивності праці, зміцненню відносин із клієнтами та партнерами, залученню та утриманню талановитих співробітників, зниженню ризиків та покращенню репутації.

Метою дослідження є вивчення комунікаційних процесів в управлінні підприємством з метою визначення їх впливу на ефективність діяльності підприємства, а також розробка рекомендацій щодо вдосконалення комунікаційних процесів в управлінні. Для досягнення поставленої мети були визначені завдання:

- розкрити сутність, зміст і значення комунікаційних процесів у системі управління підприємством;
- дослідити особливості організації, формування та функціонування комунікаційного процесу на підприємстві;
- визначити вплив ефективності комунікаційних процесів на прийняття управлінських рішень;
- надати загальну характеристику діяльності ТОВ «ВІЖН 4» як об'єкта дослідження;
- проаналізувати стан та ефективність існуючих комунікаційних процесів на підприємстві;
- виявити основні проблеми та бар'єри, що перешкоджають ефективному

функціонуванню системи комунікацій;

- обґрунтувати необхідність і доцільність використання сучасних цифрових технологій для вдосконалення комунікаційних процесів;
- розробити практичні рекомендації щодо удосконалення комунікаційних процесів в управлінні підприємством.

Об'єкт дослідження: є комунікаційні процеси в управлінні підприємством, а також їх вплив на загальну ефективність організації. *Предмет дослідження:* методи, інструменти та стратегії комунікації, що сприяють підвищенню ефективності управлінських процесів.

Методи дослідження: в ході дослідження використано комплексний підхід до аналізу комунікаційних процесів в управлінні підприємствами, що включає такі основні теоретичні, емпіричні та практичні методи: аналіз, спостереження, опитування (анкетування), кейс-метод (метод ситуаційного аналізу).

Наукова новизна одержаних результатів. Отримані результати дозволяють краще зрозуміти, як саме комунікація впливає на ефективність управління та прийняття рішень у компанії. *Практичне значення одержаних результатів.* Запропоновані рекомендації допоможуть керівникам налагодити ефективну взаємодію між працівниками, підвищити швидкість обміну інформацією і зменшити кількість помилок у процесі управління.

Апробація результатів магістерської роботи. Результати виконання магістерської кваліфікаційної роботи були оприлюднені на VI Міжнародній науково-практичній онлайн-конференції студентів, аспірантів та молодих вчених «Сучасний менеджмент: виклики та можливості» (м. Київ, НУБіП України, 04 листопада 2025 р.).

КЛЮЧОВІ СЛОВА: КОМУНІКАЦІЙНІ ПРОЦЕСИ, УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ, ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ, ВНУТРІШНІ КОМУНІКАЦІЇ, ЦИФРОВІ ТЕХНОЛОГІЇ, ВЗАЄМОДІЯ ПЕРСОНАЛУ, УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КОМУНІКАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ.....	11
1.1. Сутність і значення комунікаційних процесів в управлінні підприємством	11
1.2. Організація комунікаційного процесу на підприємстві	24
1.3. Вплив комунікаційних процесів на ефективність управлінських рішень	33
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КОМУНІКАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ У ТОВ «ВІЖН 4».....	44
2.1. Загальна характеристика діяльності ТОВ «ВІЖН 4».....	44
2.2. Аналіз ефективності існуючих комунікаційних процесів у ТОВ «ВІЖН 4»	54
2.3. Визначення проблем і бар'єрів у комунікаційних процесах ТОВ «ВІЖН 4»	61
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ КОМУНІКАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ ДЛЯ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ	74
3.1. Використання сучасних технологій для оптимізації комунікацій.....	74
3.2. Шляхи удосконалення комунікаційних процесів в ефективному управлінні ТОВ «ВІЖН 4»	85
ВИСНОВКИ.....	98
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	101
ДОДАТКИ.....	106

ВСТУП

Актуальність роботи. У сучасному динамічному бізнес-середовищі комунікація відіграє ключову роль в ефективному управлінні підприємством, забезпечуючи безперервний обмін інформацією між усіма учасниками управлінського процесу. Вона є необхідною умовою реалізації управлінських функцій - планування, організування, мотивації та контролю. Від якості комунікацій залежать швидкість і точність ухвалення управлінських рішень, рівень довіри між працівниками, продуктивність командної роботи та здатність підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Актуальність дослідження цієї теми зумовлена необхідністю розроблення та впровадження ефективних комунікаційних стратегій, які дозволяють підприємствам досягати стратегічних цілей, підвищувати продуктивність праці, зміцнювати партнерські відносини, залучати й утримувати талановитих співробітників, а також формувати позитивний імідж на ринку.

Разом із тим, на багатьох українських підприємствах спостерігаються проблеми з ефективністю внутрішніх і зовнішніх комунікацій: наявність інформаційних бар'єрів, дублювання повідомлень, відсутність зворотного зв'язку, низький рівень цифрової інтеграції управлінських процесів. Такі недоліки призводять до втрати часу, зниження оперативності управління, помилкових рішень і, як наслідок, - до зменшення конкурентоспроможності підприємства.

Особливого значення в сучасних умовах набуває вивчення комунікацій у контексті цифрової трансформації бізнесу, коли інформаційні технології стають не лише технічним інструментом, а й стратегічним ресурсом управління. Використання корпоративних платформ, систем електронного документообігу, хмарних сервісів і засобів відеокommunікації істотно змінює структуру комунікаційних потоків і потребує нових підходів до їх організації та контролю.

Метою даного дослідження є вивчення теоретичних та практичних засад комунікаційних процесів в управлінні підприємством, визначення їх впливу на

ефективність діяльності підприємства та розробка рекомендацій щодо вдосконалення комунікаційних процесів в управлінні.

Для досягнення поставленої мети в роботі передбачено розв'язання таких завдань:

- розкрити сутність, зміст і значення комунікаційних процесів у системі управління підприємством;
- дослідити особливості організації, формування та функціонування комунікаційного процесу на підприємстві;
- визначити вплив ефективності комунікаційних процесів на прийняття управлінських рішень;
- надати загальну характеристику діяльності ТОВ «ВІЖН 4» як об'єкта дослідження;
- проаналізувати стан та ефективність існуючих комунікаційних процесів на підприємстві;
- виявити основні проблеми та бар'єри, що перешкоджають ефективному функціонуванню системи комунікацій;
- обґрунтувати необхідність і доцільність використання сучасних цифрових технологій для вдосконалення комунікаційних процесів;
- розробити практичні рекомендації щодо удосконалення комунікаційних процесів в управлінні підприємством.

Об'єкт дослідження - комунікаційні процеси в управлінні підприємством на прикладі ТОВ «ВІЖН 4»

Предмет дослідження - механізми, методи та інструменти комунікації, що використовуються в компанії для досягнення стратегічних цілей.

Методи дослідження. У процесі написання магістерської кваліфікаційної роботи буде використано комплексний підхід до аналізу комунікаційних процесів в управлінні підприємствами, що включатиме такі основні теоретичні, емпіричні та практичні методи:

- аналіз - для вивчення літератури, нормативно-правових актів, концепцій та теорій, пов'язаних із комунікаційними процесами та управлінням підприємством;
- порівняльний аналіз - застосовуватиметься для вивчення комунікаційних систем і методів управління різних підприємств, зокрема для визначення їх переваг і недоліків;
- спостереження - проведення моніторингу реальних комунікаційних процесів на підприємстві із метою виявлення їх ефективності;
- опитування (анкетування) - збирання інформації від працівників підприємств через розроблені анкети, що допоможе оцінити їхнє сприйняття комунікаційних процесів та визначити проблемні зони;
- кейс-метод (метод ситуаційного аналізу) - будуть розглянуті реальні ситуації на підприємстві, пов'язані з організацією та підтримкою комунікацій. А також визначення причини проблем і розроблення пропозиції щодо їх вирішення.

Інформаційною базою дослідження слугували як наукові праці українських та іноземних вчених, що розкривають теоретичні аспекти комунікації в організаціях, так і практичні матеріали, зібрані в процесі дослідження ТОВ «ВІЖН 4». Аналіз наукової літератури дозволить визначити ключові фактори, що впливають на ефективність комунікаційних процесів, а емпіричне дослідження допоможе оцінити, як ці фактори проявляються в реальних умовах роботи підприємства.

Практичне значення полягає в тому, що результати дослідження можуть бути використані для вдосконалення комунікаційних процесів не тільки в ТОВ «ВІЖН 4», але й в інших організаціях. Отримані рекомендації допоможуть підвищити ефективність управління, покращити взаємодію між співробітниками та сприяти досягненню стратегічних цілей підприємства.

Наукова новизна дослідження полягає у комплексній оцінці комунікаційних процесів на прикладі ТОВ «ВІЖН 4» з метою виявлення сильних і слабких сторін

існуючої системи комунікації та розробки рекомендацій щодо її вдосконалення з урахуванням сучасних трендів у сфері комунікацій.

Випускна кваліфікаційна робота складається із вступу, 3 розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел та додатків. Основний текст роботи становить 86 сторінки, у т. ч. 12 таблиць, 26 рисунків. Список використаних джерел містить 50 найменувань.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КОМУНІКАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ

1.1. Сутність і значення комунікаційних процесів в управлінні підприємством

Комунікація є невід'ємною складовою ефективного управління підприємством, оскільки саме завдяки налагодженню комунікативних процесів відбувається передача інформації між співробітниками, керівництвом, партнерами, клієнтами та іншими зацікавленими сторонами. Комунікація забезпечує координацію діяльності, прийняття управлінських рішень, мотивацію персоналу та контроль за виконанням завдань.

Науковці по-різному трактують, що таке комунікація. Загалом, це форма взаємодії між людьми або соціальними групами, яка здійснюється через передачу інформації (повідомлень) [6, с. 18]. Якісний обмін інформацією - невід'ємна частина всіх основних видів управлінської діяльності [43]. Український дослідник В. Бебик [4, с.10] визначає комунікацію як цілеспрямовану взаємодію між двома суб'єктами - у реальному або віртуальному середовищі - з метою передачі змістовної інформації. Як стверджують Васильченко М.І. та Гришко В.В. [8, с. 20]: «Комунікація - загальне, те, що поділяється усіма - це процес обміну ідеями та інформацією, що призводить до взаємного розуміння».

Комунікація в організаційній системі - це безперервний процес взаємодії між працівниками, фахівцями та керівництвом компанії, під час якого відбувається обмін інформацією, даними, думками, емоціями та ідеями [38, с. 236]. Роль комунікацій у системі управління підприємством ілюструється на рис. 1.1.

Комунікаційний процес - процес обміну інформацією між двома чи більше

людьми, в результаті якого відбувається не тільки прийняття інформації одержувачем, а й її розуміння (рис.1.2).

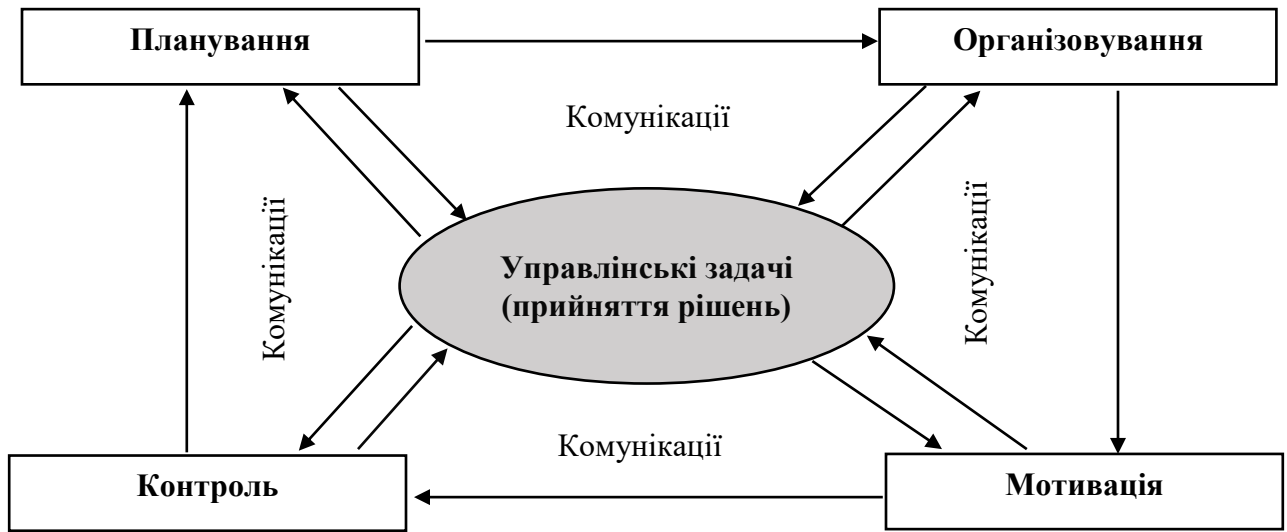


Рис. 1.1. Місце комунікацій у процесі управління підприємством.

Джерело: систематизовано автором на основі [2, с. 55; 38, с. 236].

Головна мета такого процесу - забезпечити правильне сприйняття і розуміння повідомлення, яке передається, а отже - зробити обмін інформацією максимально ефективним.

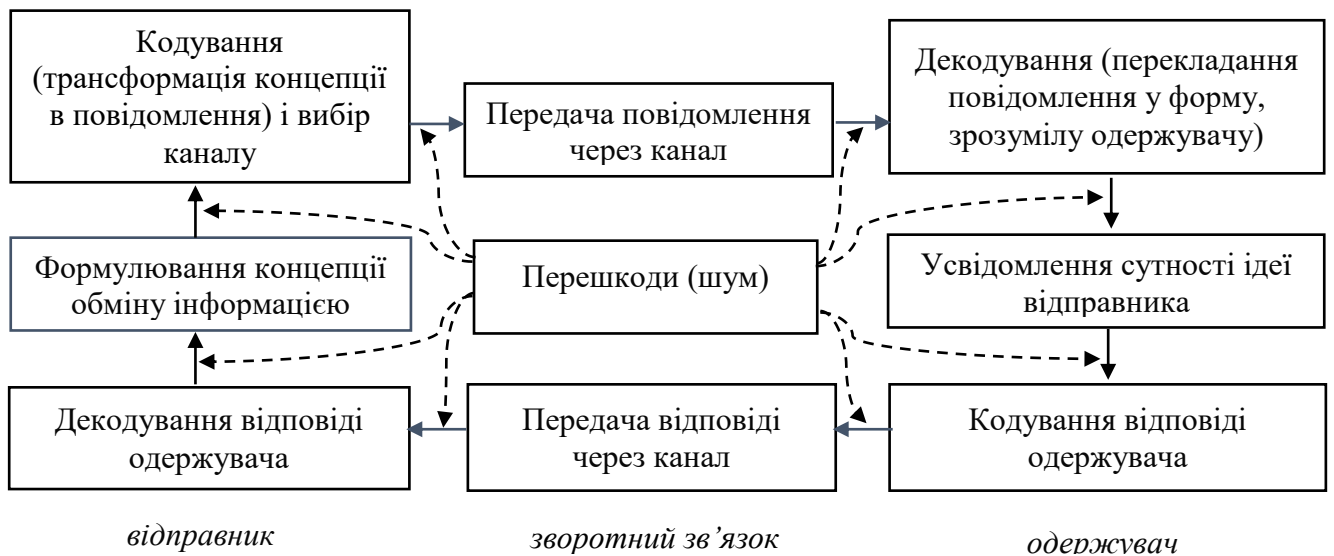


Рис. 1.2. Комунікаційний процес.

Джерело: систематизовано автором на основі [1, с.11-15].

Для того щоб у межах організації чітко працювали підрозділи, окремі працівники чи цілі команди, а також для налагодження зв'язків із зовнішнім середовищем, важливо, щоб інформація передавалась вчасно, у потрібному обсязі, належної якості й була достовірною.

Комунікація відбувається лише тоді, коли одна сторона передає повідомлення, а інша не лише отримує, а й розуміє його. Лише в такому випадку спілкування має сенс і дозволяє вирішувати реальні задачі. Отже, щоб досягти ефективної взаємодії, необхідно приділяти особливу увагу організації самого процесу комунікації - як усередині організації, так і за її межами.

Загалом будь-який комунікаційний процес є сукупністю базових елементів (рис. 1.3), серед яких можна виділити наступні [3]:

- відправник - особа, яка генерує ідею, збирає і систематизує інформацію, призначену для передавання, формує повідомлення та передає його;
- повідомлення - це інформація, яку передають. Вона заздалегідь кодується певними знаками: словами, символами, зображеннями тощо;
- канал - засіб, за допомогою чи з використанням якого відбувається передача інформації у вигляді повідомлення від відправника до одержувача. Це може бути як спілкування віч-на-віч, так і за допомогою телефону, поштового зв'язку, електронної пошти, інтернету, смс-повідомлень, радіо, телебачення, газет тощо. Важливою характеристикою каналу є його пропускна здатність, тобто скільки інформації він може передати за певний час. Наприклад, розмова - це дуже місткий канал, тоді як написана записка - менш ефективна;
- одержувач - особа, якій адресовано повідомлення і яка приймає його, декодує (інтерпретує) та реагує на нього;
- зворотний зв'язок - це реакція одержувача на отримане повідомлення після його декодування. Він дозволяє відправнику зрозуміти, наскільки точно була сприйнята інформація, і може мати як вербальну форму (відповідь словами), так і невербальну (жести, міміка, поведінкові реакції) [26]. Зворотний зв'язок є

ключовим елементом ефективної комунікації.

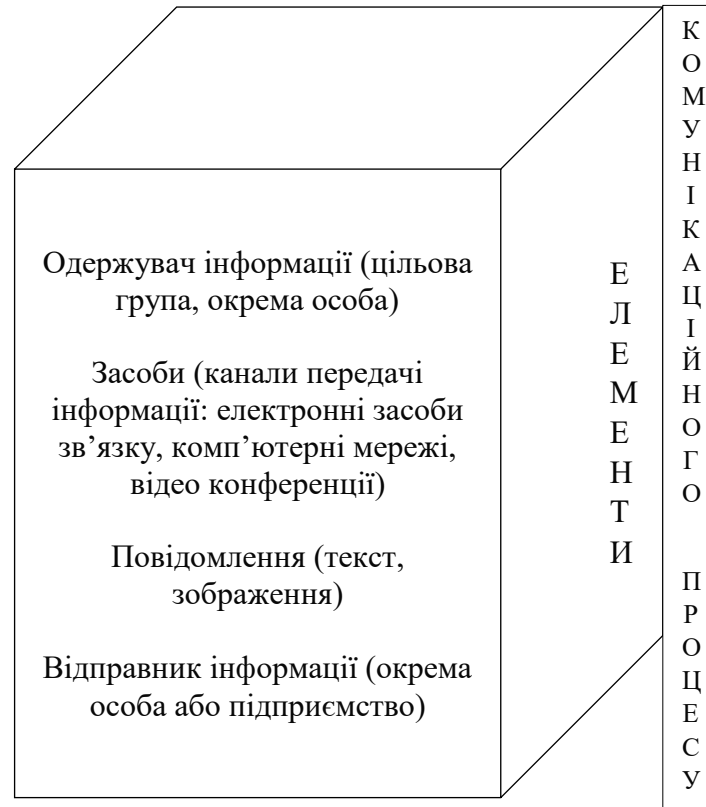


Рис. 1.3. Елементний ланцюг комунікаційного процесу на підприємстві.

Джерело: систематизовано автором на основі [50, 320 с.].

Комунікаційний процес починається тоді, коли одна особа (відправник) вирішує повідомити якийсь факт, ідею чи іншу інформацію іншій особі (отримувачу). Ця інформація є важливою для відправника і він вважає, що її можна використати для досягнення певних цілей, обговоривши попередньо це з іншою зацікавленою людиною. Для цього відправник так подає інформацію (ідею), щоб вона була своєчасно прийнята отримувачем і дала йому можливість вірно інтерпретувати ситуацію.

Отже, всі елементи у своїй сукупності об'єднуються в рамках єдиного комунікаційного процесу, який складається з наступних 4 базових етапів [14, с.320-323]:

- зародження ідеї;
- кодування її та вибір каналу;

- передача;
- декодування.

На першому етапі зародження ідеї відбувається формулювання концепції обміну інформацією, визначення того, що, в якій формі, з якою метою повинно бути передано. Відправник несе відповідальність за створення повідомлення у такій формі, яка максимально точно передає задуману ідею або думку адресатові. Цей етап особливо важливий у ситуаціях, коли необхідно швидко знайти ефективне рішення та забезпечити чітке розуміння всіх учасників комунікації щодо способів його реалізації. Успішність подальшого обміну значною мірою залежить від того, наскільки точно сформульовано ідею та наскільки добре вона узгоджена з контекстом і потребами аудиторії.

Після формулювання ідеї наступним кроком у процесі комунікації є кодування - тобто перетворення думок або концепції у форму, придатну для передачі. Це може бути вербальне або невербальне вираження: слова, інтонації, жести, міміка, рисунки тощо. В результаті кодування створюється повідомлення - конкретний фізичний чи візуальний носій інформації.

На етапі кодування відправник має обрати такі символи й засоби, які точно передають його ідею й відповідають сприйняттю одержувача. Повідомлення повинно не лише передавати інформацію, а й:

- чітко описувати ситуацію, яка потребує уваги;
- відображати ставлення відправника до цієї ситуації (наприклад, занепокоєння, здивування);
- пояснювати, чому інформація важлива саме для цього одержувача;
- містити очікування щодо конкретних дій від нього.

Усі ці складові утворюють структуру повідомлення. Важливим аспектом ефективної комунікації є також вибір каналу передачі інформації - засобу, через який повідомлення надходить до одержувача. Це може бути:

- усна мова (наприклад, під час зустрічей, нарад, семінарів);

- письмове повідомлення (електронна пошта, листи);
- телефонний чи електронний зв'язок;
- візуальні матеріали (схеми, презентації тощо).

Вибір каналу залежить від кількох факторів [8, с.82-83]:

- тип символів, використаних для кодування;
- характер і важливість самого повідомлення;
- зручність і доступність каналу для одержувача;
- переваги та обмеження кожного з каналів.

Для підвищення ефективності комунікації доцільно використовувати кілька каналів одночасно - наприклад, надіслати електронного листа й супроводити його усним поясненням під час зустрічі.

На наступному етапі відбувається безпосередня передача повідомлення - фізична доставка повідомлення від відправника до одержувача, а також етап його отримання одержувачем, тобто декодування.

Декодування - це процес інтерпретації інформації, під час якого одержувач намагається зрозуміти зміст, вкладений у повідомлення відправником [13, с.11]. Ідеальним результатом є повне і точне відтворення початкової ідеї, однак на практиці це часто ускладнено. Повідомлення може бути витлумачене інакше, ніж задумував його автор, що призводить до непорозумінь.

Однією з головних причин спотворення інформації є невдалий вибір каналу передачі та вплив перешкод (шумів). Перешкоди (шуми) - це будь-які зовнішні чи внутрішні чинники, що заважають точному сприйняттю повідомлення [17, с. 158]. Вони можуть спотворити його зміст, викликати хибні тлумачення або призвести до втрати частини інформації. До поширених типів перешкод належать [9]:

- технічні збої (погана якість зв'язку);
- мовні бар'єри (неправильне тлумачення слів або фраз);
- стенографічні та друкарські помилки;
- психологічні або емоційні чинники, які впливають на сприйняття.

Завдання менеджера або будь-якого відповідального за комунікації полягає у виявленні причин появи шумів і мінімізації їхнього впливу на якість передачі інформації. Завершення комунікації пов'язане із зворотним зв'язком - реакцією одержувача на отримане повідомлення. Завдяки зворотному зв'язку відправник отримує важливу інформацію про рівень розуміння, довіру та ставлення одержувача до повідомлення. Це дозволяє скоригувати подальші дії й уникнути неправильних рішень.

Ефективність комунікаційного процесу оцінюється за тим, наскільки точно одержувач виконує очікувані дії [30]. Якщо реакція відповідає намірам відправника, комунікацію можна вважати успішною.

Розглянемо основні види комунікацій, які є критично важливими для ефективного управління підприємством [23, с.132-134]:

1. Міжособистісні комунікації виникають безпосередньо між працівниками. У процесі такого спілкування можуть виникати різні перепони: неповне або неправильне сприйняття інформації, семантичні бар'єри (коли слова або знаки розуміються по-різному), невербальні труднощі (жести, міміка, інтонації), а також слабкий зворотний зв'язок. Для усунення цих проблем важливо:

- чітко пояснювати та обґрунтовувати свої думки перед передачею;
- враховувати можливі семантичні непорозуміння;
- контролювати жести, пози, інтонації;
- бути чутливим до емоцій інших;
- враховувати соціально-психологічний клімат у колективі;
- забезпечувати якісний зворотний зв'язок;
- повторювати важливі ідеї для їх кращого засвоєння.

2. Організаційні комунікації відбуваються між підрозділами, рівнями управління та навіть між різними організаціями. Їх особливості залежать від структури організації, її ролі у галузі та характеру діяльності. На якість цих комунікацій можуть впливати: спотворення повідомлень на різних етапах,

інформаційне перевантаження, неефективна структура управління та надмірна складність комунікаційних процесів.

Для покращення організаційних комунікацій варто:

- оптимізувати структуру комунікацій;
- вдосконалювати документообіг і використовувати графічні засоби;
- підвищувати якість менеджменту і зворотного зв'язку;
- впроваджувати системи збору пропозицій працівників (наприклад, через скриньки для ідей);
- застосовувати інформаційні бюлетені та сучасні інформаційні технології.

Моделі комунікаційних процесів створюються для того, щоб пояснити, як саме відбувається обмін інформацією між людьми. Вони допомагають краще зрозуміти, з чого складається процес комунікації, як передається повідомлення, і що на це може впливати.

Автори Васильченко М.І. і Гришко В.В. [8, с.26] вважають, що: «комунікативний процес можна представити у вигляді структури, відображеної за допомогою низки моделей, які суттєво відрізняються між собою» (рис. 1.4).

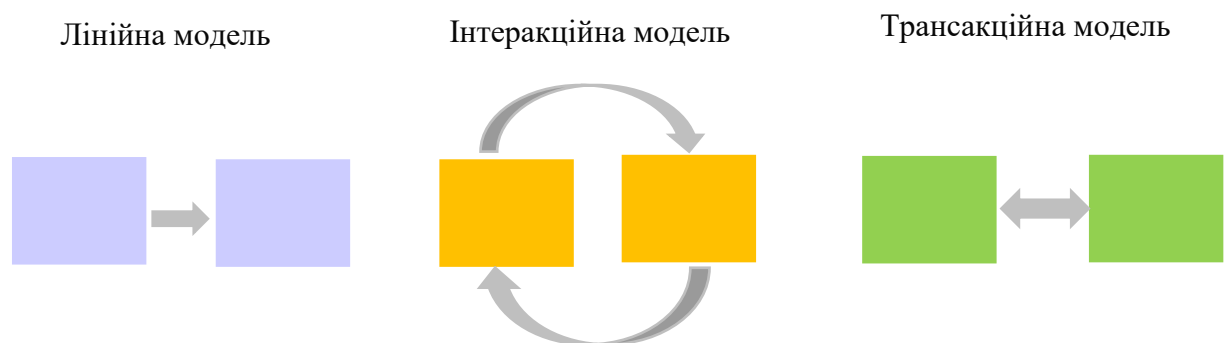


Рис. 1.4. Основні типи моделей комунікацій.

Джерело: систематизовано автором на основі [8, с.26].

Лінійна модель комунікації була однією з перших і набула поширення у 1940-х роках. Вона трактує комунікацію як односпрямований процес, у межах якого відправник кодує ідеї, емоції чи думки у формі повідомлення та передає його одержувачу через вибраний канал зв'язку. Якщо повідомлення успішно долає

фізичні або психологічні бар'єри та досягає адресата, комунікація вважається завершеною. Водночас ця модель не враховує ролі зворотного зв'язку та активної участі одержувача, тому її вважають обмеженою у відображенні складності реального комунікаційного процесу.

Інтеракційна модель комунікації, яка сформувалася у 1950-х роках, розглядає комунікацію як двосторонній процес обміну інформацією між учасниками. Важливим доповненням до лінійної моделі є зворотний зв'язок, що свідчить про циклічний характер комунікації: відправник і одержувач послідовно змінюють ролі, реагуючи один на одного. Попри це, комунікація все ще сприймається як низка окремих актів з чітким початком і завершенням, а ключову роль продовжує відігравати відправник повідомлення.

Трансакційна модель комунікації, що з'явилася у 1970-х роках, пропонує більш динамічне бачення комунікаційного процесу. Згідно з цією моделлю, комунікація є одночасною взаємодією, у межах якої всі учасники водночас виступають і відправниками, і одержувачами повідомлень. Обмін інформацією відбувається безперервно, у реальному часі, а реакція кожного учасника формується під впливом одночасно отриманих і надісланих повідомлень. Такий підхід дозволяє точніше відобразити реальні особливості міжособистісного та групового спілкування.

Розглянемо ключові моделі комунікації, які стали основою сучасних теорій. Однією з перших було розроблено лінійну модель Г. Лассвела у 1948 році, яка дуже просто пояснює комунікацію через п'ять запитань [8, с.29-30]:

1. Хто? (джерело повідомлення);
2. Що говорить? (зміст);
3. Яким каналом? (через які засоби - наприклад, мова, телебачення, соцмережі);
4. Кому? (аудиторія);
5. З яким ефектом? (результат чи вплив повідомлення).

Ця модель дає чітке уявлення про послідовність дій у комунікації. Пізніше Г. Ласвелл доповнив її ще питаннями: з якою метою, в якій ситуації, які ресурси використовуються, і яку стратегію обирає комунікатор. Перевагами моделі Г. Ласвела є її простота і зрозумілість, а також те, що вона надає чітку та зручну структуру для аналізу будь-якого повідомлення. Вона особливо корисна для вивчення масової комунікації, зокрема в медіа, рекламі чи публічних виступах. Серед недоліків цієї моделі можна відзначити її односторонність, оскільки вона не передбачає зворотного зв'язку й не враховує реакції отримувача. Крім того, у ній адресат розглядається як пасивний об'єкт, а не активний учасник комунікативного процесу. Основою моделі є поведінковий підхід до комунікації, який розглядає її як прямий вплив повідомлень комунікатора на адресата, що сприймається виключно як об'єкт, який реагує на отриману інформацію.

Наступною важливою моделлю є лінійна модель (шумова) Шеннона-Вівера розроблена в 1949 р. в математичній теорії зв'язку інженером К. Шенноном для опису комунікаційного процесу на основі засобів телефонного зв'язку [15, с. 23-24]. У. Вівер поширив цю модель на всі види комунікації, додавши в схему шум, який розуміється як будь-яка перешкода комунікації. Модель комунікаційного процесу, запропонована К. Шенноном, спочатку включала п'ять основних елементів: джерело інформації, передавач, канал передачі, приймач, остаточна мета. Згодом ця модель була адаптована для використання в інших галузях і набула оновленої форми. У її розширеній версії виокремлюють шість складових: джерело, пристрій кодування, повідомлення, канал, декодер, приймач. Спрощена модель комунікації зображена на рис. 1.5.



Рис. 1.5. Модель комунікаційного процесу Шеннона-Вівера

Джерело: систематизовано автором на основі [15, с.23].

У моделі комунікаційного процесу Шеннона–Вівера передача інформації починається з того, що відправник формулює ідею або обирає важливу інформацію, яку хоче передати. Попередньо відправник повинен за допомогою символів закодувати свою думку, перетворивши її в повідомлення. Наступним етапом є вибір каналу, тобто способу, яким це повідомлення буде надіслано (наприклад, усно, письмово або через електронні засоби). Дуже важливо, щоб вибраний канал відповідав типу інформації - якщо канал не підходить, ефективність комунікації значно знижується. Завершальний етап комунікації - це декодування повідомлення. Тобто, отримувач розшифровує повідомлення, намагаючись зрозуміти, що саме хотів сказати відправник. Якщо обидві сторони надають однакове значення використаним символам, то передача інформації вважається вдалою. З точки зору керівника обмін інформацією слід вважати ефективним, якщо одержувач не просто почув повідомлення, а зрозумів його правильно і відреагував у бажаний спосіб.

Однією з головних переваг лінійної моделі комунікації є те, що вона вперше дозволила розглядати не лише сам процес передачі інформації, а й такі важливі показники, як її обсяг і швидкість. У кінці 60-х - початок 70-х років на основі цієї моделі розроблялися теорії комунікації в техніці та суспільстві, згідно з якими комунікація розглядалася як діяльність, спрямована на підготовку, передачу і збереження інформації в межах різних організаційних структур.

Обмеження моделі полягають у тому, що вона не враховує зміст або глибину повідомлення, а концентрується здебільшого на тому, скільки інформації передається. Через свою «механічну» природу модель більше підходить для технічних процесів, ніж для живого людського спілкування. Людина в ній виконує лише технічну роль - або надсилає, або приймає інформацію. Крім того, комунікативний процес розглядається як лінійний (односпрямований), де відсутній зворотний зв'язок.

Лінійні моделі комунікації допомагають легко зрозуміти, як інформація

передається крок за кроком. Проте в реальному житті процес спілкування набагато складніший. Поведінка учасників комунікації не завжди логічна або передбачувана, а обмін інформацією може мати затримки в часі й відбуватися на відстані - наприклад, коли ми спілкуємося через телефон або месенджери. Такі моделі часто не враховують, що комунікація - це не просто ланцюжок дій, а складна система, у якій беруть участь не лише слова, а й емоції, думки, досвід, соціальні ролі й психологічний стан людей. У реальних умовах між тими, хто спілкується, завжди є певний соціальний контекст - ситуація, яка впливає на зміст і спосіб комунікації. Тому лінійні моделі не завжди адекватно відображають те, як відбувається обмін інформацією в житті.

Однією з найактуальніших сучасних моделей комунікаційного процесу вважається модель Вестлі і Макліна [15, с.25]. Вона була створена як узагальнення та впорядкування попередніх досліджень, щоб полегшити їх застосування на практиці. Головна ідея цієї моделі - з'ясувати, як за допомогою комунікації соціальний суб'єкт може орієнтуватися у своїй взаємодії з певним об'єктом, навіть за умов обмеженого доступу до інформації про нього. Інакше кажучи, модель пояснює, як люди або групи шукають і отримують потрібну їм інформацію, щоб краще розуміти навколишній світ.

Модель Вестлі і Макліна охоплює як особистісне спілкування, так і масову комунікацію, та акцентує увагу на важливій ролі засобів масової інформації у задоволенні інформаційних потреб аудиторії. Її головна перевага - у тому, що вона поєднує здатність описувати складні ситуації комунікації з одночасним збереженням простоти основної структури: двоє учасників і зовнішній об'єкт, до якого вони формують своє ставлення.

Ще однією важливою моделлю є транзакційна модель комунікації, розроблена американським дослідником Діном Барнлундом (Dean C. Barnlund) [15, с.26]. Вона розглядає комунікацію як динамічний, взаємозалежний процес спільного створення значення між людьми. На відміну від лінійної моделі, яка

уявляє спілкування як односторонній потік інформації від відправника до отримувача, транзакційна модель підкреслює взаємність, одночасність передавання та сприймання повідомлень, а також вплив середовища на комунікацію. Особливу увагу вона приділяє невербальним сигналам - жестам, міміці, інтонації - та соціальному контексту взаємодії.

Серед переваг цієї моделі - здатність адекватно відображати складність реального спілкування та роль середовища у формуванні змісту повідомлень. Вона широко використовується в освіті, психології, бізнесі та інших сферах. Проте вона має і певні обмеження: її структура може бути складною для розуміння, не завжди враховує індивідуальні особливості учасників комунікації й не пояснює, чому саме ті чи інші способи спілкування обираються в конкретних ситуаціях.

Серед інших важливих транзакційних моделей варто згадати модель комунікативної спіралі Ф. Денса [44], яка акцентує увагу на безперервності комунікаційного процесу, а також модель В. Шрамма, що трактує спілкування як постійну інформаційну, психологічну та емоційну налаштованість співрозмовників одне на одного. Загалом транзакційний підхід розглядає комунікацію як інтерактивний процес, у якому всі учасники одночасно виступають і відправниками, і отримувачами повідомлень, перебуваючи у постійному взаємозв'язку з контекстом.

У 1954 році американські дослідники Вілбур Шрамм і Чарльз Осгуд [15, с.24-25] запропонували циркулярну (замкнену) модель комунікації, в якій обидві сторони процесу - і відправник, і отримувач - виступають як рівноправні учасники. Ключовим елементом цієї моделі є зворотний зв'язок, що урівноважує основний потік інформації. Комунікація в ній описується як безперервний цикл: кодування → повідомлення → декодування → інтерпретація → нове кодування → декодування → інтерпретація - і так далі.

Серед переваг моделі - її здатність до саморегуляції: учасники можуть змінювати свої повідомлення залежно від реакції співрозмовника. Водночас її

недоліком є те, що вона створює уявлення про повну симетрію ролей у спілкуванні, тоді як у реальному житті така рівність далеко не завжди досягається.

Але варто пам'ятати, що жодна з моделей комунікації не є абсолютно точною. Кожна з них описує лише певні аспекти комунікаційного процесу. У реальному житті комунікація - це складне і багатовимірне явище, яке залежить від багатьох чинників. Тому вибір моделі комунікації, яку слід використовувати, залежить від конкретної ситуації.

1.2. Організація комунікаційного процесу на підприємстві

Комунікаційний процес на підприємстві відіграє ключову роль у забезпеченні ефективної взаємодії між працівниками, підвищенні продуктивності та досягненні стратегічних цілей. Організація комунікаційного процесу є однією з основних функцій менеджменту. У процесі управління підприємством керівники на різних посадах організовують і контролюють спілкування, яке є більш офіційним, ніж у звичайному житті. Це тому, що воно стосується не просто однієї людини, а всієї компанії, тож важливо, щоб усе було чітко й ефективно налагоджено. Таким чином, чітка організація комунікацій сприяє зниженню рівня непорозумінь, підвищенню мотивації персоналу та покращенню координації роботи різних підрозділів.

Після загального окреслення ролі комунікаційного процесу, розглянемо його основні рівні в межах підприємства. Виділяють два рівні організації комунікаційного процесу на підприємстві [33, с.178]:

- індивідуальний - на цьому рівні керівник зосереджується на самому процесі спілкування: як передається інформація, наскільки вона зрозуміла, логічна і структурована. Тобто його цікавить, як правильно побудувати діалог, щоб досягти конкретного результату. Тут важливо, щоб кожен учасник комунікації

розумів суть повідомлення, чітко виконував завдання та реагував на зворотний зв'язок. Цей рівень охоплює роботу з конкретними людьми або командами, налагодження особистих контактів, роз'яснення цілей, інструкцій;

- організаційний - на цьому рівні менеджер працює над створенням цілісної системи комунікації у межах всієї компанії. Його завдання - зробити так, щоб компанії було комфортне, ефективне середовище для обміну інформацією. Це може включати розробку правил внутрішньої комунікації, впровадження цифрових платформ для обміну повідомленнями, організацію регулярних зустрічей, звітів або інформаційних розсилок. Тут важливо, щоб інформація легко поширювалась між відділами, рівнями управління та всіма співробітниками підприємства.

Після визначення основних рівнів комунікації перейдемо до характеристик, які забезпечують її ефективність. Для організації ефективного управлінського комунікаційного процесу на підприємстві потрібно зважати на такі характерні риси (рис. 1.6) [7, с. 78]:

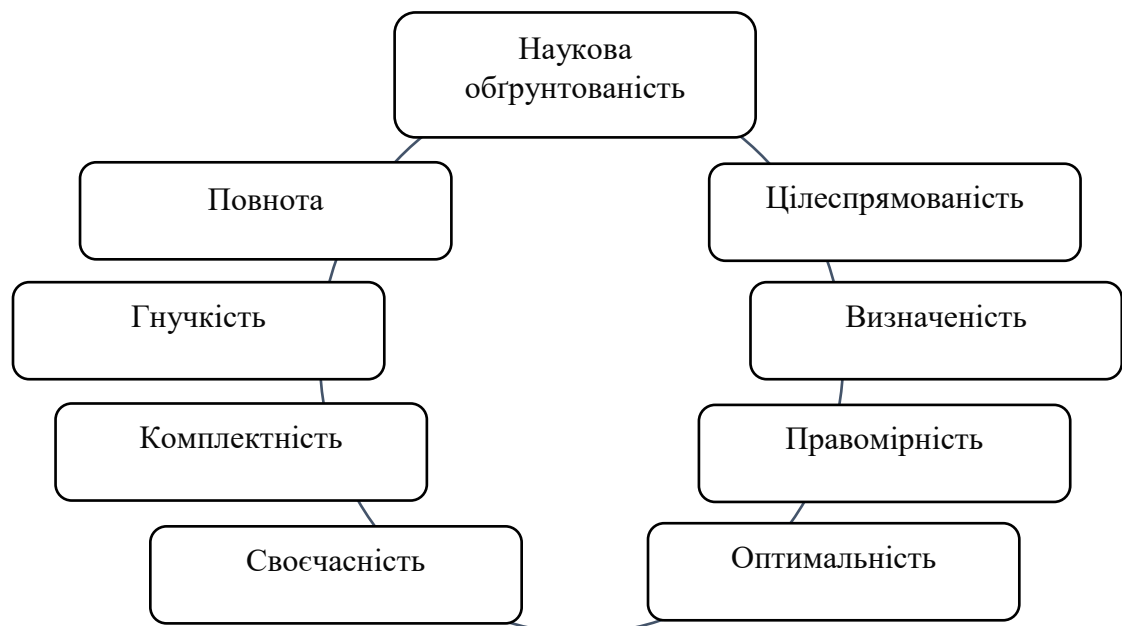


Рис.1.6. Характерні риси організації ефективного управлінського комунікаційного процесу на підприємстві.

Джерело: систематизовано автором на основі [7, с. 78-80].

- наукова обґрунтованість - передбачає формування комунікаційного процесу з урахуванням реальних закономірностей і особливостей роботи підприємства. Іншими словами, треба розуміти, як саме функціонує підприємство;
- цілеспрямованість - регламентує, що кожна комунікація повинна мати чітку мету, яка пов'язана з розвитком компанії і її стратегією;
- правомірність - означає, що жодна комунікація не повинна порушувати правові норми та виходити за межі повноважень посадової особи;
- кількісна і якісна визначеність - це необхідність чітко окреслити результати комунікації за допомогою кількісних і якісних показників. Результат комунікації має бути конкретним: його можна описати словами (якість) або виміряти цифрами (кількість);
- оптимальність - характеризує максимальну результативність комунікаційного процесу при мінімальних витратах часу, ресурсів і зусиль;
- своєчасність - є важливою для здійснення комунікацій у момент виникнення проблеми, а також для дотримання термінів підготовки, передачі інформації виконавцям та забезпечення ефективного контролю за виконанням;
- комплексність - означає, що під час організації комунікації на підприємстві потрібно враховувати всі ключові зв'язки та впливи між різними підрозділами, процесами й учасниками управління;
- гнучкість - характеризує те, що будь-яка комунікація може потребувати коректив, а інколи й створення нових комунікацій;
- повнота оформлення означає, що форма подання комунікації має бути чіткою та зрозумілою, щоб уникнути непорозумінь або двозначного тлумачення цілей і завдань.

Одне з головних завдань менеджера є формування управлінського комунікаційного процесу, від якого залежить уся діяльність підприємства та чи буде досягнуто поставлених цілей та завдань. Але організувати такий процес не просто, адже треба знайти баланс: з одного боку - чітко визначити, за що

відповідає менеджер, а з іншого - врахувати, що завжди є певна невизначеність при виборі рішень.

Управлінська комунікація буде успішною тільки тоді, коли менеджер (тобто той, хто керує) точно знає, чого він хоче досягти, а працівники, партнери чи клієнти (тобто ті, з ким він взаємодіє) мають можливість і бажання виконати ці завдання. Інакше кажучи, управління працює лише тоді, коли одна сторона дає чіткі вказівки, а інша - готова їх реалізувати. Тому важливо, щоб менеджер мав і мотивацію, і ресурси, а колектив - бажання та здатність співпрацювати. Отже, організація управлінського комунікаційного процесу є сукупним результатом творчого пошуку компромісу між менеджером та колективом.

Оскільки діяльність підприємства постійно змінюється через її динамічний характер, змінюються й умови функціонування комунікаційної системи, що проявляється у виникненні різноманітних ситуацій, які вимагають гнучкого реагування та адаптації. Це зумовило появу таких додаткових функцій управлінського комунікаційного процесу, які допомагають краще організувати взаємодію в компанії [33, с.179]:

- скеровуюча функція - допомагає узгоджувати інтереси підприємства, керівників і працівників, щоб усі сторони рухалися в одному напрямі й розуміли спільну мету. Вона сприяє досягненню гармонії у співпраці на кожному етапі діяльності;

- координаційна функція - відповідає за чітке узгодження дій між усіма працівниками, завдяки чому завдання виконуються злагоджено та в потрібному темпі. Це важливо для ефективної командної роботи та дотримання планів;

- мобілізаційна функція - забезпечує активне залучення окремих працівників чи груп до реалізації поставлених цілей. Вона допомагає максимально використовувати потенціал персоналу, мотивуючи його до ініціативної та відповідальної роботи.

Під час організації ефективного управлінського комунікаційного процесу на

підприємстві потрібно дотримуватись закріплення певних умов на рівні прав, повноважень, обов'язковості, компетентності та відповідальності кожного учасника. Права показують, що саме може робити кожен працівник або менеджер - які рішення має право ухвалювати в межах своїх обов'язків.

Повноваження допомагають розмежувати, хто з працівників або керівників може ухвалювати ті чи інші рішення. Наприклад, керівники відділів не можуть ухвалювати рішень, які, згідно з посадовими обов'язками, може ухвалювати тільки директор підприємства.

Обов'язковість означає, що працівник або менеджер *усвідомлює необхідність комунікації*, навіть якщо ситуація складна або незручна. Наприклад, керівник зобов'язаний повідомити команду про зміни в проекті вчасно, щоб уникнути непорозумінь. Компетентність характеризує вміння менеджера чи співробітника ухвалювати адекватні, кваліфіковані та обґрунтовані рішення.

Відповідальність характеризує покладений на когось або взятий на себе обов'язок відповідати за конкретну частину роботи, операцію, проект, дії. Також відповідальність визначає, які санкції (попередження, перерозподіл завдань, у певних випадках - дисциплінарні заходи) можна застосовувати щодо менеджера чи співробітника у разі ухвалення невдалого рішення.

Після окреслення ключових умов і функцій комунікацій перейдемо до поетапної побудови ефективного управлінського комунікаційного процесу. Існує багато різних підходів до виділення різних етапів і стадій організації ефективного управлінського комунікаційного процесу на підприємстві (рис.1.7). Деякі дослідники по-різному визначають кількість і послідовність етапів, особливо щодо включення стадії реалізації. Проте найпоширенішою є структура з чотирьох ключових етапів:

Першим етапом є з'ясування проблеми. Він пов'язаний зі збором інформації про комунікаційний процес у компанії: як саме відбувається спілкування в компанії, які труднощі виникають, чому вони є важливими саме зараз. Швидке

виявлення проблеми залежить від того, наскільки «гнучка» система управління і чи здатна вона самостійно підлаштовуватись під зміни (тобто - саморегулюватися), а також від досвіду та особистих рис менеджера (його вміння бачити проблему заздалегідь, аналізувати і реагувати).

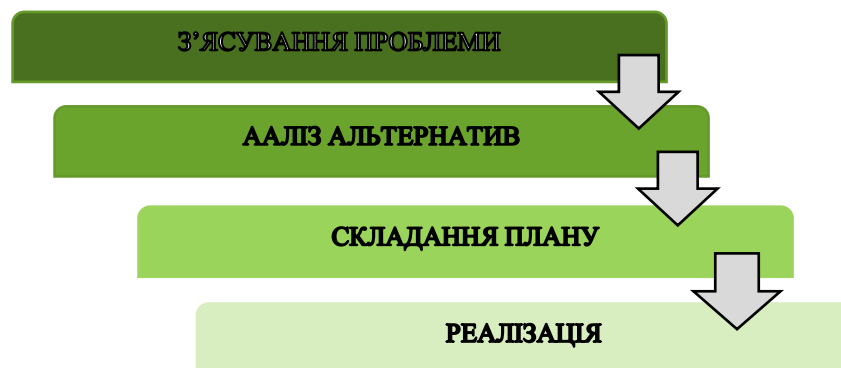


Рис.1.7. Основні етапи організації ефективного управлінського комунікаційного процесу на підприємстві.

Джерело: систематизовано автором на основі [7, с.62].

Другим етапом є аналіз наявних альтернатив: після того як проблему виявлено, слід визначити можливі способи її вирішення. Цей етап включає:

- розробку кількох варіантів (альтернатив) організації комунікацій;
- оцінювання кожного варіанту за кількома критеріями: скільки це коштує, які ресурси потрібні, які можуть бути соціальні або організаційні наслідки;
- порівняння альтернатив і вибір найбільш доцільної.

Третім етапом є складання детального плану організації ефективного управлінського комунікаційного процесу на підприємстві. На процес планування впливають такі основні чинники:

- особисті якості менеджера, який відповідальний за організацію (його досвід, освіта, характер, вік, звички тощо);
- чіткість умов, тобто чи усвідомлює співробітник очікувані наслідки та рівень ризику реалізації всіх можливих альтернатив;
- інформаційні обмеження, зумовлені зростанням витрат на отримання додаткової інформації;

- відповідність оновленого управлінського комунікаційного процесу цілям та місії компанії. Тобто, чи допоможе це рішення рухатись у правильному напрямку.

Завершальним етапом є реалізація організації ефективного управлінського комунікаційного процесу на підприємстві. Тобто, це втілення плану в життя. Всі домовленості та рішення починають втілюватися на практиці: змінюється структура спілкування, вводяться нові правила, можливо, застосовується нове програмне забезпечення, проводяться тренінги для персоналу тощо. Успіх цього етапу залежить від того, наскільки добре були виконані попередні кроки, і чи готові люди на підприємстві прийняти й підтримати зміни.

Комунікаційна система, яка впроваджена на підприємстві, є унікальною, оскільки відображає її специфіку, цілі, структуру та культуру. Її можна аналізувати з урахуванням різних класифікаційних ознак (табл. 1.1). Наприклад, у деяких компаніях комунікація відбувається переважно вертикально - між керівництвом і підлеглими, а в інших - горизонтально, між колегами на одному рівні. Також важливо враховувати, чи є процеси більше формалізованими (через документи, регламенти), чи неформальними (через особисті зустрічі, чати, розмови) [49]. Ця класифікація дозволяє проаналізувати, спланувати та вдосконалити систему управлінських комунікацій залежно від ситуації, стилю управління й потреб компанії.

Вирізняють дві основні технології організації управлінського комунікаційного процесу в компанії - інтуїтивну і раціональну (рис. 1.8). Інтуїтивна модель спирається на особистий досвід, знання та внутрішнє чуття менеджера. Її головна перевага - це швидкість прийняття рішень. Але водночас є ризик помилок, оскільки рішення приймаються без глибокого аналізу, лише на основі суб'єктивного бачення ситуації.

Таблиця 1.1 Класифікаційна система управлінських комунікаційних процесів на підприємстві

Класифікаційна система	Види			
	За функціонально-управлінським змістом	планові - комунікації, що проводяться відповідно до затверджених планів	організаційні - комунікації, що пов'язані з розподілом завдань, ролей і відповідальності	контролюючі - комунікації, що стосуються оцінки результатів і виконання поставлених завдань
За функціональною спрямованістю	економічні - обговорення бюджетів, фінансових показників, економічних рішень	організаційні - повідомлення щодо структури, посад, процедур	технологічні - передача технічної інформації, інструкцій, нових рішень	соціально-психологічні (комунікації щодо клімату в колективі, мотивації, командного духу)
За рівнем директивності	непорушні - обов'язкові до виконання накази, інструкції	спрямовуючі - настанови, що задають напрям, але залишають простір для ініціативи	гнучкі - відкриті до обговорення й змін	нормативні (побудовані на внутрішніх або зовнішніх нормативно-правових документах)
За способом утворення	одноособові - повідомлення від керівника особисто	колегіальні - узгоджені рішення групи керівників	колективні - комунікації, що формуються спільно з усіма учасниками процесу	
За ступенем оригінальності	традиційні - стандартні способи передачі інформації - накази, звіти		креативні - нові підходи, візуальні, інтерактивні чи нестандартні форми подачі	
За психологічними особливостями менеджера	раціональні - логічні, аргументовані повідомлення	інтуїтивні - рішення передаються без повного обґрунтування, інтуїтивно	інертні - комунікації без ініціатив	обережні (дуже зважені, обережні у формулюваннях)
За часовим діапазоном	оперативні - швидкі, короткі, часто усні або цифрові повідомлення	тактичні - середньострокові, спрямовані на досягнення конкретної мети	стратегічні - довготривалі, пов'язані з загальним вектором розвитку компанії	
За методами	формалізовані - офіційні документи, накази, протоколи		неформалізовані - бесіди, листування, чати, неофіційні зустрічі	
За сферою охоплення	загальні - охоплюють всю організацію		часткові - призначені для окремих відділів, груп або працівників	
За тривалістю дії	перспективні - стосуються довготривалого періоду - стратегія, розвиток		поточні - орієнтовані на сьогоднішні або найближчі завдання	
За рівнем реалізації	на вищому - керівництво, топ-менеджмент	на середньому - керівники підрозділів	на нижчому - виконавці, працівники	
За особливостями вирішуваних завдань	запрограмовані - чіткі алгоритми, передбачувані дії	незапрограмовані - потребують аналізу та прийняття рішень у нових умовах	компромісні - результат узгодження різних інтересів	

Джерело: систематизовано автором на основі [33, с. 182].

Раціональна модель передбачає ретельний аналіз ситуації, зважування різних варіантів та прогнозування результатів. Це дає змогу приймати більш

обґрунтовані й логічні рішення, але потребує більше часу й ресурсів. Під час застосування раціонального підходу менеджер повинен:

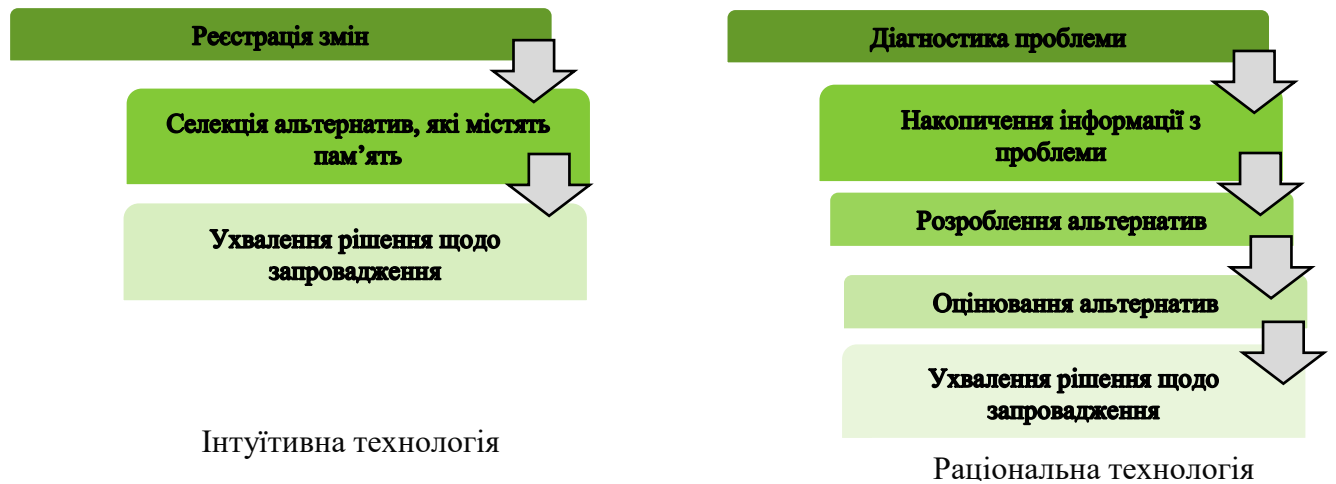


Рис. 1.8. Основні технології організації управлінського комунікаційного процесу на підприємстві.

Джерело: систематизовано автором на основі [7, с.62].

- виявити та описати проблемну ситуацію. Тобто зібрати всю важливу інформацію про ситуацію, з'ясувати, що саме не працює як слід, і чому це сталося;
- усвідомити, які зміни у внутрішньому або зовнішньому середовищі підприємства призвели до проблеми;
- встановити мету розв'язання проблеми;
- створити кілька альтернатив, які можуть допомогти вирішити проблему;
- оцінити кожен варіант за такими критеріями: доступні ресурси, реалістичність реалізації, потенційні ризики й наслідки (позитивні і побічні);
- проаналізувати, який із них найкраще відповідає цілям підприємства, враховуючи ефективність, вартість та можливі результати;
- вибрати оптимальний варіант організації управлінського комунікаційного процесу, який забезпечить найкращий результат відповідно до встановлених критеріїв [47, с. 51-52].

Таким чином, кожна з моделей має свої плюси й мінуси. Інтуїтивна більше підходить для швидких рішень у нестандартних ситуаціях, тоді як раціональна -

для системної побудови комунікації та вирішення складних завдань.

Згідно із законом вихідних даних Г. Спенсера [33, с. 182], ефективно прийняття рішень щодо організації управлінського комунікаційного процесу можливе за умов наявності достатньої інформації. Водночас досвідчений менеджер здатен знайти оптимальне рішення навіть за умов інформаційної невизначеності. А керівник із високим рівнем професіоналізму, стратегічного мислення та розвинутої інтуїції може досягати успіху навіть у ситуаціях, коли обсяг вихідної інформації мінімальний.

Отже, основною метою організації управлінського комунікаційного процесу є обрати найкращий варіант дій серед кількох можливих, витративши при цьому якомога менше ресурсів - часу, грошей, зусиль. Важливо не лише передавати інформацію, а забезпечувати її ефективно сприйняття та використання, щоб вона сприяла досягненню поставлених цілей, вирішенню завдань і стратегічному розвитку підприємства.

1.3. Вплив комунікаційних процесів на ефективність управлінських рішень

Комунікації - це зв'язки між працівниками, відділами чи організаціями, які відбуваються через обмін інформацією [16]. Якщо обмін інформацією налагоджений добре, рішення приймаються швидше й реалізуються ефективніше. Але важливо пам'ятати, що спілкування - це складний і не завжди однозначний процес. Люди можуть по-різному розуміти одну й ту саму інформацію, що створює ризик непорозумінь. Саме тому багато керівників у розвинених країнах вважають, що саме проблеми з комунікацією найчастіше заважають досягати цілей компанії.

Залежно від мети, комунікації в організації поділяються на інструктуючі,

мотивуючі та інформуючі [29]. Вони забезпечують передачу важливої інформації для прийняття управлінських рішень і подальшого контролю за їх реалізацією.

Інструкуючі комунікації призначені для передачі вказівок, правил, процедур та інструкцій, необхідних для належного виконання завдань. Вони гарантують точність і своєчасність реалізації управлінських рішень. За відсутності чітко сформульованих настанов існує ризик їх неправильної або неефективної реалізації.

Мотивуючі комунікації спрямовані на підвищення зацікавленості, лояльності та продуктивності працівників шляхом визнання їхніх досягнень, заохочення та формування спільного бачення цілей. Вони суттєво впливають на емоційну та психологічну залученість персоналу, що безпосередньо відображається на якості виконання управлінських рішень. За відсутності мотивації навіть чітко сформульовані завдання можуть виконуватися формально та без належного результату.

Інформуючі комунікації забезпечують передачу даних, фактів, новин і аналітичної інформації, необхідної для адекватного розуміння ситуації. Вони слугують основою для формування обґрунтованих управлінських рішень. Без своєчасного й достовірного інформаційного забезпечення керівник ризикує ухвалити рішення, яке буде неточним, неактуальним або недостатньо ефективним. Таким чином, ці три типи комунікацій працюють як єдиний механізм - вони забезпечують передумови, реалізацію та супровід управлінських рішень.

Для досягнення цілей організації та ефективного обміну інформацією використовуються три основні види комунікацій за напрямом руху інформації: висхідні, низхідні та горизонтальні [24].

Висхідні комунікації - це потік інформації від нижчих рівнів управління до вищих. Зазвичай вони реалізуються у формі звітів, пропозицій, пояснювальних записок, запитів. Їхнє головне завдання - донести до керівництва фактичний стан справ, виявлені труднощі та можливі шляхи їх усунення. Цей тип комунікації

забезпечує керівництво необхідним зворотним зв'язком, що дозволяє приймати обґрунтовані рішення. Завдяки висхідному потоку інформації керівник має змогу реагувати на реальні потреби організації. Якщо ж зворотний зв'язок відсутній або недостатній, управлінські рішення можуть бути неактуальними, неефективними або такими, що важко реалізуються на практиці.

Існують певні правила успішного здійснення вертикальних комунікацій:

- а) правильний, ввічливий стиль мови;
- б) достатня гласність, що унеможливорює домисли, плітки;
- в) недопущення дріб'язкової опіки над підлеглими;
- г) не допускати передачу інструкцій, вказівок від вищого керівника безпосередньо до останнього адресата, що веде до втрати відповідальності, порушення встановленої ієрархії.

Низхідні комунікації спрямовані на передачу стратегічних цілей, завдань, інструкцій і рішень від вищого керівництва до нижчих рівнів управління. Їх основна функція - донести до виконавців бачення, пріоритети та очікування організації. Завдяки чітким та своєчасним низхідним повідомленням забезпечується коректне розуміння поставлених завдань, що сприяє ефективному втіленню управлінських рішень і зменшує ймовірність помилок під час їх реалізації.

Горизонтальні комунікації забезпечують обмін інформацією між підрозділами одного рівня, сприяючи координації дій та погодженості процесів [32, с.18]. Ефективність цього типу взаємодії залежить від чіткого розподілу ролей, дотримання норм службової етики й використання сучасних засобів зв'язку. Налагоджені горизонтальні зв'язки дозволяють уникати дублювання зусиль і забезпечують злагоджену реалізацію управлінських рішень. У разі їх недостатнього розвитку можуть виникати затримки в реалізації завдань і втрати ефективності.

Усі три напрями комунікації сприяють повноті, швидкості та точності

передавання інформації, що забезпечує якість і своєчасність прийнятих рішень. Прийняття управлінських рішень також базується на якості комунікаційного процесу, адже саме через нього відбувається збір, обробка й передача необхідної інформації. Управлінська комунікація виконує кілька ключових функцій [5]:

- забезпечення інформаційної повноти - якісний обмін інформацією дозволяє керівникам отримувати достовірні, повні та своєчасні дані, що мінімізує ризики прийняття рішень на основі неточної чи фрагментарної інформації;

- координація діяльності - через ефективну комунікацію узгоджуються дії між різними підрозділами, забезпечується взаємодія функцій та досягається злагоджене втілення організаційних стратегій;

- формування зворотного зв'язку - комунікація створює умови для двостороннього обміну інформацією, що дає змогу вчасно виявляти недоліки, коригувати управлінські дії та покращувати адаптацію організації до змін;

- забезпечення гнучкості управління - швидка передача інформації та залучення працівників до обговорення проблем підвищують здатність організації оперативно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі та приймати обґрунтовані рішення в умовах невизначеності.

Ефективний управлінський процес значною мірою залежить саме від якості внутрішніх і зовнішніх комунікацій. Взаємодія між керівниками, співробітниками, партнерами та клієнтами формує основу для прийняття рішень, реалізації стратегій і досягнення організаційних цілей. Рисунок 1.9 ілюструє взаємозв'язок між внутрішніми та зовнішніми комунікаціями та їхній вплив на управлінський процес.

Зовнішні комунікації - це процес взаємодії організації з її зовнішнім середовищем: партнерами, клієнтами, інвесторами, державними установами, ЗМІ, громадськістю [9, с. 29]. Їх основна мета - забезпечити ефективний обмін інформацією та зворотний зв'язок із зовнішніми стейкхолдерами, що безпосередньо впливає на репутацію, конкурентоспроможність та здатність

організації адаптуватися до змін.



Рис. 1.9. Вплив внутрішніх і зовнішніх комунікацій на управлінський процес
Джерело: систематизовано автором на основі [29; 9].

Для налагодження двосторонніх зв'язків із зовнішнім середовищем організації використовують різноманітні засоби: рекламу товарів і послуг, офіційну звітність перед державними органами, публічні звернення у ЗМІ щодо ключових аспектів діяльності.

Відомий американський дослідник у галузі менеджменту Пітер Друкер підкреслював важливість саме цього виду інформації. На його думку, знання про зовнішнє середовище є ключовим для формування ефективної стратегії організації. Така інформація повинна охоплювати дані про ринки й споживачів, технологічні тенденції в галузі, зміни у світовій економіці та фінансових системах.

Зовнішні комунікації виконують низку критичних функцій [9, с.55-59]:

- Публічна репутація компанії безпосередньо залежить від якості її зовнішніх повідомлень, презентації цінностей і результатів діяльності.
- Регулярне, чітке та прозоре інформування про продукти, послуги, зміни у діяльності чи відповіді на запити дозволяє укріпити лояльність споживачів.
- Прозора та ефективна комунікація сприяє створенню довготривалих, взаємовигідних відносин з діловими партнерами.
- У складних ситуаціях (репутаційні ризики, публічні інциденти, форс-мажори) зовнішні комунікації дозволяють оперативно реагувати, формувати правильний наратив і зберігати контроль над ситуацією.

Внутрішні комунікації - це процес обміну інформацією всередині організації між керівництвом, відділами та працівниками. Ці комунікації охоплюють як формальні канали - офіційні зустрічі, внутрішню документацію, електронну пошту, корпоративні портали, так і неформальні - міжособистісні розмови, неофіційні обговорення (рис. 1.10).

У структурі внутрішньої комунікації можна виокремити чотири основні джерела [42]:

- керівництво організації, яке ініціює поширення стратегічно важливої інформації: планів розвитку, результатів діяльності, внутрішніх регламентів, а також зовнішніх змін, що впливають на роботу компанії;
- командна взаємодія, що виникає між працівниками, які спільно працюють над досягненням конкретних цілей, координуючи дії та обмінюючись актуальною інформацією;
- персональні комунікаційні джерела, які включають індивідуальне інструктування працівників, роз'яснення завдань і надання адресної інформації, адаптованої до конкретних ситуацій;
- неформальні контакти між колегами, що забезпечують спонтанний обмін знаннями, досвідом і відгуками, доповнюючи офіційні канали комунікації;
- технічні ресурси, до яких належать цифрові засоби комунікації - інтернет,

електронна пошта, месенджери, корпоративні соціальні мережі, телефонний та відеозв'язок.

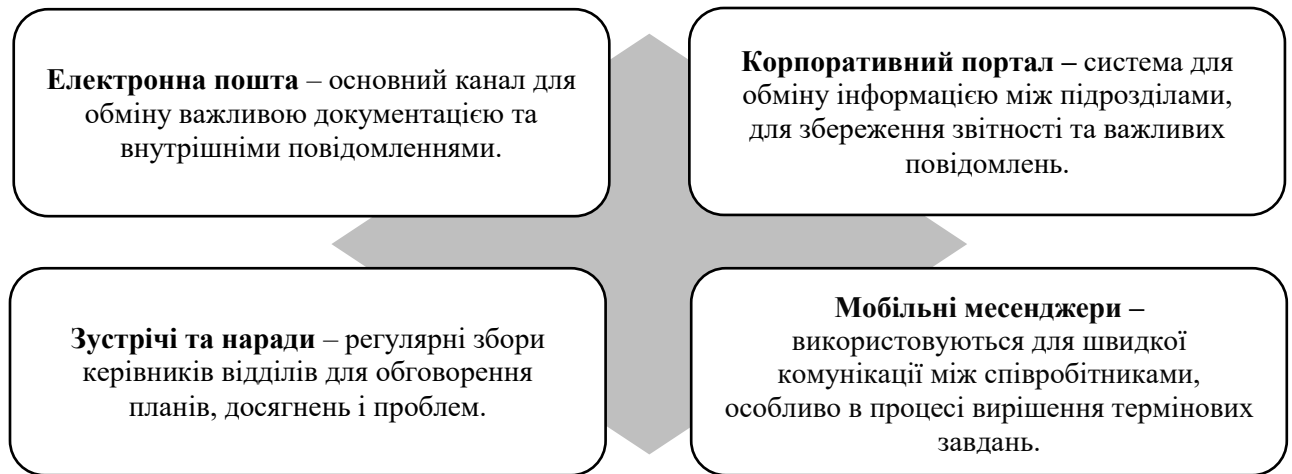


Рис. 1.10. Внутрішні канали комунікацій.

Джерело: систематизовано автором на основі [36].

Наявність налагоджених внутрішніх комунікацій забезпечує низку управлінських переваг, а саме [9, с.50]:

- повна, актуальна та швидко передана інформація дозволяє скорочувати час на аналіз ситуацій, зменшувати кількість узгоджень та уникати затримок у реалізації рішень;
- відкрите спілкування сприяє формуванню довіри між працівниками й керівництвом, стимулює відчуття причетності до спільної справи, знижує рівень тривожності та покращує робочий мікроклімат;
- своєчасне та прозоре інформування запобігає виникненню непорозумінь, зменшує ризики подвійного трактування завдань і забезпечує конструктивне вирішення суперечностей;
- через внутрішні комунікації передаються цінності, традиції та стандарти поведінки, що зміцнює корпоративну ідентичність і формує позитивну атмосферу в колективі.

Ефективні внутрішні комунікації дозволяють керівництву вчасно дізнаватися про проблеми співробітників та приймати виважені управлінські

рішення. Загалом внутрішні комунікації визначаються як набір інструментів, способів та каналів взаємодії людей у компанії. Їх метою є інформування працівників і створення умов для їх активної участі в досягненні цілей підприємства. Добре налагоджена система внутрішніх комунікацій підвищує рівень довіри до керівництва, сприяє взаєморозумінню в команді, формує єдині поведінкові стандарти, забезпечує вчасне інформування про зміни, нововведення та досягнення, сприяє горизонтальній взаємодії між підрозділами.

Для досягнення стратегічних і операційних цілей підприємства ключовим чинником є наявність мотивованого та залученого персоналу. Співробітники, які не лише виконують свої функції, а й активно беруть участь у житті організації, демонструють вищу продуктивність, відповідальність і ініціативність. Ефективна внутрішня комунікація виступає інструментом побудови довіри до місії компанії та сприяє включенню працівників у її реалізацію.

Бути залученим для працівника - означає не просто пасивно сприймати інформацію, а:

- усвідомлювати власну значущість у спільному процесі;
- активно взаємодіяти з колегами;
- ініціювати діалог, висловлювати ідеї та бути почутим.

Це формує атмосферу довіри й причетності до результатів діяльності підприємства. Відкрите спілкування, визнання досягнень і чесне інформування позитивно впливають на задоволення працівників роботою, знижують плинність кадрів і підвищують лояльність.

В умовах цифрової трансформації, коли комунікаційні інструменти стають доступнішими, організація здобуває додаткові можливості для посилення взаємодії: відеозустрічі, онлайн-чати, корпоративні мережі - усе це підвищує оперативність обміну інформацією та згуртованість команди. Особливе значення має внутрішня комунікація в умовах кризи. Наявність чітких, достовірних і регулярних повідомлень допомагає стабілізувати ситуацію, зменшити паніку,

утримати довіру колективу та забезпечити швидку мобілізацію ресурсів.

Внутрішня комунікація також виконує важливу функцію трансляції корпоративної культури. Саме через щоденну взаємодію, внутрішні повідомлення, стиль керівництва та тональність спілкування формується організаційна ідентичність, яка, у свою чергу, впливає на зовнішній імідж підприємства. Поведінка та емоційний стан персоналу безпосередньо позначаються на тому, як компанію сприймають клієнти, партнери та суспільство загалом.

Крім того, регулярна комунікація в межах підприємства дозволяє своєчасно поширювати не лише внутрішню, а й релевантну зовнішню інформацію - новини ринку, зміни у конкурентному середовищі чи галузеві тенденції. Це підвищує інформаційну обізнаність персоналу та сприяє прийняттю більш раціональних рішень на всіх рівнях [48].

Кожна організація, що функціонує в умовах ринкової економіки як відкрита система, потребує своєчасного та достовірного інформаційного забезпечення як на етапі підготовки, так і після ухвалення управлінських рішень. Ефективність такого забезпечення безпосередньо залежить від якості організованих комунікаційних процесів. Проте на всіх етапах комунікації можливі втрати змісту та викривлення інформації. Це обумовлено як об'єктивними чинниками - труднощами точного передання думок усною мовою, - так і суб'єктивними - браком довіри між учасниками взаємодії (керівником і підлеглим, підприємством і споживачем), розбіжностями в особистих мотивах, очікуваннях і прагненнях.

Для ефективної комунікації важливо використовувати техніку активного слухання, що є особливо цінною під час переговорів, презентацій, інтерв'ю або в ситуаціях із неоднозначною поведінкою співрозмовника (працівника, клієнта тощо). Активне слухання передбачає здатність «увійти в положення» опонента, налаштуватися на його емоційну хвилю, зрозуміти його мотивацію, після чого - приймати зважені рішення.

Експерти стверджують, що здатність ставити запитання підвищує рівень

розуміння інформації на 20 %, а якщо співрозмовник робить зауваження - ефективність сприйняття зростає ще на 15 %. Розуміння мимики та невербальних сигналів (ознаки втоми, байдужості, зацікавленості, радості або напруги) дозволяє менеджеру краще оцінити емоційний стан працівників і контролювати ефективність сприйняття ними завдань, інструкцій чи вказівок.

Також на всіх етапах комунікації можливі втрати змісту та викривлення інформації. Однією з найпоширеніших перешкод у комунікаційних процесах є спотворення змісту повідомлень. Воно може виникати з різних причин [21]:

- ненавмисно - через непорозуміння у міжособистісній взаємодії, неправильне тлумачення або неточну передачу слів;
- свідомо - коли інформація навмисно змінюється, наприклад, якщо керівник не згоден із змістом повідомлення і трансформує його у власних інтересах;
- внаслідок фільтрації - коли під час проходження через кілька управлінських рівнів передаються лише окремі частини інформації, що вважаються «релевантними», а інші - губляться або ігноруються.

Ще одним бар'єром є інформаційне перевантаження. У великому потоці повідомлень, звітів, запитів і доручень керівник часто не має змоги оперативно реагувати на все, що надходить, що негативно позначається на швидкості та точності прийняття рішень. Крім того, недосконалість організаційної структури може значно ускладнити комунікацію. Серед типових проблем - надмірна кількість ієрархічних рівнів, нечіткий розподіл обов'язків, відсутність механізмів зворотного зв'язку або перевантаження управлінського персоналу. Для покращення внутрішньої комунікації доцільно:

- чітко визначати потребу в інформації для кожного структурного підрозділу та посадової особи;
- організовувати регулярні комунікаційні заходи: планові наради, командні зустрічі, стратегічні сесії;
- впроваджувати ефективні інструменти зворотного зв'язку - опитування,

електронні форми, корпоративні платформи для обміну ідеями;

- створювати прозорі канали внутрішньої інформації - наприклад, через внутрішні новини, онлайн-дайджести, інтернет або корпоративні месенджери.

Ступінь готовності керівника вирішувати складні проблеми управлінських відносин залежить від його досвіду, теоретичних знань і практичної діяльності, які можуть допомогти йому знайти найефективніші методи менеджменту, оволодіти вмінням раціонально організувати працю свою і підлеглих, найбільш повно мобілізувати їх творчу ініціативу.

Ефективна комунікація є критично важливою в умовах невизначеності та швидких змін. Саме вона забезпечує здатність організації оперативно адаптуватися, ухвалювати зважені управлінські рішення та мобілізувати ресурси. Налагоджений обмін інформацією сприяє формуванню колективної відповідальності, командного мислення та підвищує стійкість організації до внутрішніх і зовнішніх викликів.

Таким чином, ефективно налагоджені внутрішні та зовнішні комунікації забезпечують результативність управлінських процесів, підвищують конкурентоспроможність організації та сприяють її сталому стратегічному розвитку. Оптимізація комунікаційних потоків дозволяє зменшити управлінські ризики, покращити координацію дій та підтримати довгостроковий успіх організації.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КОМУНІКАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ У ТОВ «ВІЖН 4»

2.1. Загальна характеристика діяльності ТОВ «ВІЖН 4»

Об'єктом дослідження є товариство з обмеженою відповідальністю «ВІЖН 4», яке здійснює свою господарську діяльність в сфері телевізійного мовлення та рекламної діяльності. В рамках цієї діяльності, Товариство на основі придбаних прав на використання телевізійних програмних продуктів, створює повний пакет телепрограм для трансляції у власному ефірі відповідно до встановлених вимог щодо періодичності, часу і обсягів мовлення. ТОВ «ВІЖН 4» є оператором телеканалу «Бігуді» (BIGUDI), що входить до складу одного з найпотужніших медіахолдингів Східної Європи - 1+1 media. Холдинг вже понад 25 років є лідером українського медіаринку, завдяки чому телеканал має доступ до технічних і креативних ресурсів, широкої дистрибуційної мережі та потужної медійної підтримки.

Телеканал «Бігуді» - це український телеканал, орієнтований на жіночу аудиторію, яка цінує гармонію, емоційний затишок і відпочинок. У його програмній сітці переважають турецькі та європейські серіали з глибокими сюжетами та чутливими героями, що допомагають глядачкам відволіктися від буденності та зануритися у світ різноманітних життєвих історій. Контент каналу спрямований на створення атмосфери щирості, підтримки та натхнення.

Місія та стратегія телеканалу «Бігуді» полягають у створенні якісного контенту, орієнтованого на потреби жіночої аудиторії, та зміцненні позицій бренду як впізнаваного й актуального медіамайданчика. Через продуману програмну сітку, комунікаційну активність і нішеве позиціонування канал прагне утримувати лідерство в своєму сегменті та розширювати глядацьку базу. Основні напрямки діяльності телеканалу «Бігуді»:

1. Телевізійне мовлення:

- Трансляція серіалів, кінофільмів, розважальних програм та форматів, що відповідають запитам жіночої аудиторії.

- Формування сітки мовлення з урахуванням трендів медіаспоживання та інтересів цільових груп.

2. Виробництво медіаконтенту:

- Власне виробництво промо-роликів, заставок, айдентики та брендбуків телеканалу.

- Розробка креативних концепцій та створення рекламних продуктів для просування проектів телеканалу.

3. Маркетингова діяльність:

- Проведення рекламних та іміджевих кампаній телеканалу «Бігуді» у digital та офлайн-каналах.

- Формування стратегії комунікації з глядацькою аудиторією та партнерами.

- Створення креативних матеріалів для соцмереж.

4. Промо та PR-супровід:

- Реалізація спеціальних промо-проектів для залучення та утримання аудиторії.

- Взаємодія з партнерами та рекламодавцями.

- Організація заходів, майстер-класів, спікерських виступів для посилення бренду телеканалу.

5. Ринкові позиції - телеканал «Бігуді» мовить на території всієї України через кабельні мережі та IPTV-платформи. Основними джерелами його доходів є надання послуг з розміщення в ефірі рекламних і спонсорських матеріалів, створених на замовлення або отриманих від клієнтів, а також проекти з популяризації брендів, товарів і торговельних марок шляхом їх інформаційного представлення в ефірі.

Телеканал утримує стабільну позицію в ніші жіночих телеканалів України,

демонструючи позитивну динаміку за аудиторними показниками. Завдяки продуманій стратегії контенту та ефективній комунікації бренд «Бігуді» продовжує зміцнювати свою привабливість для глядачів і рекламодавців.

Розглянемо фактичні показники частки теледивлення каналів групи 1+1 media, зокрема у квітні 2025 року, у порівнянні з плановими значеннями та даними за аналогічний період попереднього року (рис. 2.1) та динаміку частки теледивлення каналів 1+1 media квітень 2024 - квітень 2025 (рис. 2.2).

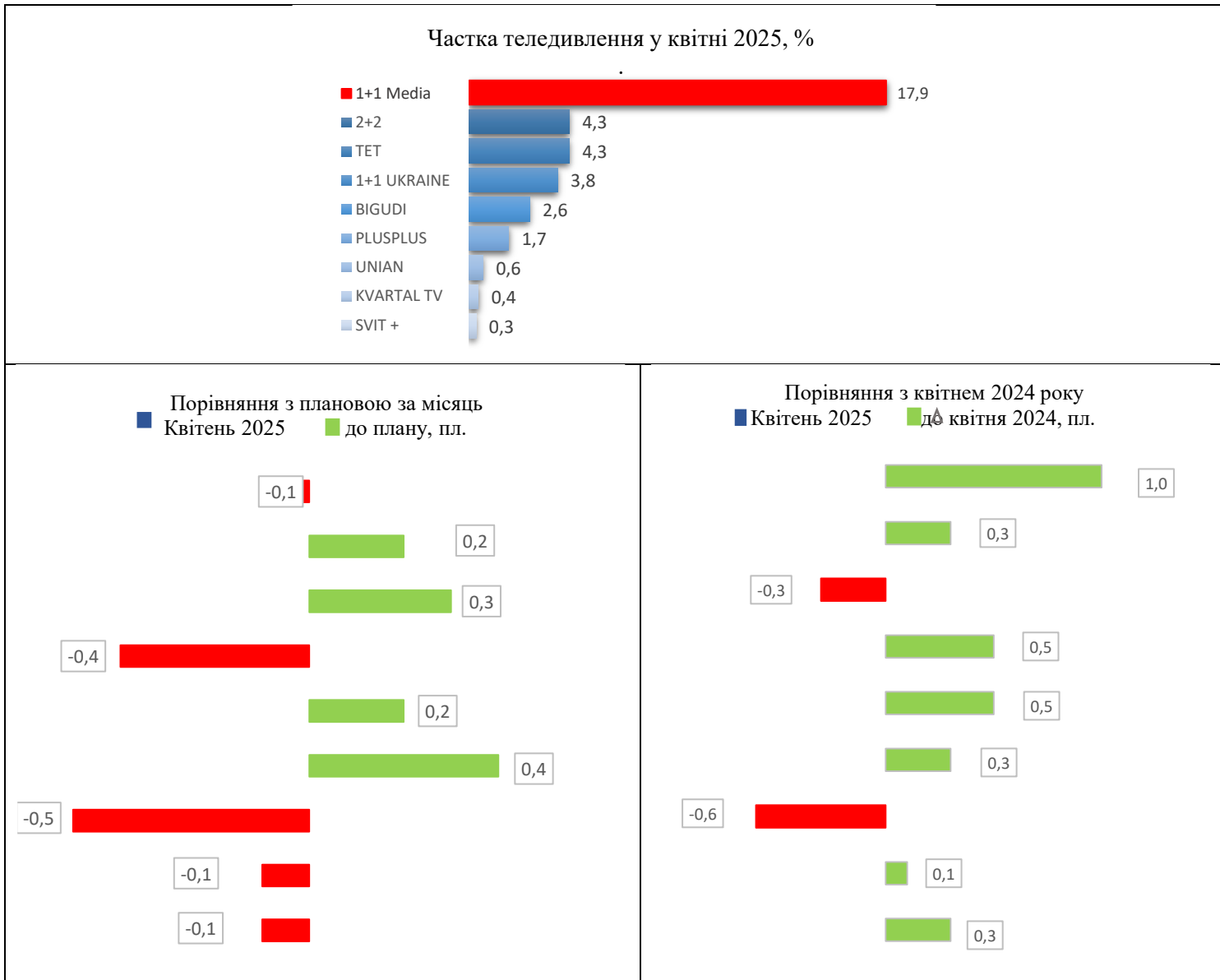


Рис 2.1 Частка теледивлення 1+1 media квітень 2025 vs планова частка, квітень 2025 vs квітень 2024.

Джерело: побудовано автором на основі даних ТВ Панель Nielsen, аудиторія 18-50 (50+).

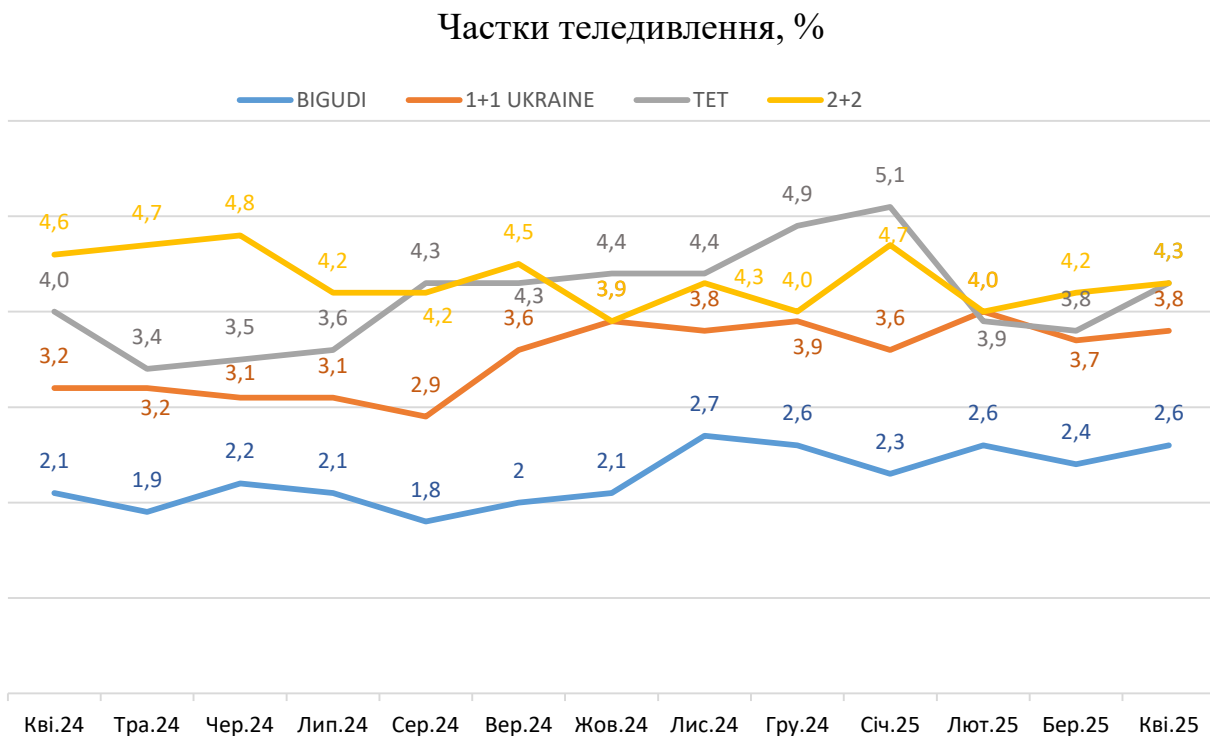


Рис. 2.2 Динаміка частки теледивлення каналів 1+1 media: квітень 2024 - квітень 2025.

Джерело: побудовано автором на основі даних ТВ Панель Nielsen, аудиторія 18-50 (50+).

На основі даних, наведених на рисунку 2.1, телеканал «Бігуді» утримує 5-те місце серед каналів групи з часткою аудиторії 2,6%, що свідчить про стабільну нішеву позицію. Порівняно з квітнем 2024 року частка каналу зросла на 0,5 відсоткового пункту, що вказує на позитивну динаміку та підвищення інтересу глядачів до контенту каналу. Крім того, BIGUDI перевищив планову частку на 0,2 відсоткового пункту, що є ознакою ефективної стратегії програмування або маркетингу. У порівнянні з іншими каналами, це доволі успішний результат (деякі інші канали мали відхилення в бік зменшення). Отже, телеканал демонструє стабільне зростання та перевиконання планових показників, що може свідчити про вдало підібраний контент та покращення впізнаваності бренду. У структурі 1+1 media канал посідає помітне місце та має потенціал для подальшого розвитку.

Телеканал «Бігуді» має найнижчу частку серед каналів групи 1+1 media, але

тримається на стабільному рівні протягом року. Значення коливаються у межах від 1,9% до 2,7%. Канал має стабільну, але невелику аудиторію протягом року. Найкращий місяць - листопад 2024, ймовірно завдяки успішному контенту або спецпроектам. Найгірший показник - травень 2024 (1,9%), що може свідчити про низьку привабливість весняної сітки програм. Загальна тенденція: не має різких спадів або підйомів, що говорить про сталу нішеву аудиторію.

Для об'єктивної оцінки фінансового стану ТОВ «ВІЖН 4» необхідно проаналізувати основні форми фінансової звітності підприємства (табл. 2.1 - 2.4). Такий аналіз дає змогу виявити динаміку змін у структурі активів і пасивів, рівень ліквідності, прибутковості та фінансової стійкості компанії, а також сформулювати висновки щодо ефективності її господарської діяльності (табл. 2.5 -2.7).

Таблиця 2.1 Горизонтальний аналіз балансу ТОВ «ВІЖН 4», тис. грн

Показник	Роки			Абсолютне відхилення 2023/1 квартал 2025	Відносне відхилення, %
	2023	2024	1 квартал 2025		
Активи					
Необоротні активи	3 515,7	3 833,2	3 698,5	+182,8	+5,20
Оборотні активи	135,1	13 842,2	22 673,8	+22 538,7	+16 682,98
Баланс (Актив)	3 650,8	17 675,4	26 372,4	+22 721,6	+622,37
Пасиви					
Власний капітал	3,7	-14 055,4	-18 326,9	-18 330,6	-495 421,62
Довгострокові зобов'язання	0,2	145,3	222,9	+222,7	+111 350,00
Поточні зобов'язання	3 646,9	31 585,5	44 476,4	+40 829,5	+1 119,57
Баланс (Пасив)	3 650,8	17 675,4	26 372,4	+22 721,6	+622,37

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності ТОВ «ВІЖН 4».

Аналіз динаміки активів і пасивів компанії дає підстави стверджувати, що необоротні активи зросли помірно - лише на 5,2%. Оборотної активи зросли в понад 166 разів, тобто на 16 683%, що свідчить про суттєве розширення обігових ресурсів - здебільшого за рахунок дебіторської заборгованості. Поточні зобов'язання зросли з 3 646,9 тис. грн у 2023 році до 44 476,4 тис. грн у 2025 році, що є приростом на +40 829,5 тис. грн (+1 119,57%). Найбільшу частку серед зобов'язань займає кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги, що

свідчить про накопичення боргів перед постачальниками. Власний капітал став від'ємним ще у 2024 році (-14 055,4 тис. грн), а в 1 кв. 2025р. досяг - 18 326,9 тис. грн, що вказує на фінансову нестійкість і накопичення збитків.

Таблиця 2.2 Горизонтальний аналіз фінансових результатів ТОВ «ВІЖН 4», тис. грн

Показник	Роки				Абсолютне відхилення 1 кв. (2024/2025)	Відносне відхилення, % 1 кв. (2024/2025)
	2023	2024	1 кв. 2024	1 кв. 2025		
Чистий дохід	–	101 575,10	26 417,70	24 882,30	-1 535,40	-5,81
Собівартість	–	109 055,60	21 535,20	27 528,10	5 992,90	27,83
Чистий прибуток (збиток)	-46,3	-14 059,10	3 147,10	-4 271,60	-7 418,70	-235,73

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності ТОВ «ВІЖН 4».

Станом на кінець 2024 року ТОВ «ВІЖН 4» зазнало значного річного збитку у розмірі 14 059,1 тис. грн. Проте чистий збиток за перший квартал 2025 року склав 4 271,6 тис. грн, що є суттєво меншим у порівнянні з річним збитком за 2024 рік та свідчить про певне поліпшення фінансової ситуації.

Таблиця 2.3 Вертикальний аналіз активів ТОВ «ВІЖН 4», тис. грн

Показник	2023 рік	Частка,%	2024 рік	Частка,%	1 кв. 2025 рік	Частка,%
Гроші та їх еквіваленти	20,6	0,56	226,7	1,28	121,4	0,46
Дебіторська заборгованість (усього)	110,7	3,03	12 590,90	71,23	22 080,60	83,73
Запаси	–	0,00	–	0,00	–	0,00
Необоротні активи	3 515,70	96,30	3 833,20	21,69	3 698,50	14,02
Інші оборотні активи	3,8	0,11	1 024,60	5,80	73,4	0,28
Витрати майбутніх періодів	–	0,00	–	0,00	398,5	1,51
Баланс	3 650,80	100	17 675,40	100	26 372,40	100

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності ТОВ «ВІЖН 4».

Загальний баланс активів компанії значно збільшився: з 3 650,8 тис. грн у 2023 році до 17 675,4 тис. грн у 2024 році та 26 372,4 тис. грн у першому кварталі 2025 року. Це свідчить про масштабне розширення діяльності. У структурі активів відбулося різке зростання частки дебіторської заборгованості - з 3,03% у 2023 році до 71,23% у 2024 році і до 83,73% у 1 кварталі 2025 року. Це може вказувати на збільшення обсягів продажів у кредит або проблеми з поверненням коштів від

клієнтів. Частка готівки та еквівалентів залишається дуже низькою в структурі активів (0,46% у 1 кв. 2025 р)., що може вказувати на інвестування в інші активи або низький рівень ліквідності.

Таблиця 2.4 Вертикальний аналіз пасиву ТОВ «ВІЖН 4», тис. грн

Показник	2023 рік	Частка, %	2024 рік	Частка, %	1 кв. 2025 рік.	Частка, %
Власний капітал	3,7	0,10	-14 055,40	-79,52	-18 326,90	-69,50
Довгострокові зобов'язання	0,2	0,01	145,3	0,82	222,9	0,84
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	4	0,11	17 261,40	97,66	32 783,90	124,30
Кредиторська заборгованість перед бюджетом	–	0,00	1 322,00	7,48	1 352,20	5,13
Інші поточні зобов'язання	3 642,90	99,78	13 002,10	73,56	10 340,30	39,23
Баланс	3 650,80	100%	17 675,40	100%	26 372,40	100%

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності ТОВ «ВІЖН 4».

Частка кредиторської заборгованості за товари, роботи, послуги в структурі пасивів різко зросла з 0,11% у 2023 році до 97,66% у 2024 році та навіть до 124,30% у 1 кварталі 2025 року. Абсолютні значення зросли з 4 тис. грн до 32 783,9 тис. грн. Це свідчить про збільшення зобов'язань підприємства перед постачальниками та підрядниками.

Таблиця 2.5 Аналіз ліквідності на кінець 2024 року ТОВ «ВІЖН 4»

Показник	Формула	Розрахунок	Значення	Пояснення
1. Коефіцієнт загальної ліквідності (покриття)	Оборотні активи / Поточні зобов'язання	13842,2 / 31585,5	0,44	< 1. Оборотні активи покривають лише 44% короткострокових зобов'язань. Високий ризик неплатоспроможності.
2. Коефіцієнт швидкої ліквідності	(Оборотні активи – Запаси) / Поточні зобов'язання	(13842,2 – 0) / 31585,5	0,44	Норма 0,7–1. Показник дуже низький, фінансові зобов'язання не забезпечені ліквідними активами.
3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	(Грошові кошти + Поточні фінансові інвестиції) / Поточні зобов'язання	(226,7 + 0) / 31585,5	0,007	Лише 0,7% боргів можуть бути погашені негайно. Критично низький рівень.

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності ТОВ «ВІЖН 4».

Низькі значення всіх показників ліквідності свідчать про гостру нестачу оборотних коштів, що, ймовірно, спричинено збитковою діяльністю підприємства

та недостатнім рівнем грошових надходжень. Зафіксований рівень ліквідності вказує на високий ризик порушення платіжної дисципліни: можливі затримки в розрахунках із контрагентами та зниження довіри з боку кредиторів.

Доцільно переглянути дебіторську політику (наприклад, через скорочення термінів погашення заборгованості), впровадити систематичний моніторинг руху грошових коштів, а також розглянути можливість залучення короткострокового фінансування для забезпечення поточної платоспроможності.

Таблиця 2.6 Аналіз фінансової стійкості на кінець 2024 року ТОВ «ВІЖН 4»

Показник	Формула	Розрахунок	Значення	Пояснення
1. Коефіцієнт автономії	Власний капітал / Валюта балансу	(-14 055,4) / 17675,4	-0,80	Від'ємне значення. Підприємство технічно банкрут. Активи фінансуються за рахунок позикових коштів.
2. Коефіцієнт фінансової залежності	Зобов'язання / Валюта балансу	(145,3 + 31585,5) / 17675,4	1,80	Боргове навантаження перевищує активи на 80%, що є критичним ризиком.
3. Коефіцієнт забезпеченості власними коштами	(Власний капітал + Довгострокові зобов'язання) / Активи	(-14 055,4 + 145,3) / 17675,4	-0,79	Підприємство повністю залежне від кредиторів. Норма >0,5 не досягається.

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності ТОВ «ВІЖН 4».

Негативні значення ключових показників зумовлені суттєвими накопиченими збитками, дефіцитом власного капіталу та залежністю від зовнішніх джерел фінансування. Практично всі активи компанії фінансуються за рахунок позикових коштів. Необхідно вжити заходів для докапіталізації компанії - зокрема, через внески учасників або залучення стратегічного інвестора. Поряд із цим слід провести реструктуризацію боргових зобов'язань та оптимізувати фінансові потоки шляхом перегляду структури витрат і підвищення ефективності діяльності.

Негативні показники рентабельності зумовлені високими витратами на створення контенту, значними витратами на підтримку операційної діяльності телеканалу, а також недостатньо прибутковими або збитковими проектами з низькою маржею. Компанія працює в умовах постійних збитків, що

унеможливиює формування фінансових резервів, гальмує погашення зобов'язань і обмежує інвестиції в розвиток. Такий рівень рентабельності свідчить про неефективне використання ресурсів. Поєднання низької ліквідності та від'ємної рентабельності свідчить про необхідність проведення детального аналізу витрат із метою їх оптимізації, зокрема переглянути структуру собівартості та виключенню непродуктивних витрат. Також доцільно оновити стратегію продажів, зосередитися на продуктах із вищою маржинальністю та скоригувати цінову політику відповідно до ринкових умов.

Таблиця 2.7 Аналіз рентабельності на кінець 2024 року ТОВ «ВІЖН 4»

Показник	Формула	Розрахунок	Значення, %	Пояснення
Рентабельність продажів (ROS)	Чистий прибуток / Дохід * 100%	(-14 059,1 / 113759,2) * 100%	-12,36	Кожна 1 грн доходу приносить 12 коп. збитку. Діяльність збиткова.
Рентабельність активів (ROA)	Чистий прибуток / Середні активи * 100%	(-14059,1 / (3650,8 + 17675,4)/2) * 100%	-131,85	Активи генерують збитки у 1,3 рази більші за їх вартість.

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності ТОВ «ВІЖН 4».

Отже, фінансовий аналіз показав, що за останні роки активи компанії значно зросли, але разом з цим збільшилися й борги. Незважаючи на зменшення збитків у 2025 році, підприємство все ще має проблеми з ліквідністю та власним капіталом, а прибутковість залишається від'ємною. Проте телеканал стабільно утримує свою аудиторію, демонструючи невелике зростання частки теледивлення. Це свідчить про його потенціал, хоча для покращення фінансового стану компанії потрібно оптимізувати витрати, переглянути цінову політику та збалансувати доходи й витрати.

Для комплексного оцінювання поточного стану підприємства, його внутрішніх ресурсів та зовнішніх факторів впливу доцільно застосувати методологію SWOT-аналізу (табл.2.8). Метод передбачає поділ усіх факторів на чотири групи: Strengths (сильні сторони), Weaknesses (слабкі сторони),

Opportunities (можливості) та Threats (загрози). Такий підхід дозволяє виявити сильні й слабкі сторони компанії, а також окреслити можливості розвитку та потенційні загрози у зовнішньому середовищі [33, с. 283].

Таблиця 2.8 SWOT-аналіз ТОВ «ВІЖН 4»

S (Strengths) — Сильні сторони:	W (Weaknesses) — Слабкі сторони:
<ul style="list-style-type: none"> • Належність до медіахолдингу 1+1 media: це забезпечує фінансову стабільність, доступ до передових технологій, захист бренду й потужну дистрибуційну мережу. А також, дає змогу ефективно масштабувати проекти й користуватися вже налагодженими каналами комунікації та реклами. • Сильна впізнаваність бренду «Бігуді»: телеканал має чітко визначену нішу - легкий жіночий контент, який стабільно залишається популярним у телевізійному просторі. • Професійні виробничі потужності: завдяки технічній базі 1+1 media ТОВ «ВІЖН 4» має доступ до студій, монтажних комплексів, технічного обладнання світового рівня. Це дає змогу створювати якісний контент швидко та масштабовано. • Національна дистрибуція: телеканал «Бігуді» доступний в більшості кабельних та IPTV-мереж, що забезпечує широке охоплення аудиторії. • Взаємне підсилення в межах медіагрупи: можливість перехресного промо між каналами (наприклад, на 1+1 або ТЕТ) підсилює охоплення та імідж. 	<ul style="list-style-type: none"> • Вузька аудиторія телеканалу: основна цільова аудиторія — жінки середнього віку. Це обмежує потенціал каналу для охоплення нових груп, зокрема молоді. • Залежність від загальної стратегії та рішень холдингу: стратегічна автономія ТОВ «Віжн 4» обмежена, оскільки всі ключові рішення узгоджуються з 1+1 media. Це може гальмувати оперативність в ухваленні змін або запуску нових ініціатив. • Обмеження в оригінальному контенті: основу сітки мовлення часто складають куплені серіали чи архівні проекти. Бракує власних преміум-продуктів.
O (Opportunities) — Можливості:	T (Threats) — Загрози:
<ul style="list-style-type: none"> • Digital-розширення (стримінг, соцмережі, VOD): перехід у формат OTT, запуск власного додатку або YouTube-каналу дозволить залучити молодшу аудиторію та відкрити нові джерела монетизації. Також зростає попит на короткі формати відео, які можна створювати з уже наявного контенту. • Співпраця з міжнародними партнерами: можна адаптувати локальні формати для зарубіжного ринку. • Розвиток нішевого контенту: випуски програм для мам, жінок-підприємниць, бьюті- або психологічні проекти - усе це відкриває нові сегменти та рекламодавців. • Зростаючий попит на україномовний розважальний продукт: після 2022 року зросла увага глядача до україномовного контенту, особливо у розважальному сегменті. Це створює природний попит на продукцію «Бігуді». 	<ul style="list-style-type: none"> • Війна та нестабільність: ризики втрати активів, перебої з виробництвом або трансляцією, релокація команди, технічні труднощі в умовах бойових дій. • Конкуренція з digital-платформами: YouTube, TikTok, Netflix, Megogo відтягують глядача з традиційного ТБ. Це особливо актуально для молодших глядачів. • Зміни в законодавстві: Зміни в мовних квотах, рекламі, обмеження на контент можуть вплинути на сітку мовлення або рекламні доходи. • Зменшення рекламного ринку: через економічні труднощі та війну рекламодавці скорочують бюджети, що напряду впливає на прибутковість телевізійного сегменту.

Джерело: складено автором на основі аналізу внутрішньої документації ТОВ «ВІЖН 4», вивчення корпоративної структури підприємства та оцінки поточної ситуації на ринку медіа.

Проведений SWOT-аналіз показав, що телеканал має перспективи розвитку завдяки виходу на цифрові платформи та створенню україномовного контенту, який зараз є популярним. Однак його діяльність ускладнюють конкуренція з боку

стримінгів, воєнна нестабільність та зниження обсягів рекламних бюджетів. Це вимагає від компанії швидкої адаптації та оновлення стратегії.

2.2. Аналіз ефективності існуючих комунікаційних процесів у ТОВ «ВІЖН 4»

У ТОВ «ВІЖН 4» комунікаційні процеси побудовані на основі принципів людяності, взаємоповаги та професійної етики. Компанія створює безпечне робоче середовище, вільне від проявів дискримінації, некоректної поведінки та мобінгу (систематичне цькування працівника в колективі), що сприяє відкритості та ефективній взаємодії між працівниками.

Ключовими принципами корпоративної комунікації у ТОВ «ВІЖН 4» є довіра та співпраця, що забезпечує кожному співробітнику відчуття значущості та цінності. Усі працівники компанії дотримуються стандартів шанобливого ставлення незалежно від етнічної приналежності, статі, віку, гендерної ідентичності, сімейного стану, стану здоров'я, релігійних переконань чи інших ознак.

Згідно з наданими даними, у ТОВ «ВІЖН 4» станом на 31 березня 2025 року має лінійно-функціональну організаційну структуру, яка передбачає чіткий розподіл управлінських і функціональних обов'язків між структурними підрозділами. Загальна кількість штатних одиниць становить 12,75 штатних одиниць. Структура включає адміністрацію, бухгалтерію, департамент по роботі з персоналом, управління маркетингу телевізійного бізнесу та управління програмування і контенту з відповідними відділами (рис. 2.3). Така модель забезпечує ефективний функціональний розподіл.

Організаційна структура ТОВ «ВІЖН 4» передбачає чітке менеджерське управління. Розглянемо роль менеджера у ТОВ «ВІЖН 4»:

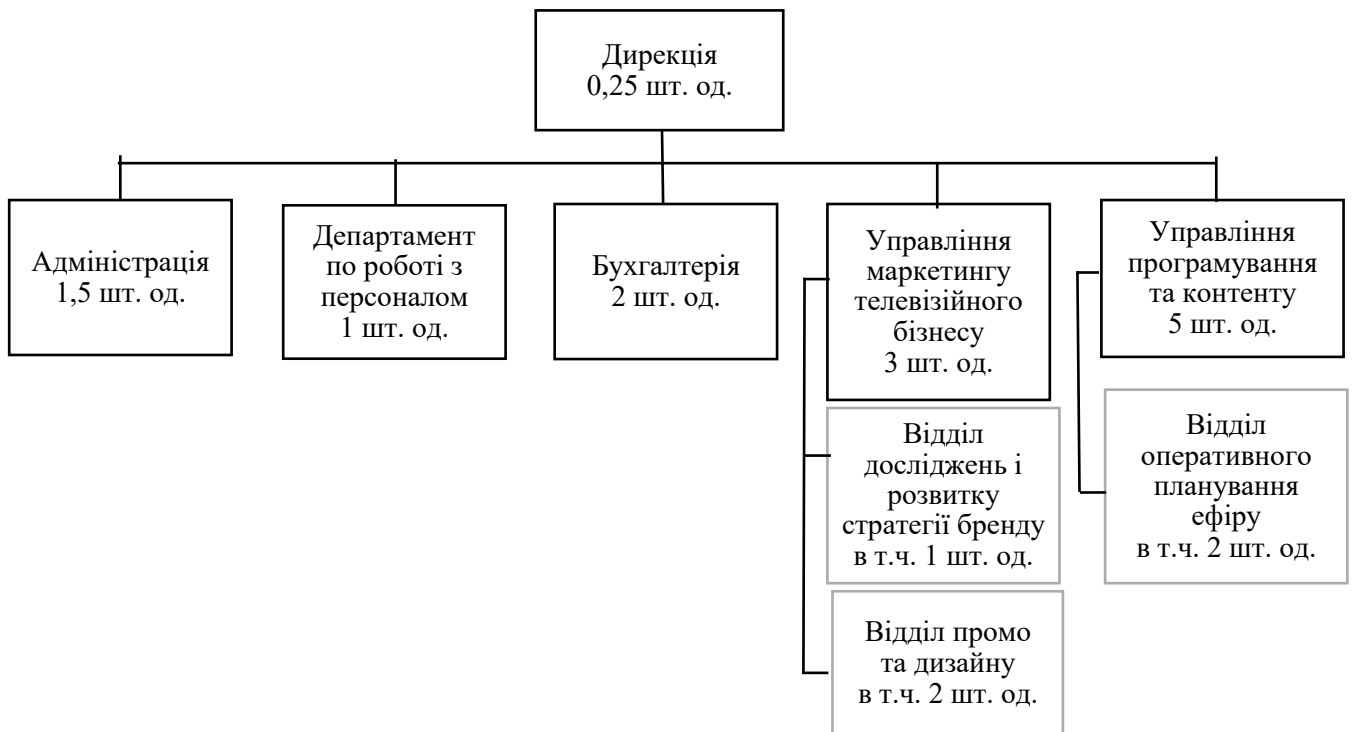


Рис. 2.3 Організаційна структура та штатний розпис ТОВ «ВІЖН 4».

Джерело: систематизовано автором на основі штатного розпису ТОВ «ВІЖН 4».

- Менеджер у ТОВ «ВІЖН 4» - це працівник, який має у підпорядкуванні команду та несе відповідальність за визначену функцію, напрям, проект або бізнес.

- Менеджери ухвалюють управлінські рішення, формують ефективні команди та відповідають за результативність роботи своїх підрозділів.

- Менеджери компанії забезпечують повне розуміння цілей та завдань на всіх рівнях. Менеджери регулярно інформують команду про результати діяльності компанії, формулюють завдання, планують роботу підрозділів і забезпечують досягнення поставлених цілей.

- Робота підлеглих координується та контролюється. Менеджери активно розвивають таланти, мотивують команду та системно надають конструктивний зворотний зв'язок.

- Менеджери забезпечують конструктивну взаємодію та підтримують ініціативність команди. Обговорення робочих питань відбувається конфіденційно,

без публічної критики.

- На підприємстві закріпилася практика надавати працівникам можливість проявляти ініціативу. Менеджери відкриті до нових ідей та думок, сприяють їх втіленню, водночас залишаючи відповідальність за реалізацію на працівниках.

- Замість критики - аргументований, об'єктивний зворотний зв'язок, орієнтований на розвиток та підтримку.

Проаналізувавши діяльність ТОВ «ВІЖН 4», можна відзначити, що на підприємстві переважають такі комунікаційні стилі, як стиль переконання та стиль вирішення проблем. Стиль переконання проявляється у тому, що менеджери не нав'язують свою позицію, а заохочують команду до самостійного мислення, висловлення ідей і відповідального прийняття рішень. Такий підхід сприяє формуванню довіри, взаємної поваги та зацікавленості в загальному результаті.

Стиль вирішення проблем проявляється в роботі над спільними проектами, коли фахівці з різних підрозділів обговорюють завдання, узгоджують плани дій і досягають компромісів. Завдяки цьому знижується ризик конфліктів, а рішення приймаються обґрунтовано й колективно. Водночас стиль переконання дозволяє мотивувати працівників діяти свідомо, тому що вони самі підтримують прийняті рішення й бачать у них сенс. Така система комунікації робить атмосферу в компанії відкритою, конструктивною та спрямованою на розвиток [37, с.11-12].

Водночас у компанії існують чітко визначені заборонені прояви поведінки, що негативно впливають на комунікаційний клімат, зокрема: образлива мова, залякування, мобінг, непристойні жести або жарти, небажані знаки сексуальної уваги, погрози або агресивні дії.

Для забезпечення ефективності внутрішніх комунікацій у ТОВ «ВІЖН 4» розроблено процедури повідомлення про випадки неналежної поведінки. Працівники можуть звертатися до безпосередніх керівників або HR-фахівців для розв'язання подібних ситуацій, що формує культуру відкритої комунікації та відповідальності.

З огляду на специфіку діяльності підприємства, у ТОВ «ВІЖН 4» встановлені правила взаємодії з представниками засобів масової інформації та зовнішніми партнерами. Якщо працівник отримує запит на надання інформації від імені підприємства, він зобов'язаний погодити це з відповідальними фахівцями. Такий порядок запобігає поширенню неперевірених даних та забезпечує єдність корпоративного іміджу.

Підприємство усвідомлює важливість соціальних мереж як інструменту корпоративної комунікації. Тому працівники зобов'язані дотримуватися етичних норм при веденні особистих профілів, пам'ятаючи, що їхня публічна діяльність може трактуватися як позиція ТОВ «ВІЖН 4». Це передбачає:

- нерозголошення конфіденційної інформації;
- відмову від коментарів від імені компанії без відповідних повноважень;
- уникнення обговорень тем, що можуть викликати суспільний резонанс (політика, релігія тощо).

У ТОВ «ВІЖН 4» було впроваджено сучасну систему внутрішньої комунікації, що базується на принципах прозорості, своєчасного зворотного зв'язку та взаємної поваги. Щоденна комунікація охоплює значну частину команди й будується на розумінні того, що навіть одна дія працівника може мати суттєвий вплив на репутацію та ефективність компанії загалом.

У ТОВ «ВІЖН 4» практика надання зворотного зв'язку є системною та здійснюється не лише під час щорічної оцінки, а регулярно впродовж року (Додаток А). Такий підхід дозволяє своєчасно коригувати поведінку працівників, підвищувати якість їхньої роботи та формувати культуру безперервного професійного розвитку.

У 2024 році оцінювання персоналу проводилося за оновленими критеріями, що враховували як досягнення, так і поведінкові індикатори. Це дало змогу визначити зони професійного та особистісного зростання кожного працівника, сформувані індивідуальні плани розвитку компетенцій та окреслити кар'єрні

можливості (Додаток Б.1). У компанії зворотний зв'язок розглядають як корисну та конструктивну інформацію про результати роботи працівника, його поточну поведінку та вплив на колег і команду загалом. Він спрямований на вдосконалення діяльності співробітників у майбутньому та формується на основі аналізу минулих досягнень.

Менеджери ТОВ «ВІЖН 4» проходять спеціальне навчання з надання ефективного фідбеку та дотримуються стандартів відкритої комунікації у взаємодії з підлеглими. При цьому ініціювати процес зворотного зв'язку можуть як керівники, так і працівники – незалежно від посади та статусу. Це створює культуру діалогу, коли фідбек є своєчасним, актуальним та орієнтованим на розвиток. На підприємстві діють чіткі правила надання зворотного зв'язку:

- ретельна підготовка до розмови;
- оперування фактами та конкретними прикладами, що стосуються ситуації;
- уважне слухання співрозмовника;
- фокус на змінах, яких необхідно досягти у майбутньому.

Зворотний зв'язок допомагає визначити, що в роботі функціонує ефективно, які аспекти потребують удосконалення, які можливості існують для розвитку та що є обмеженнями. Завдяки впровадженій системі зворотного зв'язку та оцінювання у ТОВ «ВІЖН 4» підтримується висока мотивація персоналу, забезпечується розвиток професійної компетентності співробітників, а також формується довірливе та відкрите середовище для досягнення стратегічних цілей компанії.

У ТОВ «ВІЖН 4» посадові обов'язки багатьох співробітників передбачають роботу з договорами. Для того, аби цей процес був максимально зручним і ефективним для кожного працівника, у компанії розроблено Пам'ятку для роботи з договорами, яка узагальнює ключові комунікаційні кроки та процедури.

Якщо запускається складний або нетиповий проект, над яким працюватимуть різні служби компанії - ініціатор обов'язково організовує онлайн

чи офлайн нараду та презентує всю інформацію/ввідні дані співробітникам, що будуть залучені в процес. Такий підхід забезпечує узгоджене розуміння завдань, зменшує ризики непорозумінь і сприяє ефективній взаємодії між командами.

Комунікацію з партнером веде ініціатор, а бухгалтери долучаються до обговорення на етапі внутрішнього узгодження співпраці. У випадку вирішення складних правових або бухгалтерських питань допускається пряма комунікація профільних спеціалістів з контрагентами. Це дозволяє оптимізувати обмін інформацією та уникати дублювання зусиль. Ініціатор у будь-який момент може дізнатись, хто закріплений за ним як бухгалтер, через вкладку «Моя підтримка» на корпоративному порталі. Це спрощує навігацію в організаційній структурі та забезпечує пряму комунікацію без посередників.

Співпраця з тими чи іншими контрагентами можлива як з оформленням договору, так і без нього. У будь-якому випадку, можливість співпрацювати без договору має узгоджуватися бухгалтером, що підтверджуватиметься письмово (у пошті), а також попереднє узгодження номенклатури та зразків документів у електронному вигляді. Ініціатор направляє всю необхідну інформацію бухгалтеру, чим сприяє формуванню єдиного інформаційного простору між підрозділами.

Оформлення договорів здійснюється через систему електронного документообігу, що надає змогу вести переписку, залишати коментарі, правки тощо. Файл запускається з уже внесеними домовленостями та містить детальну інформацію щодо суми, термінів, графіка оплати та вимог до послуг/товарів. Ініціатор відповідає за оперативне внесення даних, адже лише він володіє всією необхідною інформацією щодо угоди. Усі етапи - від збору документів до узгодження договору - мають чітку регламентацію. Це дозволяє уникнути помилок, зменшити кількість повторних погоджень і оптимізувати комунікаційні процеси між департаментами.

Загалом, комунікаційні процеси, пов'язані з договірною роботою в ТОВ «ВІЖН 4», побудовані на принципах відповідальності, прозорості та взаємодії між

підрозділами, що позитивно впливає на загальну ефективність компанії.

Далі розглянемо стандартизовану процедуру погодження проектів промо у ТОВ «ВІЖН 4» (табл. 2.9).

Таблиця 2.9 Основні етапи погодження проектів промо

Етап	Детальний опис
Формування планів проектів промо	Управління маркетингу на регулярній основі отримує плани від замовників та формує їх з урахуванням бюджету і термінів виконання.
Розробка творчої концепції	На першому етапі відділ промо та дизайну готує описову частину проекту (бриф) для подальшого узгодження з відділом оперативного планування ефіру - на це передбачено до 3 робочих днів. Після цього замовник здійснює погодження отриманого брифу в аналогічний термін. Далі управління маркетингу розробляє креативну концепцію промо-проекту на основі затвердженого брифу. Цей етап триває до 9 робочих днів. Завершальним кроком є погодження готової креативної частини відділом оперативного планування ефіру, що відбувається впродовж 2 робочих днів. Такий підхід дозволяє забезпечити ефективну взаємодію між підрозділами, дотримання дедлайнів і узгоджене бачення очікуваного результату.
Формування бюджету та плану використання ресурсів	На основі узгодженої концепції управління маркетингу складає бюджет та деталізує план використання всіх необхідних ресурсів (локацій, реквізиту, обладнання, гонорарів тощо).
Узгодження бюджету та ресурсів	Бюджет, технічні райдери, синопсиси та календарні плани проходять погодження у департамент по роботі з персоналом (щодо гонорарів), відділі бухгалтерії (щодо ціноутворення та контролю витрат) та управлінні операційної підтримки виробництва (щодо обладнання та персоналу).
Документообіг	Управління маркетингу відповідає за своєчасне оформлення договорів, створення заявок на оплату та передачу первинних документів у бухгалтерію. Бухгалтерія, своєю чергою, забезпечує перевірку договорів та оплат.
Реалізація проектів промо	Управління маркетингу несе відповідальність за повну реалізацію проекту, включаючи організацію виробничого процесу, що триває до 10 робочих днів. Виконавчий продюсер забезпечує координацію всіх етапів реалізації, контролює дотримання термінів та відповідність технічному завданню. Після зйомок управління маркетингу здійснює обробку відзнятого матеріалу: монтаж, створення графічних елементів, постерів, макетів тощо. Виконавчий продюсер відповідає за передачу попередньої версії матеріалів відділу оперативного планування ефіру для отримання зворотного зв'язку. Замовник переглядає матеріали та надає коментарі або правки протягом 2 робочих днів. На основі отриманих зауважень виконується фінальний монтаж: кольорокорекція, тонування, титрування та інші етапи постпродакшну. Цей завершальний етап займає до 5 робочих днів. Готовий продукт передається відділу оперативного планування ефіру для подальшого використання або розміщення відповідно до проектних домовленостей.
Звітність по використанню бюджету	Управління маркетингу складає звіти щодо цільового використання коштів та повернення реквізиту. Бухгалтерія перевіряє витрати за наявності повного пакету підтверджених документів.

Джерело: розроблено автором на основі процедури погодження проектів промо у ТОВ«ВІЖН4».

Ця внутрішня процедура чітко регламентує усі етапи планування - від планування та бюджетування до виконання та звітності. Вона забезпечує чіткий розподіл ролей і відповідальності між підрозділами компанії та сприяє ефективній реалізації проектів.

Завдяки запровадженню процедури погодження проектів промо у ТОВ «ВІЖН 4» досягнуто наступних результатів:

- підвищено прозорість бюджетування та витрачання коштів;
- скорочено терміни узгодження проектів за рахунок чіткої послідовності дій;
- забезпечено відповідальність кожного підрозділу за свою ділянку роботи;
- сформовано єдиний стандарт документообігу та звітності;
- мінімізовано ризики затримок або невідповідності проектів очікуванням замовників.

Отже, у ТОВ «ВІЖН 4» діє налагоджена система комунікації, що базується на відкритості, взаємоповазі та чітких правилах взаємодії між працівниками, підрозділами й партнерами. Підприємство активно використовує стандартизовані процедури у роботі з договорами та проектами та приділяє увагу регулярному зворотному зв'язку. Це забезпечує ефективну роботу команди, швидке ухвалення рішень і створює умови для професійного розвитку співробітників та досягнення стратегічних цілей підприємства.

2.3. Визначення проблем і бар'єрів у комунікаційних процесах ТОВ «ВІЖН 4»

У науковій літературі поняття «комунікативний бар'єр» трактується як перешкоди, що виникають у процесі спілкування та ускладнюють обмін інформацією між людьми. Це можуть бути психологічні, мовленнєві або

інформаційні труднощі, що заважають повноцінному розумінню повідомлень і досягненню взаємопорозуміння. Як зазначає Л. Березовська, комунікативні бар'єри часто зумовлені низьким рівнем сформованості комунікативно-мовленнєвих навичок, включаючи невміння ефективно користуватися вербальними й невербальними засобами, порушення мовних норм, труднощі у встановленні контакту та використанні технік активного слухання [40, с.58].

Загалом перешкоди у комунікації - це будь-які додаткові сигнали, непередбачені джерелом інформації, які спотворюють повідомлення, викривлюють його сутність або зміст, спричиняють помилки в його передачі. Перешкоди практично завжди супроводжують комунікації. Менеджери, управляючи комунікаціями в організації, з'ясовують причини шумів та послаблюють їх вплив на обмін інформацією.

Деформація комунікаційного процесу, викликана різними причинами, може призводити до того, що люди неправильно розуміють повідомлення і діють не так, як потрібно. В окремих випадках комунікації розриваються.

На практиці комунікації стають менш ефективними, якщо повідомлення сформульоване нечітко або неправильно перекладене. Також проблеми виникають, коли інформація губиться під час передачі чи зберігання, якщо працівники неуважні, не мають достатньо часу, щоб зрозуміти повідомлення, роблять передчасні висновки або відчувають страх. Ще однією причиною є ситуація, коли інформація взагалі не передається.

Серйозною перешкодою для ефективної комунікації в організаціях є авторитарна поведінка керівництва, небажання або нездатність керівників виконувати свої обов'язки, відсутність здорової атмосфери, коли співробітники можуть вільно спілкуватися. Проблемами також є нечіткий розподіл прав і відповідальності та страх керівників або підлеглих говорити відверто, щоб уникнути негативних наслідків.

Серед особистих факторів, які знижують ефективність спілкування між

працівниками, важливо те, що люди по-різному розуміють одні й ті самі слова, мають різний рівень знань та перебувають у різному емоційному стані. Через це під час спілкування часто виникають непорозуміння, спотворення інформації та затримки у передачі повідомлень. Крім того, люди зазвичай сприймають лише ту інформацію, яку хочуть почути, і можуть ігнорувати те, що не відповідає їхнім уявленням [31, с. 542-547].

Таким чином, комунікативні бар'єри (франц. *barriere* - перешкода) - це психологічні перешкоди, що виникають на шляху отримання інформації [46, с.21]. Вони можуть проявлятися у вигляді порушень у комунікації, що спричиняють непорозуміння або призводять до хибних висновків. Навіть за умови щирого бажання зрозуміти співрозмовника, сприйняття може бути викривленим, що впливає на точність переданої думки.

Комунікативні бар'єри залежать від:

- індивідуальних особливостей особистості (сором'язливість, потайливість, некомунікабельність);
- уваги в процесі комунікативної взаємодії;
- уміння висловлювати думки;
- різниці у віці співрозмовників;
- уміння слухати співрозмовника;
- особливих психологічних стосунків, що склалися між людьми: неприязнь, недовіра тощо[46, с.21].

У сучасному менеджменті комунікативні бар'єри класифікують за їхньою природою та впливом на процес обміну інформацією. Зокрема, можна виділити чотири основні групи перешкод: мовленнєві та семантичні, соціокультурні та міжособистісні, інформаційні, а також фізичні й організаційні бар'єри. У межах цієї класифікації слід виділити саме ті, що найбільше зустрічаються в процесі професійної діяльності персоналу організацій (рис. 2.4).

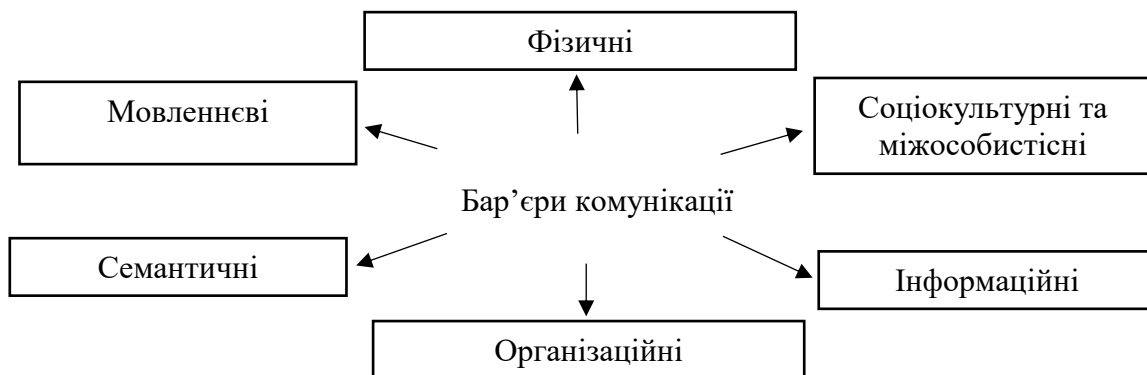


Рис. 2.4. Типологія бар'єрів у комунікаціях.

Джерело: узагальнено автором за матеріалами [30; 38].

1. Мовленнєві та семантичні бар'єри:

- Бар'єр взаємонепорозуміння виникає тоді, коли повідомлення погано сприймається через проблеми у вимові або формулюванні думки. Наприклад, якщо людина говорить занадто швидко, нечітко, невиразно або часто використовує слова-паразити, слухачу складно зрозуміти, про що йдеться [40, с. 61].

- Семантичний бар'єр - виникає тоді, коли одне й те саме слово люди розуміють по-різному. Наприклад, кожен може вкладати в нього власний зміст залежно від життєвого досвіду, професії чи навіть настрою. Такі непорозуміння особливо часто трапляються в спілкуванні між представниками різних культур або мов, адже слова можуть мати не тільки пряме, а й переносне значення [40, с. 62].

- Стилiстичний бар'єр виникає тоді, коли стиль мовлення того, хто говорить, не відповідає ситуації або не підходить до стану й сприйняття того, хто слухає. Наприклад, коли співрозмовник говорить занадто офіційно, сухо або, навпаки, занадто просто і невимушено у серйозній ситуації - це може викликати роздратування, непорозуміння чи втрату інтересу до розмови [40, с. 64].

- Логічний бар'єр виникає, коли думки того, хто говорить, здаються слухачеві заплутаними, надто складними або нелогічними. У кожної людини свій досвід, знання - тому одна й та сама інформація може сприйматися по-різному. Часто люди не розуміють повідомлення або тлумачать його по-своєму [40, с. 65].

2. Соціокультурні та міжособистісні бар'єри:

- Соціально-культурний бар'єр з'являється, коли люди мають різний соціальний, культурний, релігійний або професійний досвід. Через це одні й ті самі слова або жести можуть сприйматися по-різному [40, с. 67].

- Бар'єр авторитету виникає, коли людина не сприймає співрозмовника як авторитетного - ігнорує його слова. Або навпаки - коли співрозмовник здається надто впливовим, що викликає невпевненість або страх [28, с.46].

- Бар'єр уникнення виникає, коли людина свідомо уникає спілкування. Наприклад, співробітник може не слухати співрозмовника, відводить очі, шукає привід припинити розмову або відволіктися. Таке трапляється, коли він сприймає іншу людину як загрозу або не хоче чути неприємну інформацію. У таких випадках краще призупинити бесіду або перенести її на інший час, коли людина буде готова до діалогу [28, с.46].

- Особистісні бар'єри виникають через емоції, погані настрої, упередження або нерозуміння іншої людини. Наприклад, якщо хтось говорить жестами, які інший сприймає як образливі, або використовує незрозумілі слова - це може викликати напруження. Також сюди належить емоційна дистанція - коли людям складно зблизитися через внутрішні бар'єри. Емоції діють як фільтри: ми чуємо лише те, що збігається з нашими почуттями. Комунікація буде кращою, якщо емоційний настрій обох сторін подібний [40, с. 70].

- Статусний бар'єр в спілкуванні - у багатьох організаціях люди більше спілкуються з тими, хто має подібний до них статус. Якщо статуси різні, розмови відбуваються через посередників. Керівнику легше говорити з підлеглими, ніж підлеглим доносити свої думки до керівника. Саме тому існують, наприклад, «скриньки пропозицій». Але навіть вони не завжди допомагають подолати бар'єри [31, с. 542-547].

3. Інформаційні бар'єри - це труднощі, пов'язані зі змістом і якістю самої інформації. Наприклад, повідомлення обірване або нелогічне, в ньому надто

багато або замало даних, інформація заплутана або неповна. У результаті - люди не розуміють, що хотів сказати відправник, або тлумачать повідомлення по-своєму [40, с. 72].

Однією з головних причин проблем у спілкуванні в організації є інформаційні фільтри - ситуації, коли повідомлення спотворюються під час передавання. Це може відбуватися свідомо або несвідомо: працівники чи керівники змінюють зміст сказаного, іноді навіть не помічаючи цього. Часто працівники пом'якшують або приховують неприємні факти, щоб уникнути негативної реакції керівництва. Через це важлива інформація втрачається. Особливо вразливими до фільтрації є повідомлення, що передаються вгору організаційною ієрархією – від працівників до керівництва. Працівники часто бояться говорити про проблеми, тому передають тільки хорошу інформацію. У результаті керівники не отримують повної картини ситуації та втрачають можливість вчасно реагувати [31, с. 542-547]. У зв'язку з цим менеджерам важливо не лише аналізувати зміст повідомлень, а й вміти співставляти вербальні та невербальні сигнали, використовувати альтернативні джерела перевірки інформації та активно стимулювати відкритість і чесність у внутрішній комунікації.

Достовірність інформації та зворотній зв'язок є ключовими умовами стабільного функціонування підприємства. Ефективний зворотний зв'язок у межах бізнес-комунікацій виступає не лише засобом перевірки реалізації управлінських рішень, а й інструментом інтеграції зовнішніх і внутрішніх факторів. Завдяки йому менеджмент має змогу своєчасно реагувати на відхилення від запланованих показників та забезпечувати безперервність і гнучкість управлінського циклу [35, с. 73-75]. Інформаційні потоки мають бути організовані за принципом адресності - дані повинні надходити безпосередньо на той рівень управління, де їх можна оперативно опрацювати. Відсутність об'єктивної інформації про стан внутрішніх процесів, їхню взаємодію та зв'язок із зовнішнім

середовищем може призвести до прийняття суб'єктивних, необґрунтованих рішень, що суперечать принципам ефективного управління.

Витік інформації в організаційних комунікаціях - один із суттєвих ризиків у сфері комунікацій - це несанкціоноване розголошення або витік конфіденційної інформації. Канали, через які відбуваються такі порушення, зображено на рис. 2.5.

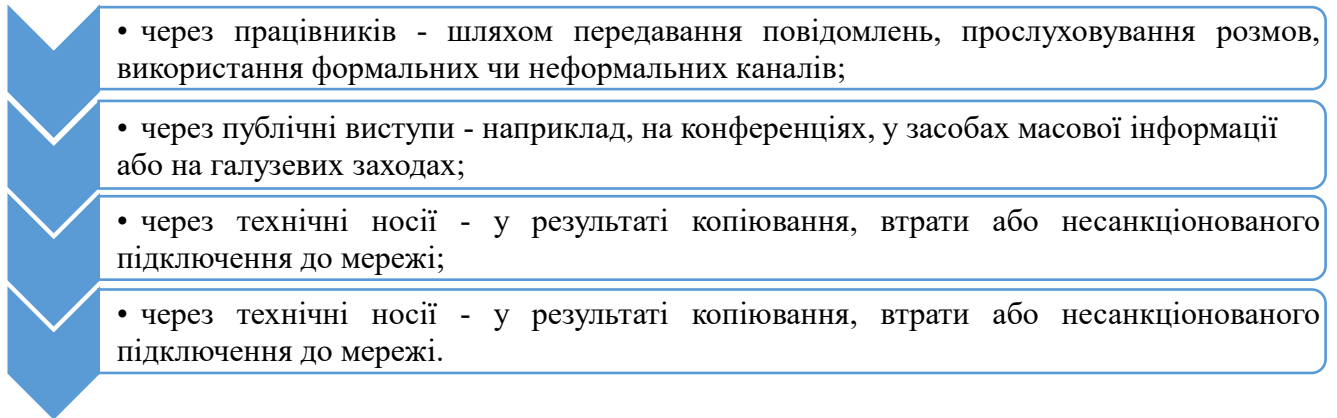


Рис. 2.5. Канали витоку інформації в організаційних комунікаціях.

Джерело: узагальнено автором за матеріалами [40, с. 72].

Щоб запобігти витоку інформації керівникам необхідно впроваджувати комплекс заходів безпеки: захист прав інтелектуальної власності, програмного забезпечення, персональних даних співробітників, контроль за технічними засобами зв'язку, обмеження зовнішнього обговорення внутрішньої інформації, а також перевірку кандидатів на ключові посади з урахуванням психологічної та фінансової надійності.

4. Фізичні та організаційні бар'єри:

– Фізичні бар'єри - це зовнішні перешкоди, які заважають чути або бачити співрозмовника. Наприклад, шум на вулиці, велика відстань, перешкоди типу стін або меблів. Такі бар'єри легко помітити, тому зазвичай учасники комунікації намагаються їх усунути - змінюють місце, формат чи канал спілкування.

– «Шуми» в комунікації - це будь-які зовнішні або внутрішні перешкоди, що заважають точному сприйняттю, передачі або декодуванню інформації. До них належать як фізичні чинники (наприклад, надмірний фоновий шум, погане

освітлення, нечітке зображення, низька якість зв'язку), так і семантичні - коли передані повідомлення інтерпретуються неправильно [25]. Якщо вибраний канал передачі інформації є неефективним з технічного боку (наприклад, слабкий зв'язок у Zoom), це може уповільнити комунікацію та спричинити перекручення змісту (технологічний аспект).

5. Організаційні бар'єри - це труднощі в комунікації, які виникають через недоліки в структурі управління або внутрішніх процесах компанії чи установи.

На рис. 2.6 наведені основні причини виникнення таких бар'єрів.

Основні причини виникнення організаційних бар'єрів:

- недосконала структура управління - немає чітко визначеного керівника, один керівник має забагато підлеглих, функції дублюються або не розподілені взагалі, немає відповідального виконавця;
- неясні робочі процеси - співробітники не розуміють, хто за що відповідає, як мають взаємодіяти різні відділи;
- занадто багато рівнів управління - коли інформація проходить через кілька щаблів від керівника до виконавця, вона спотворюється або губиться;
- надмірна формалізація процесів - коли дотримання процедур, інструкцій та правил домінує над змістом інформації, що ускладнює передачу знань, затримує вирішення нестандартних ситуацій, знижує гнучкість у взаємодії між працівниками та з зовнішнім середовищем;
- проблеми з внутрішньою комунікацією - одні працівники перевантажені інформацією, інші не отримують її зовсім; іноді неправильно вибирається форма або спосіб передачі даних;
- зовнішні або технічні перешкоди — шум, пошкодження зв'язку, втрата листів чи помилки в адресах також негативно впливають на передачу інформації;
- складний документообіг - багато паперів, дублювання документів, що ускладнює роботу;
- нерівномірне навантаження - одні співробітники отримують надто багато повідомлень або доручень і не встигають їх опрацювати, що знижує якість виконання завдань, а інші майже не мають завдань;
- відсутність системної кадрової політики - немає чіткого підходу до найму, адаптації, оцінки, навчання та мотивації працівників;
- субкультури у підрозділах - наприклад, бухгалтерія або ІТ-відділ мають свої правила, що не завжди узгоджуються із загальною корпоративною культурою.

Рис. 2.6. Причини виникнення організаційних бар'єрів.

Джерело: узагальнено автором за матеріалами [25; 22, с.144;].

Проблеми сприйняття повідомлень адресатом часто зумовлені різницею у розумінні змісту між відправником і отримувачем. Управлінська практика показує, що більшість комунікаційних проблем виникає саме через різне

трактування інформації. Тому керівник повинен подбати, щоб підлеглі правильно зрозуміли зміст повідомлення, адже нерідко вони сприймають його не так, як було задумано.

Опір змінам - одна з найпоширеніших форм комунікаційних перешкод, коли працівники протидіють нововведенням, побоюючись реорганізації або звільнення. Менеджерам слід враховувати цей чинник і завчасно пояснювати працівникам доцільність запланованих змін. Опір може проявлятися через ухилення від виконання вказівок, перекручення інформації чи пасивну протидію. Комунікаційні розриви особливо посилюються при передаванні інформації зверху вниз по ієрархії, тому підготовка до змін має бути своєчасною та продуманою [31].

Аналіз опитування співробітників телеканалу «Бігуді» (Додаток Б.2) дав змогу виявити ключові чинники, що створюють особистісні та організаційні бар'єри в комунікації на робочому місці (табл. 2.10). Розуміння цих причин і їх природи дозволить зменшити вплив комунікативних труднощів, а в окремих випадках - повністю їх уникнути.

Таблиця 2.10 Основні чинники впливу на появу особистісних і організаційних бар'єрів у процесі комунікацій.

Види бар'єру	Чинники, що найбільш суттєво вплинули на появу бар'єру	Відсоток працівників, що обрали ці чинники
Особистісні	1. Відношення один до одного	15
	2. Емоції	35
	3. Психологічна несумісність	20
Організаційні	1. Недоліки внутрішніх комунікацій	25
	2. Складний документообіг за обсягами оформлення	40
	3. Нерівномірність навантаження у процесі виконання трудових обов'язків	50
	4. Недостатня професійна підготовка працівників	72

Джерело: складено автором на основі результатів опитування співробітників телеканалу «Бігуді».

Загалом отримані результати свідчать про необхідність удосконалення системи навчання персоналу, раціонального розподілу завдань, спрощення

документообігу та покращення комунікацій у колективі. Разом з тим, слід звернути увагу на формування сприятливого морально-психологічного клімату, підвищення рівня емоційної культури та розвиток взаємної поваги між співробітниками.

Щоб управлінська інформація доходила до адресата правильно і вчасно, дуже важливо вчасно помічати та усувати можливі перешкоди. Найпоширенішими з них є:

1. Недостатній досвід володіння навичками комунікативного спілкування - навички ефективного спілкування важливі для всіх - як для керівника, так і для кожного працівника. При спілкуванні інформація сприймається не лише за змістом, а й залежно від настрою та емоцій [19]. Найбільш поширеним та ефективним засобом комунікацій на всіх рівнях менеджменту підприємства є вербальна та невербальна форми передання, які мають окремі недоліки. До основних належать такі:

- обмеженість часу - недостатньо часу на детальне ознайомлення з інформацією може призвести до неправильного розуміння цілей (наприклад, співробітник не встигає ознайомитися з проектом);
- працівники можуть неправильно зрозуміти почуте або прочитане
- при передачі інформації на різних рівнях управління її зміст або акценти можуть змінюватися.

Водночас комунікативне спілкування дає змогу одразу уточнити незрозумілі питання, перевірити, як співрозмовник зрозумів інформацію, та скласти особисте враження про ситуацію або людину.

2. Вдосконалення комунікативної компетенції менеджера - кожен працівник сприймає інформацію по-різному. Тому керівникам важливо постійно розвивати свої навички спілкування (табл.2.11), щоб їхні слова досягали мети й співробітники правильно розуміли завдання [27].

Таблиця 2.11 Складові комунікативної компетенції

Назва складової	Характеристика складової комунікативного спілкування
Навички активного слухання	Дивиться в очі співрозмовникові, корпус тіла повернутий до співрозмовника. Не перебиває, не дратується, не сперечається з опонентом. Виявляє зацікавленість до співрозмовника, задає уточнюючі питання для правильного розуміння (декодування) інформаційного повідомлення.
Мова спілкування	Має правильну дикцію, багатий словниковий запас. Викладає свої думки лаконічно, зрозуміло, на доступному, зрозумілому для співрозмовника рівні, без іронії, не відхиляючись від обраної теми.
Уміння аргументувати свою позицію	Наводить наочні аргументи, засновані на досвіді. Дає можливість іншій людині висловитися, не нав'язує свою точку зору, готовий до компромісу.
Управління процесом спілкування	Визначає цілі та шляхи їх досягнення у комунікативному процесі. Управляє спілкуванням із співрозмовником за допомогою надання зворотного зв'язку, у своїй мові використовує слова, обороти, уживані співрозмовником.

Джерело: узагальнено автором на основі [27].

3. Атмосфера довіри між учасниками комунікативного обміну - довіра між учасниками комунікації є фундаментальною умовою ефективного обміну інформацією. Вона полягає в переконаності отримувача, що передане повідомлення є правдивим і відповідає дійсності. Відсутність довіри призводить до ігнорування або сумніву в отриманій інформації, що робить комунікацію абсолютно неефективною.

4. Вибіркове сприйняття та недостатні навички слухання - проблеми у спілкуванні всередині компанії можуть погіршувати стосунки між людьми, знижувати їхню мотивацію та створювати напружену атмосферу. Тому менеджерам важливо розуміти, як люди слухають і сприймають інформацію під час спілкування, щоб уникати непорозумінь та конфліктів [19].

У сучасних умовах війни в Україні особливо актуальним є питання підтримки ветеранів у їхній адаптації до мирного життя. Повернення військовослужбовців до цивільного життя супроводжується низкою комунікаційних труднощів, пов'язаних як з індивідуальним досвідом ветеранів, так і з недостатньою підготовкою цивільного середовища до їхнього повернення. Серед зовнішніх бар'єрів ключовими є міжособистісні труднощі у взаємодії з

колегами. Часто ветерани можуть не розуміти, як знайти спільну мову з цивільними колегами, тоді як цивільні працівники не завжди знають, як поводитися з людиною, яка пережила бойовий досвід.

З огляду на ці виклики, у ТОВ «ВІЖН 4» активно реалізується політика безбар'єрності у внутрішній комунікації, зокрема щодо працівників-ветеранів та осіб з інвалідністю. Підприємство приділяє особливу увагу створенню етичного та інклюзивного середовища, у якому кожен працівник відчуває підтримку та повагу.

Товариством з обмеженою відповідальністю «ВІЖН 4» реалізовано низку ініціатив:

- Забезпечено фізичну доступність робочого простору.
- Адаптовано графіки роботи відповідно до індивідуальних потреб ветеранів.
- Розроблено внутрішній етичний кодекс спілкування з людьми, які мають бойовий досвід.
- Діє програма менторства, у межах якої досвідчені працівники допомагають колегам-ветеранам адаптуватися в команді.
- Проводяться регулярні тренінги для колективу щодо взаємодії з ветеранами, а також інформування про важливість збереження медичної конфіденційності.

Крім того, керівництво ТОВ «ВІЖН 4» діє за такими принципами:

- Керівники завжди підтримують спілкування з ветеранами ще до їхнього виходу на роботу.
- Вони обговорюють із ветераном його власну оцінку готовності повернутися до робочих завдань.
- Пояснюють, як планують залучати ветерана до роботи та які задачі йому будуть доручені.
- Проводять бесіди з командою про повернення ветерана, щоб врахувати можливі хвилювання працівників.

- При цьому на підприємстві принципово не виділяють ветеранів в окрему категорію - до них ставляться з повагою, але як до рівних членів команди.

На рівні колективу реалізуються такі підходи:

- Колеги розповідають про всі зміни та події, що відбулися в компанії під час їхньої відсутності.

- У ТОВ «ВІЖН 4» усвідомлюють, що війна торкнулася кожного, тому колеги не уникають цієї теми, але й не наполягають на обговоренні цієї теми.

Завдяки цим крокам, комунікація між колегами в ТОВ «ВІЖН 4» стала більш чутливою, відкритою і заснованою на взаємній довірі. Такий підхід не лише сприяє комфортній адаптації працівників, а й підвищує загальний рівень згуртованості та ефективності команди.

Підсумовуючи, ефективна комунікація на підприємстві є складним, але критично важливим процесом, що постійно стикається з численними бар'єрами - від особистісних до організаційних. Ці перешкоди можуть спотворювати інформацію, уповільнювати прийняття рішень та знижувати загальну ефективність роботи. Важливо усвідомлювати, що успішне подолання цих бар'єрів вимагає системного підходу, який включає розвиток комунікативної компетенції менеджерів, створення атмосфери довіри, впровадження чітких організаційних процесів та забезпечення достовірного зворотного зв'язку.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ КОМУНІКАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ ДЛЯ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

3.1. Використання сучасних технологій для оптимізації комунікацій

З огляду на високу інтенсивність інформаційних потоків та багаторівневу взаємодію як усередині компанії, так і з зовнішніми партнерами, дедалі актуальнішим стає впровадження цифрових інструментів для оптимізації комунікаційних процесів. Сучасні цифрові технології відкривають нові можливості інтерактивної взаємодії, забезпечують швидкий обмін інформацією, підвищують її безпеку та доступність. Програмне забезпечення сучасного покоління пропонує широкий спектр інструментів для формування, зберігання та обробки інформації, підтримує розвиток інформаційних технологій відповідно до потреб управління підприємством та сприяє оперативному вирішенню функціональних завдань [10].

Інформаційні технології та системи - насамперед інструмент управління. Як і будь-який інший, він служить для координації та контролю ходу бізнес-процесів під час досягнення цілей. Просте володіння цим інструментом, як і будь-яким іншим, не гарантує успіху, але його відсутність на підприємстві, яке націлене на зростання, може призвести до втрати конкурентоспроможності, зменшення частки ринку та низької ефективності [20].

Основними перевагами використання інформаційних технологій в управлінні підприємством є:

- підвищення рівня керованості (можливість аналізувати інформацію в потрібний момент і приймати коректні управлінські рішення на її підставі);
- зниження впливу людського фактора (мінімізація зловживань, крадіжок і помилок персоналу);

- скорочення паперової роботи;
- підвищення ефективності та надійності інформації;
- оптимізація обліку та контролю (економія коштів завдяки оптимізації бізнес-процесів і запобігання витрати ресурсів);
- забезпечення інформаційної прозорості для інвесторів [12].

Окрім того, інформаційні технології допомагають підприємствам організувати роботу так, щоб працівники могли якісно виконувати свої завдання, не витрачаючи багато часу на пошук та обробку великої кількості даних. Вони підвищують продуктивність співробітників і ефективність роботи всього підприємства. Основна мета таких систем - надавати керівництву своєчасну та точну інформацію для прийняття рішень. Для цього інформаційні системи збирають, реєструють, аналізують та поширюють дані про діяльність підприємства, а також допомагають оцінювати її за різними показниками, наприклад ефективністю, витратами та умовами роботи [34].

Вибір бізнес-програмного забезпечення повинен базуватися на вимогах менеджменту, які безпосередньо залежать від розміру підприємства, виду діяльності, галузі та інших факторів. Ефективне впровадження інформаційної системи управління в підприємстві вимагає затвердженого ІТ-бюджету та встановлених термінів впровадження. Найважливіша вимога, яку необхідно виконати, полягає в тому, що ефективність використання інформаційної системи повинна перевищувати витрати на розробку, впровадження та експлуатацію. При виборі програмного забезпечення показниками повинні служити такі фактори, як успішні рішення, розподіл точок обслуговування, можливість розширення і адаптації системи під власні потреби, зручність використання для співробітників, захист інформації та інші [18].

Практичне застосування цифрових технологій для оптимізації комунікацій розглянемо на прикладі діяльності ТОВ «ВІЖН 4». Це підприємство характеризується високою інтенсивністю внутрішнього та зовнішнього

спілкування, що зумовлює потребу у впорядкованих та ефективних комунікаційних процесах. З цією метою було впроваджено спеціальні стандарти взаємодії, дотримання яких сприяє чіткому розумінню обов'язків і очікувань між працівниками, а також покращує комунікацію з зовнішніми партнерами.

На підприємстві щоденно застосовують різні засоби зв'язку. Правильний вибір засобу комунікації впливає на ефективність спілкування. Тому на підприємстві використовуються такі інструменти:

1. Електронна пошта є одним з найважливіших каналів внутрішньої комунікації. Корпоративна пошта (Outlook) використовується для щоденного обміну інформацією між командами, під час делегування завдань, а також для передачі конфіденційних даних.

Спілкування в електронній пошті:

- Працівники відповідають на листи, адресовані особисто їм, протягом 48 годин, якщо інший термін не вказаний відправником.
- Ініціюючи лист, зазначають чіткі дедлайни для отримувачів. Також додають відповідні позначки «Критично важливо відповісти у стислі терміни», «Важливо».
- У разі неможливості відповісти вчасно (через відрядження, відпустку чи виробничі процеси) співробітники завжди повідомляють про це колег.
- Працівники перевіряють пошту мінімум двічі на день (якщо це не є основним інструментом роботи), адже затримка з відповіддю може вплинути на хід виконання завдань.
- Листи не відкривають, якщо немає можливості одразу відповісти, щоб уникати повторного перерасчетування та витрат часу.
- Якщо питання не вдається вирішити за 2-3 листи - це нерезультативний спосіб комунікації. Тому співробітники переходять до обговорення його під час онлайн чи офлайн зустрічі.

У ТОВ «ВІЖН 4» працівники чітко дотримуються правила заповнення полів

«Кому» та «Копія». Під час листування, якщо повідомлення надсилається кільком адресатам, використовується функція «Відповісти всім», щоб усі учасники були в курсі статусу розмови, адже від цього залежать подальші дії (як співробітників, так і партнерів по листуванню) при одержанні листа. Важлива інформація (робочі документи, файли) надсилається лише через корпоративну пошту, а не через месенджери та інші, незахищені засоби зв'язку. Великі файли (понад 3 МБ) не пересилаються поштою, а завантажуються на корпоративний файлообмінник UPL.

2. Телефонний зв'язок (стаціонарний чи мобільний), застосовується для індивідуального вирішення незначних питань або уточнень. При цьому всі досягнуті домовленості обов'язково фіксуються електронною поштою. Співпраця працівників багатьох департаментів і відділів ТОВ «ВІЖН 4» часто передбачає спільне обговорення певних організаційних чи виробничих питань в динамічному режимі. Для того, щоб цей процес був зручним, на підприємстві існує Сервіс телефонних конференцій `conf.1plus1.net`. Цей сервіс дозволяє:

- Запланувати телефонну конференцію з одночасною участю внутрішніх, зовнішніх та мобільних абонентів.
- Сформулювати та розіслати запрошення учасникам конференції через Outlook.
- Відстежити історію проведення конференцій: дата, тема, тривалість, учасники тощо.
- Керувати поточною конференцією та її учасниками (вмикати/вимикати мікрофони, розривати та відновлювати конференцію, додавати та видаляти учасників конференції).
- Планувати майбутні конференції з можливістю редагувати їх параметри: дату, назву, номер, тривалість, кількість учасників.

Правила телефонних дзвінків у ТОВ «ВІЖН 4»:

- Працівники завжди заздалегідь узгоджують час телефонної розмови.
- Дзвінки здійснюються переважно в робочий час. Після 19:00 для

вирішення оперативних питань використовують месенджери.

- Знайти контакти колег можна у смартфоні, де налаштована корпоративна пошта.

3. Комунікаційні платформи стали основними інструментами для обміну інформацією на підприємстві. Вони надають можливість не лише для текстового спілкування, а й для проведення відеоконференцій, що робить їх універсальними для різних сценаріїв [45]. Наради (онлайн або офлайн) проводяться для обговорення питань, що потребують участі великої кількості співробітників (від 5 осіб).

У ТОВ «ВІЖН 4» працівники цінують час одне одного. Якщо питання можна вирішити електронною поштою або телефонним дзвінком, наради не проводяться. Їх організують лише тоді, коли інші формати комунікації є неможливими або неефективними. Наради вважаються результативними лише тоді, коли на них ухвалюються конкретні рішення та визначаються виконавці.

На підприємстві проведення нарад - це не просто адміністративна процедура, а важлива складова результативної комунікації в колективі. Вони дозволяють вирішувати складні питання, узгоджувати спільні дії та підвищувати прозорість взаємодії між працівниками різних підрозділів. На рисунку 3.1 зображено загальні правила проведення нарад.

У ТОВ «ВІЖН 4» офлайн-наради залишаються важливою формою внутрішньої комунікації, яка використовується для обговорення питань, що потребують особистої присутності та безпосередньої взаємодії учасників. Цей формат застосовується переважно у випадках, коли онлайн-спілкування є недостатньо ефективним або коли необхідно забезпечити максимальну концентрацію уваги та повноцінний зворотний зв'язок.

Для ефективної взаємодії під час офлайн-комунікацій у компанії передбачено використання спеціально обладнаних переговорних кімнат, які забезпечують комфорт, технічну підтримку та організаційну зручність.

Комунікативна підготовка до зустрічі включає завчасне поширення порядку денного, документів для обговорення та запрошень із зазначенням мети наради. Такий підхід допомагає краще підготуватись та скорочує час ухвалення рішень.

<p>Пунктуальність і підготовленість учасників розглядається як основа продуктивного діалогу. Для забезпечення концентрації та своєчасного початку зустрічей, співробітники приходять вчасно, а при участі понад п'яти осіб - заздалегідь, щонайменше за 5 хвилин.</p>	<p>Участь у нарадах беруть лише ті працівники, чие залучення є дійсно необхідним для вирішення заявленого питання. Такий підхід сприяє уникненню перевантаження інформацією та дозволяє зосередитися на результаті.</p>
<p>Ключовою передумовою для комунікативної ефективності є завчасне планування зустрічі. Запрошення розсилаються не пізніше ніж за день до наради з чітким формулюванням теми, мети, порядку денного та орієнтовної тривалості. Усі учасники мають змогу спланувати свій час та підготуватися.</p>	<p>Узгодження часу відбувається із врахуванням індивідуального графіка учасників. Якщо зустріч внутрішня, синхронізація здійснюється через корпоративний календар в Outlook. Завдяки цьому вдається уникнути накладок і підвищити зручність участі.</p>
<p>На початку наради визначається відповідальна особа, яка фіксує ключові рішення та формує протокол зустрічі. Такий підхід сприяє підвищенню підзвітності та прозорості комунікаційного процесу.</p>	<p>Особливо важливі питання обговорюються у першій половині дня, коли рівень уваги зазвичай найвищий. Наради прагнуть робити максимально стислими, щоб поважати час учасників.</p>
<p>Якщо зустріч передбачає обговорення матеріалів чи аналітики, учасники отримують їх заздалегідь. Це підвищує рівень поінформованості та якість прийнятих рішень.</p>	<p>У разі неповної готовності сторін зустріч переноситься, що є проявом поваги до комунікаційної цілісності. Важливо, щоб усі учасники були рівноцінно включені у процес.</p>
<p>Керівники компанії, як правило, виступають після інших учасників, щоб дати можливість почути команду та не задавати одразу ієрархічний тон.</p>	<p>Якщо нарада триває понад годину, передбачаються короткі перерви, що дозволяє учасникам відновити увагу й зберегти конструктивний характер спілкування.</p>
<p>Після завершення наради кожен учасник отримує підсумкову інформацію про статус обговорених питань, доручення та строки їх виконання. Це фіксує досягнуті домовленості й забезпечує контроль виконання.</p>	<p>Під час нарад мобільні телефони використовуються лише за потреби, щоб уникнути відволікань, а технічне обладнання перевіряється заздалегідь для забезпечення безперервності процесу.</p>
<p>Прийняті рішення проговорюються повторно в кінці зустрічі, що дозволяє уникнути нерозуміння. Якщо потрібно - одразу погоджується дата наступної зустрічі.</p>	

Рис. 3.1. Загальні правил проведення нарад у ТОВ «ВІЖН 4»

Джерело: розроблено автором на основі внутрішніх правил корпоративної взаємодії ТОВ «ВІЖН 4».

Онлайн-наради стали ключовим елементом внутрішньої та міжпідроздільної комунікації у ТОВ «ВІЖН 4», особливо в умовах гібридного або віддаленого

формату роботи. Цей формат взаємодії дозволяє забезпечити оперативне прийняття рішень, гнучке залучення учасників та скорочення витрат часу на організацію зустрічей. Основні правила проведення онлайн-нарад візуалізовані на рис. 3.2.

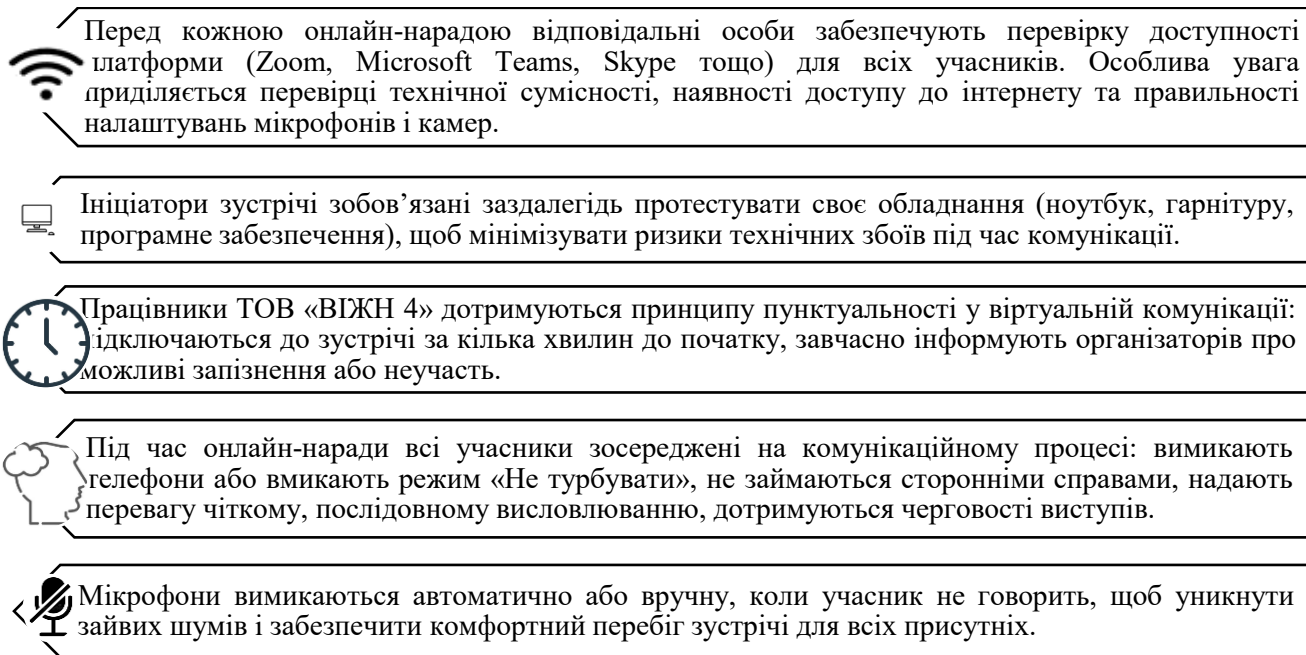


Рис. 3.2. Основні правила проведення онлайн-нарад у ТОВ «ВІЖН 4»

Джерело: розроблено автором на основі внутрішніх правил корпоративної взаємодії ТОВ «ВІЖН 4».

Zoom - цей сервіс став незамінним для проведення відеозустрічей. Zoom пропонує високоякісне зображення та звук, що робить онлайн-зустрічі більш продуктивними. Додаткові функції, такі як запис зустрічей і можливість проведення вебінарів, розширюють його можливості для бізнесу.

Рекомендації щодо використання Zoom:

- Перед початком зустрічі в Zoom працівники авторизуються у системі. За відсутності облікового запису завчасно реєструються, щоб організатор міг їх ідентифікувати.
- Якщо Zoom використовується з телефону, перевіряють правильність відображення імені в налаштуваннях.
- Для зустрічей тривалістю понад 40 хвилин використовується обліковий

запис з розширеними можливостями, оскільки безкоштовна версія має обмеження за часом та кількістю учасників (до 100).

- За можливості працівники вмикають відео, адже такий формат робить комунікацію більш ефективною.

Завдяки дотриманню цих правил онлайн-наради у ТОВ «ВІЖН 4» забезпечують високий рівень дисципліни, прозорості обговорень і чіткої фіксації прийнятих рішень. Це робить їх ефективним інструментом як внутрішньої, так і зовнішньої комунікації в цифрову епоху.

4. Для забезпечення централізованого доступу до інформації та ефективної внутрішньої взаємодії у ТОВ «ВІЖН 4» використовується внутрішній корпоративний портал - <https://my2.1plus1.tv>. Цей ресурс виконує функцію єдиного цифрового середовища, яке поєднує інформаційні, сервісні та адміністративні інструменти компанії.

Основні функції порталу:

- Оперативне інформування співробітників - портал містить важливі оголошення, новини підприємства, оновлення в політиках та регламентах, а також інформацію про внутрішні події, що дозволяє підтримувати постійний інформаційний зв'язок між усіма підрозділами.

- Доступ до внутрішніх сервісів та інструкцій - через портал надається прямий доступ до ключових цифрових сервісів підприємства - системи e-docs, файлообмінника UPL, платформи Microsoft 365, календаря зустрічей, шаблонів документів, інструкцій тощо.

- Централізований доступ до цифрових ресурсів компанії - портал слугує єдиною точкою входу, надаючи авторизований доступ до персоналізованих сервісів: робочих графіків, корпоративної електронної пошти, внутрішніх чатів та збережених документів.

З метою оцінки рівня задоволеності працівників роботою корпоративного порталу <https://my2.1plus1.tv> було проведено анонімне опитування (Додаток В)

серед співробітників ТОВ «ВІЖН 4». Ключові результати приведені на рис. 3.3.

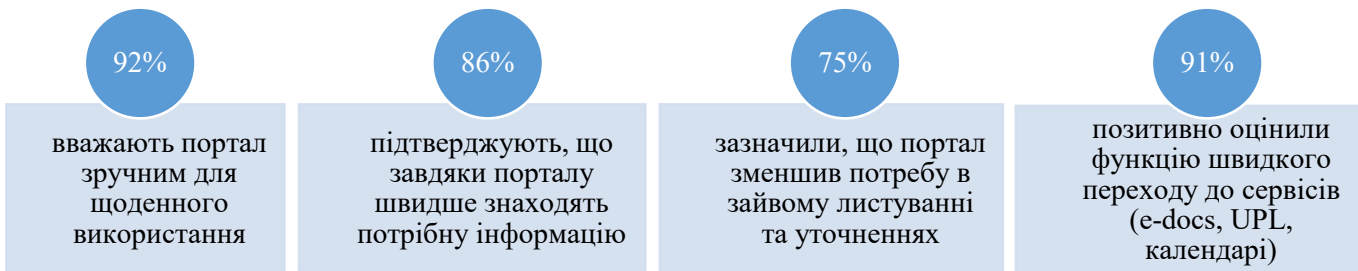


Рис. 3.3. Ключові результати опитування працівників ТОВ «ВІЖН 4» щодо ефективності використання корпоративного порталу <https://my2.1plus1>.

Джерело: систематизовано автором на основі результатів опитування працівників ТОВ «ВІЖН 4».

Ці дані свідчать про високий рівень користувацького досвіду, що має прямий вплив на якість внутрішньої комунікації. Завдяки використанню <https://my2.1plus1.tv> працівники ТОВ «ВІЖН 4» отримують зручний, швидкий і безпечний доступ до необхідної інформації та інструментів. Це дозволяє уникати дублювання запитів, зменшити час пошуку матеріалів та сприяє стандартизації внутрішніх процесів. Платформа є центральним засобом внутрішньої комунікації, що формує спільну корпоративну культуру та забезпечує прозорість взаємодії.

5. Месенджери (Telegram, WhatsApp, Facebook Messenger, Viber тощо) у щоденній роботі використовуються для оперативного вирішення того чи іншого питання, зміст якого не містить конфіденційної інформації.

Жоден месенджер не забезпечує повної безпеки даних, тому в компанії не обговорюють у месенджерах важливу чи конфіденційну інформацію та не надсилають через них конфіденційні файли. Для таких цілей застосовуються лише корпоративні засоби зв'язку.

Рекомендації щодо роботи з месенджерами:

- Співробітники викладають суть повідомлень конкретно та лаконічно, адже месенджери призначені для швидкої комунікації. Повідомлення надсилаються одним текстом без розбиття на кілька коротких фраз.

- Діалоги та чати не засмічуються зайвою інформацією. Кожне повідомлення відволікає колег від роботи, тому в компанії цінують час одне одного.

- Використовуються переважно текстові повідомлення. Аудіоповідомлення надсилаються лише за необхідності, адже співрозмовники не завжди мають змогу їх прослухати оперативно.

- Прочитані повідомлення не ігноруються - працівники намагаються відповідати якнайшвидше, щоб забезпечити оперативність комунікації.

- У групових чатах співробітники використовують функцію «Reply» для збереження контексту відповіді, а також позначають конкретних людей через «@», щоб адресати отримували індивідуальні сповіщення та могли швидко реагувати.

6. У ТОВ «ВІЖН 4» впроваджено систему e-docs, яка автоматизує всі основні процеси роботи з електронними документами - від створення й редагування до зберігання, підписання та видалення (рис. 3.4). Завдяки цій платформі співробітники компанії можуть швидко й зручно підписувати документи онлайн, що суттєво скорочує час між початком перемовин і фіналізацією угод.

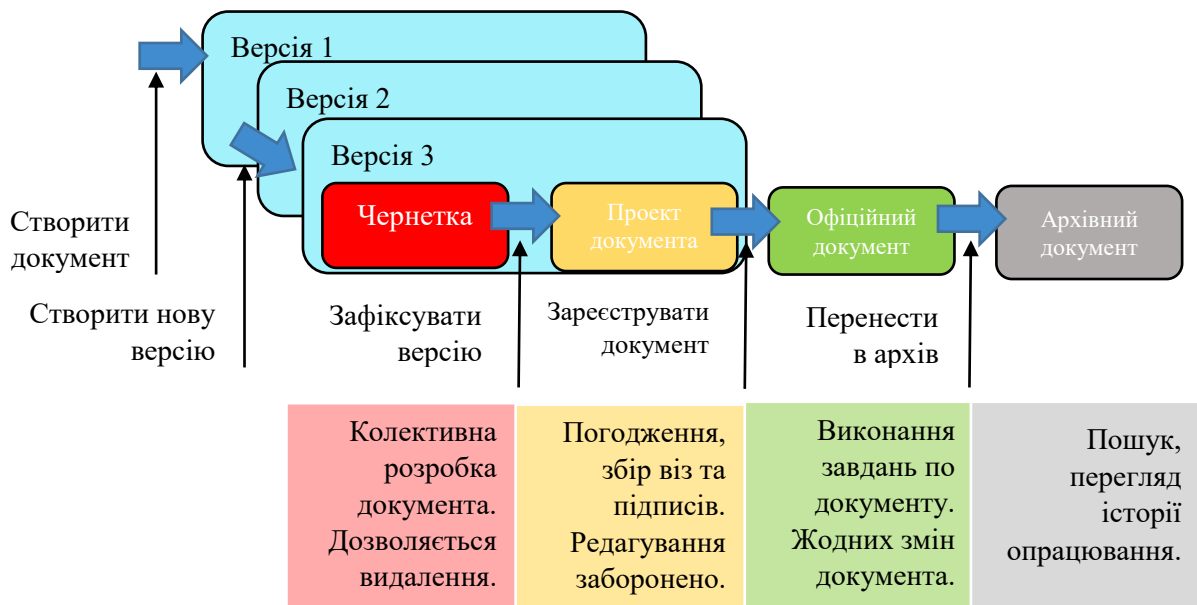


Рис. 3.4. Життєвий цикл документа системи в ТОВ «ВІЖН 4».

Джерело: систематизовано автором на основні внутрішньої e-docs інструкції ТОВ «ВІЖН 4».

Також розроблено мобільну версію цієї програми. Існування мобільних додатків забезпечує можливість доступу та роботи з документами навіть за непередбачуваних обставин і відсутності доступу до комп'ютеру[20].

Електронний підпис у e-docs зробив процес погодження контрактів значно оперативнішим та безпечнішим. Усі операції в системі супроводжуються перевіркою цілісності документів, а за потреби - підтвердженням їх отримання сторонами.

Цілі впровадження системи e-docs у ТОВ «ВІЖН 4»:

- Забезпечення зручного та універсального інструменту для прискорення і підвищення прозорості погодження документів.
- Автоматизований контроль за виконанням колективних рішень.
- Стандартизація та оптимізація процесу погодження договорів.
- Єдиний підхід до роботи з вхідними, вихідними й внутрішніми документами - від створення до архівування (з використанням шаблонів і маршрутів).

- Формування єдиного електронного архіву з можливістю швидкого пошуку.

- Централізоване зберігання документів без дублювання.

Основні принципи електронного документообігу:

- Відсутність обмежень у конфігурації процесів діловодства та документообігу.

- Відсутність обмежень щодо зберігання та пошуку документів в електронному архіві.

- Забезпечення конфіденційності, цілісності та доступності інформації в електронному архіві документів.

- Одноразова реєстрація документів.

- Паралельне виконання різних операцій з метою скорочення часу руху документів і підвищення оперативності їх виконання.

- Безперервний облік усіх етапів обробки документів.

Внаслідок впровадження системи e-docs погодження документів стало значно швидшим:

- до впровадження - середній час погодження договору становив 4-7 робочих дні (через відправлення поштою або в месенджерах);
- після впровадження - процес скоротився в середньому до 1-2 робочих днів.

7. Також у ТОВ «ВІЖН 4» використання хмарних рішень для спільної роботи над документами стало стандартною практикою, що суттєво підвищило якість внутрішньої комунікації. Зокрема, платформа Microsoft 365 активно використовується працівниками для одночасної роботи над файлами Word, Excel та PowerPoint, що дозволяє кільком учасникам команди паралельно редагувати документи, залишати коментарі та відстежувати зміни в режимі реального часу. Такий підхід не лише скорочує час погодження матеріалів, а й зменшує ризик помилок, пов'язаних із дублюванням або втратою актуальної версії файлу.

Таким чином, поєднання різноманітних цифрових каналів, стандартів комунікації та внутрішніх платформ у ТОВ «ВІЖН 4» забезпечує високу швидкість обміну інформацією, зниження комунікаційних витрат та підвищення прозорості управлінських процесів.

3.2. Шляхи удосконалення комунікаційних процесів в ефективному управлінні ТОВ «ВІЖН 4»

Ефективна комунікація є одним із найважливіших елементів сучасного управління організаціями, оскільки саме через комунікаційні процеси відбувається передача інформації, постановка завдань, координація дій співробітників та ухвалення управлінських рішень. Згідно з теоріями менеджменту, удосконалення комунікацій передбачає впровадження інноваційних інструментів, розвиток

корпоративної культури відкритості та забезпечення доступності знань для всіх працівників. Саме тому в умовах діджиталізації та високої конкуренції на ринку медіа компаніям необхідно створювати ефективні системи внутрішньої комунікації, що базуються на сучасних технологіях та принципах безперервного навчання [11].

Для підвищення ефективності комунікаційних процесів у ТОВ «ВІЖН 4» доцільно впровадити такі заходи:

1. Удосконалення управлінських дій, а саме пропонується:

- проводити короткі оперативні наради та індивідуальні зустрічі з працівниками;
- більше обговорювати плани, стратегії та цілі підрозділів;
- здійснювати регулярний контроль виконання завдань з подальшим аналізом результатів.

Це дозволить не лише покращити обмін інформацією, а й забезпечити ефективну реалізацію рішень керівництва.

2. Покращення системи зворотного зв'язку, а саме доцільно:

- організувати опитування працівників щодо якості комунікацій, зрозумілості поставлених цілей та рівня інформованості про зміни в компанії;
- запровадити обов'язкове обговорення результатів таких опитувань на управлінських нарадах;
- за потреби - здійснювати ротацию співробітників між підрозділами для кращого розуміння процесів у компанії.

Також для удосконалення комунікаційних процесів у ТОВ «ВІЖН 4» доцільно зосередитися на створенні та розвитку внутрішнього електронного університету. Це рішення забезпечить не лише ефективну внутрішню комунікацію, але й сприятиме професійному розвитку персоналу та формуванню єдиного корпоративного інформаційного простору (рис. 3.5).

Електронний університет - це онлайн-платформа для навчання працівників

компанії, що дасть змогу в зручний час опанувувати курси, спрямовані як на розвиток професійних компетенцій, так і на вдосконалення особистісних навичок.

Передбачається, що електронний університет стане єдиною онлайн-платформою для навчання працівників, яка дозволить:

- забезпечити безперервний професійний розвиток персоналу;
- уніфікувати процеси навчання та адаптації нових співробітників;
- створити умови для швидкого обміну знаннями між відділами та департаментами;
- сформувати єдиний інформаційний простір компанії.



Рис. 3.5. Структура та основні компоненти Електронного університету ТОВ «ВІЖН 4»

Джерело: розроблено автором.

Технічні переваги та особливості доступу до Електронного університету представлені на рис. 3.6.

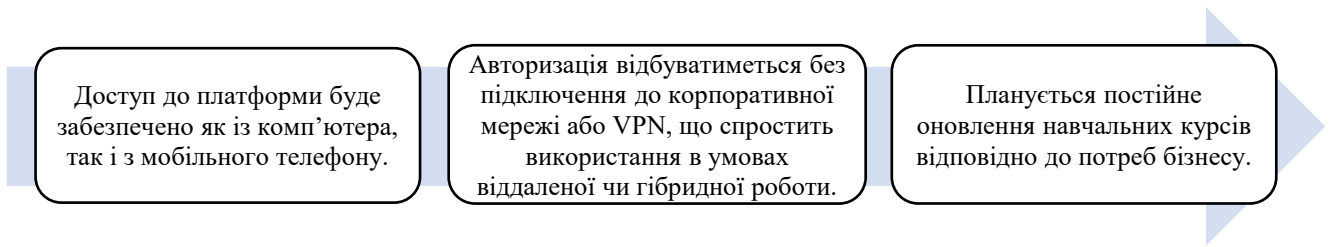


Рис. 3.6. Доступність та технічні переваги платформи

Джерело: розроблено автором.

Функціональні можливості платформи:

1. Каталог курсів та програм навчання. Планується розробка широкого переліку електронних курсів рис. 3.7.

Так, курс «Документообіг та робота в e-docs» буде обов'язковим для всіх співробітників, які залучені до роботи з електронним документообігом у ТОВ «ВІЖН 4». Метою курсу є уніфікація знань щодо використання системи, підвищення точності та відповідності внутрішнім регламентам при роботі з офіційними документами. Курс охоплюватиме повний цикл роботи в e-docs: створення, редагування, погодження, електронне підписання, архівування документів, а також основи захисту інформації та правил електронного документообігу відповідно до політик компанії.

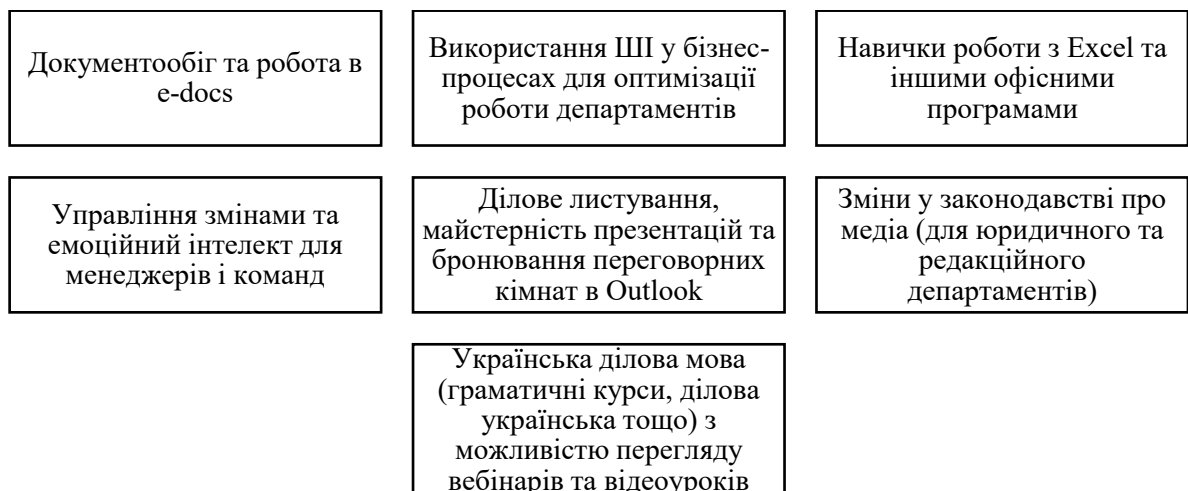


Рис. 3.7. Перелік електронних навчальних курсів в рамках Електронного університету ТОВ «ВІЖН 4»

Джерело: розроблено автором.

Планується, що всі нові співробітники, які працюватимуть із документами, проходять цей курс у межах адаптаційної програми - протягом випробувального терміну (3 місяці). Завершення навчання передбачатиме обов'язкове тестування, за результатами якого визначатиметься рівень готовності працівника до самостійної роботи в системі. У разі неуспішного складання тесту (менше 80% правильних відповідей), передбачатиметься можливість повторного навчання. Якщо ж і після повторної спроби результат залишиться незадовільним - керівництвом розглядатиметься питання щодо доцільності продовження співпраці, з урахуванням важливості цієї компетенції для посади. Отже, впровадження цього навчального модуля підвищить відповідальність працівників за якість документообігу, зменшить ризики помилок та забезпечить дотримання єдиних стандартів роботи в e-docs на рівні всієї компанії.

До прикладу ще один курс «Управління змінами та емоційний інтелект для менеджерів і команд» спрямований на розвиток навичок продуктивної командної взаємодії. Його мета - допомогти керівникам і командним гравцям краще розуміти й управляти власними емоційними станами, конструктивно реагувати на виклики, зберігати стабільність у складних ситуаціях та підтримувати продуктивну атмосферу в колективі. Курс також сприяє формуванню здатності спокійно реагувати на стрес, швидко відновлюватися після напружених періодів і ухвалювати зважені рішення, ґрунтуючись не лише на логіці, а й на емоційній обізнаності. Усе це - ключові складові для сталих комунікаційних процесів та лідерської ефективності в сучасному бізнес-середовищі;

2. У межах розвитку системи навчання та адаптації персоналу в ТОВ «ВІЖН 4» планується інтеграція нових цифрових інструментів, спрямованих на підвищення ефективності комунікації з новими співробітниками та підтримку керівників у цьому процесі. Всі компоненти будуть доступні через Електронний університет компанії, що забезпечить централізований і зручний доступ до матеріалів.

Зокрема, передбачається впровадження таких рішень:

- Адаптаційний план для нових працівників, який автоматично формуватиметься в системі 1С та надсилатиметься на корпоративну пошту у перший робочий день. План включатиме чотири ключові блоки: опис професійного профілю, основні задачі, перелік обов'язкового навчання та додаткові коментарі від керівника чи HR.

- Нові співробітники зможуть пройти програму адаптації «Рости з ВІЖН», який стане базовим елементом програми адаптації та буде доступний через Електронний університет. Курс допоможе новачкам швидко зорієнтуватися в культурі компанії, принципах комунікації, а також в її продуктах і процесах.

Комплексна програма адаптації «Рости з ВІЖН» буде доступною протягом шести місяців, і її можна буде проходити у довільному порядку або за індивідуально складеним графіком. Важливою складовою програми буде вступний семінар «Вітаємо в компанії», що проводитиметься у форматі вебінару або очної зустрічі, залежно від форми зайнятості. Під час заходу нові працівники матимуть змогу познайомитися з представниками підрозділів, поставити запитання та отримати перші практичні поради щодо роботи в компанії. Семінар планується проводити раз на два тижні, а участь у них буде обов'язковою.

Керівники підрозділів відповідатимуть за контроль проходження навчання, надання роз'яснень щодо робочих процесів, а також за сприяння професійній і соціальній інтеграції нових працівників у колектив. Успішне завершення програми адаптації передбачатиме отримання працівником позитивного зворотного зв'язку від керівника щодо виконання посадових обов'язків та проходження не менше 80% запланованого навчання у визначений період. Крім того, рекомендується проводити регулярні зустрічі керівника з новим співробітником, що сприятимуть ефективній комунікації, своєчасному зворотному зв'язку та коригуванню індивідуального плану розвитку.

Таким чином, впровадження цих елементів дозволить підвищити якість

адаптаційного процесу, стандартизувати обмін інформацією, зменшити рівень стресу в нових працівників та забезпечити узгодженість внутрішньої комунікації з першого дня роботи.

3. Розділ «Обмін знаннями». Платформа передбачає створення бази знань, де співробітники зможуть ділитися напрацьованими матеріалами, презентаціями, конспектами лекцій, що сприятиме горизонтальній комунікації та колективному розвитку.

4. У межах Електронного університету ТОВ «ВІЖН 4» рекомендується створити інтерактивний розділ «Бібліотека ВІЖН», який стане цифровою базою знань та медіатекою компанії. Даний розділ може містити елементи, які зображені на рис. 3.8.

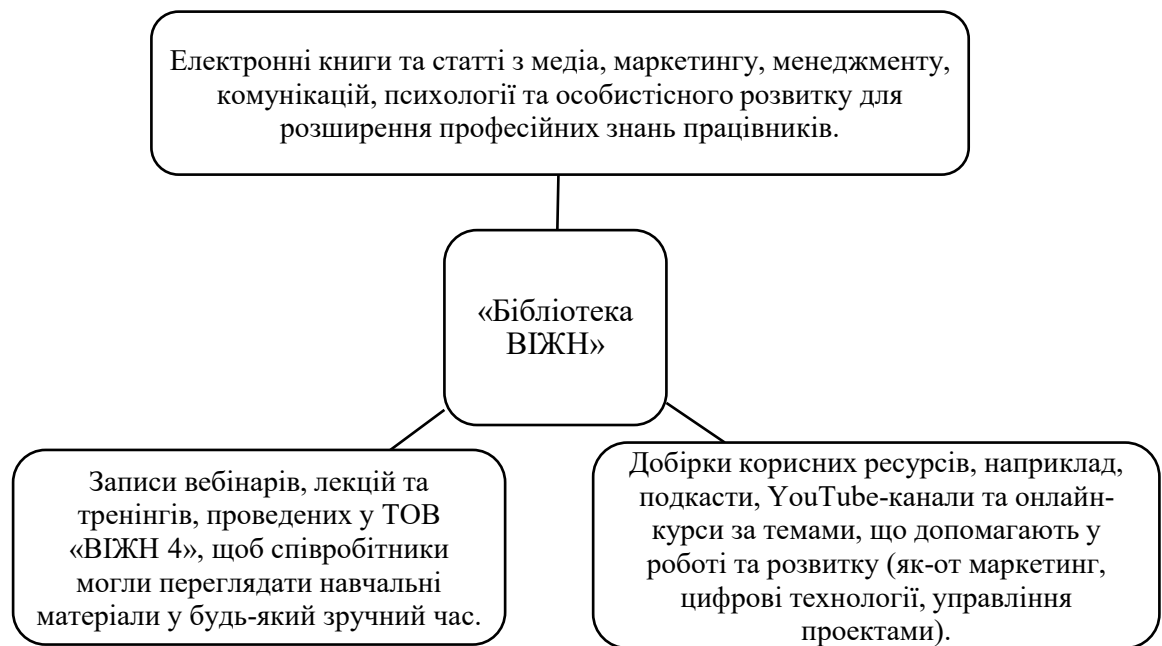


Рис. 3.8. Елементи інтерактивного розділу «Бібліотека ВІЖН»

Джерело: розроблено автором.

Мета впровадження «Бібліотеки ВІЖН»:

- Сприяти безперервному розвитку персоналу - щоб кожен співробітник мав можливість навчатися та вдосконалювати свої професійні й особистісні навички у зручний для себе час.
- Надати швидкий та зручний доступ до корисної та актуальної інформації,

необхідної для виконання щоденних робочих завдань та підвищення ефективності роботи.

- Залучати працівників до розвитку бібліотеки, створюючи можливість ділитися власними матеріалами та ресурсами, що посилює відчуття причетності до спільної справи та формує культуру обміну знаннями у компанії.

Очікувані результати впровадження «Бібліотеки ВІЖН»:

- Формування єдиної корпоративної бази знань, яка стане надійним джерелом інформації та допоможе всім працівникам швидко знаходити потрібні матеріали для роботи й розвитку.

- Прискорення адаптації та навчання нових співробітників, оскільки вони матимуть доступ до всіх необхідних ресурсів уже з перших днів роботи.

- Розвиток культури обміну знаннями у компанії, коли працівники активно ділитимуться корисними матеріалами та досвідом, що посилить командну взаємодію та сприятиме створенню атмосфери постійного навчання.

Впровадження «Бібліотеки ВІЖН» стане значним етапом розвитку Електронного університету, адже це не лише покращить комунікацію всередині компанії, а й сприятиме професійному розвитку співробітників та посилить конкурентні переваги ТОВ «ВІЖН 4» на ринку медіа.

Сьогодні, коли інформація швидко втрачає актуальність, така бібліотека допоможе команді завжди залишатися в курсі нових знань, підтримувати професійний рівень та розвивати культуру постійного навчання. Це особливо важливо в умовах цифрових змін та швидких трансформацій у медіа-сфері.

5. У межах Електронного університету ТОВ «ВІЖН 4» рекомендується впровадження інтерактивної платформи «Голос ВІЖНу» - системи зворотного зв'язку, яка стане інструментом для відкритої й прозорої комунікації між працівниками та керівництвом.

Мета цієї ініціативи - створити середовище, де кожен співробітник зможе висловити свої пропозиції, зауваження чи ідеї щодо внутрішніх процесів,

навчальних програм, умов праці, корпоративної культури чи інших важливих аспектів діяльності компанії. На рис. 3.9 наведено перелік основних можливостей працівників у межах функціоналу «Голосу ВІЖНу».

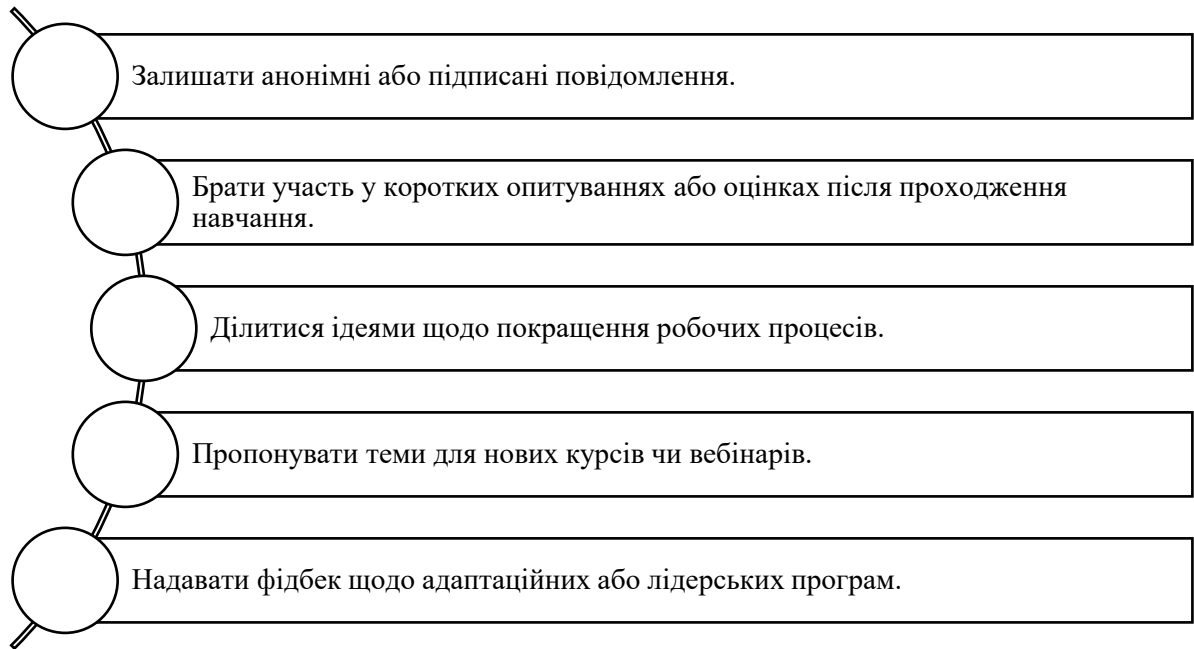


Рис. 3.9. Можливості, які надає працівникам функціонал «Голос ВІЖНу»

Джерело: розроблено автором.

Зібрані дані регулярно аналізуватимуться відділом кадрів, а результати - публікуватимуться у форматі «Що ми почули? Що зробили?» на внутрішньому порталі.

Таким чином, «Голос ВІЖНу» в Електронному університеті - це не просто форма збору думок, а канал двосторонньої комунікації, який формує культуру взаємної поваги, довіри та активної участі в житті компанії.

6. З метою посилення відкритості внутрішньої комунікації та підвищення обізнаності співробітників щодо актуальних подій компанії, у межах Електронного університету ТОВ «ВІЖН 4» рекомендується впровадження щотижневих онлайн-дайджестів.

Ця ініціатива має на меті:

- забезпечити всіх працівників актуальною інформацією щодо

корпоративних новин, змін у внутрішніх процесах, навчальних можливостей та досягнень команд;

- зміцнити горизонтальні зв'язки між підрозділами шляхом прозорого інформування;
- підвищити рівень залученості персоналу шляхом регулярного обміну позитивним досвідом, ідеями та прикладами успішної взаємодії.

На рис. 3.10 зображено ключові компоненти щотижневого онлайн-дайджесту. Дайджест стане зручним інструментом для формування єдиного інформаційного поля, у якому кожен співробітник знатиме, чим живе компанія, які пріоритети ставить, які нові можливості з'явилися та відчуватиме свою причетність до спільної справи.

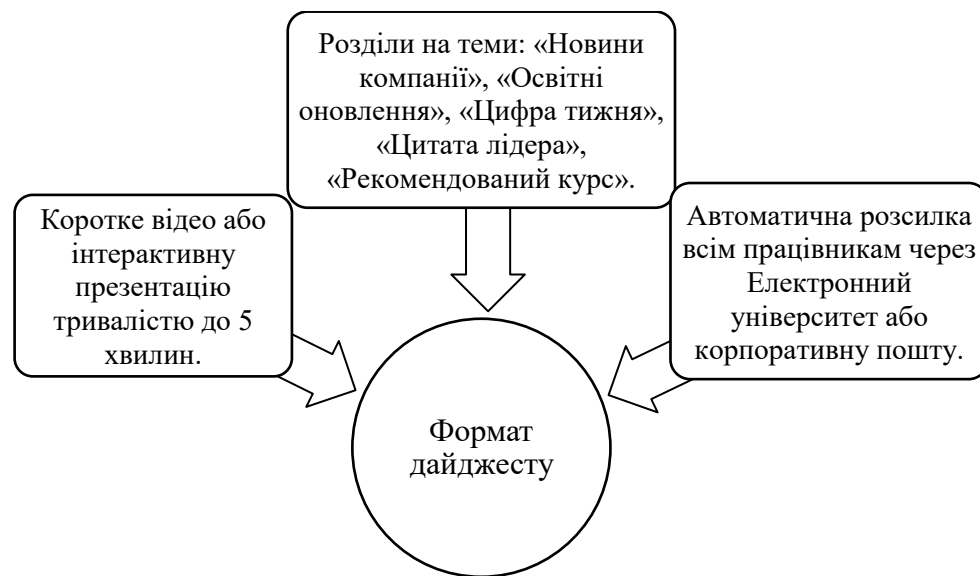


Рис. 3.10. Ключові компоненти щотижневого дайджесту

Джерело: розроблено автором.

Очікувані результати від впровадження платформи охоплюють такі ключові аспекти:

- покращення якості комунікаційних процесів завдяки єдиному стандарту знань для всіх співробітників;
- скорочення часу адаптації нових працівників та зниження навантаження на кадрові служби;

- підвищення професійної компетенції персоналу та розвиток корпоративної культури безперервного навчання;
- оптимізація внутрішньої комунікації через створення спільного освітнього простору та розширення можливостей для обміну досвідом;
- зниження ризику помилок у роботі завдяки навчанню та тестуванню знань із критичних бізнес-процесів, таких як документообіг та інформаційна безпека.

Таким чином, впровадження електронного університету у ТОВ «ВІЖН 4» стане стратегічним кроком, що сприятиме підвищенню ефективності управління, розвитку персоналу та удосконаленню внутрішніх комунікаційних процесів, забезпечуючи сталий розвиток компанії у цифрову епоху.

У рамках удосконалення комунікаційної стратегії телеканалу «Бігуді» доцільно впровадити інтерактивну модель комунікації, спрямовану не лише на інформування, а й на активну взаємодію з глядачами.

Зважаючи на це, телеканалу «Бігуді» рекомендується запровадити комплекс заходів, спрямованих на залучення аудиторії до постійного діалогу. Це сприятиме не лише адаптації контенту до інтересів глядачів, а й підвищенню рівня їхньої лояльності та довіри до бренду.

Одним із ключових інструментів реалізації цієї стратегії є створення ефективних платформ зворотного зв'язку, серед яких можна виокремити:

1. Онлайн-опитування - цей формат дає можливість швидко й доступно отримати думку аудиторії щодо змісту телепрограм, актуальних тем, форм подачі інформації. Онлайн-опитування можуть бути розміщені на офіційному веб-сайті телеканалу або у соціальних мережах (Facebook, Instagram, YouTube).

Застосування регулярних опитувань сприятиме:

- формуванню аналітичного розуміння інтересів цільових груп;
- оперативному реагуванню на зміну вподобань глядачів;
- посиленню емоційного залучення аудиторії до контенту.

2. Обговорення у Telegram-каналі.

Використання месенджера Telegram як майданчика для живого спілкування з глядачами надасть можливість:

- забезпечити постійний зворотний зв'язок у реальному часі;
- підтримувати дискусії щодо змісту програм, подій та героїв шоу;
- виявляти найактивніших прихильників каналу, залучаючи їх до участі у спецпроектах або як гостей ефіру.

Впровадження таких комунікаційних інструментів сприяє формуванню відкритого інформаційного середовища телеканалу, у якому глядачі не лише споживають контент, але й беруть участь у його створенні. Такий підхід дозволяє покращити взаєморозуміння між каналом та аудиторією, що своєю чергою сприяє:

- підвищенню рівня довіри до телеканалу;
- зміцненню лояльності глядацької аудиторії;
- покращенню конкурентоспроможності каналу на сучасному медіаринку.

Інтерактивність та двостороння комунікація є стратегічно важливими складовими сучасної телевізійної комунікації, які мають бути інтегровані у щоденну діяльність телеканалу як обов'язкові елементи побудови ефективного бренду медіа.

Для ТОВ «ВІЖН 4» удосконалення комунікаційних процесів є необхідною умовою ефективного управління. Зважаючи на сучасні виклики, цифровізацію бізнес-процесів та потребу у швидкому доступі до знань, запропоноване впровадження Електронного університету в ТОВ «ВІЖН 4» є стратегічно виправданим кроком. Створення єдиної навчально-комунікаційної платформи дасть змогу:

- уніфікувати процеси адаптації нових співробітників;
- підвищити рівень професійної підготовки персоналу;
- забезпечити ефективну горизонтальну взаємодію між підрозділами;
- сформувати відкритий та прозорий інформаційний простір усередині компанії.

Таким чином, впровадження запропонованих змін у комунікацію та налагодження активного діалогу з аудиторією допоможуть компанії покращити свої позиції та розвиватися далі на українському медіаринку.

ВИСНОВКИ

У дипломній роботі розглянуто сутність комунікації та чому вона настільки важлива для управління підприємством. Встановлено, що без ефективного обміну інформацією неможливо забезпечити узгоджену роботу всіх підрозділів, приймати правильні рішення та досягати поставлених цілей.

Комунікаційний процес включає кілька етапів: від зародження ідеї до передачі, отримання та зворотного зв'язку. Для того щоб він працював якісно, важливо обрати правильні канали зв'язку, чітко формулювати повідомлення та враховувати можливі перешкоди - технічні, мовні, психологічні чи організаційні.

Було також проаналізовано основні моделі комунікацій - від простих лінійних до більш складних транзакційних, які враховують взаємодію та зворотний зв'язок у реальному часі. Кожна модель допомагає по-своєму зрозуміти процес обміну інформацією.

Окремо розглянуто, як організовується комунікація на підприємстві: від спілкування між окремими працівниками до побудови цілісної системи внутрішнього та зовнішнього обміну інформацією. Чітка організація комунікацій сприяє зменшенню непорозумінь, підвищенню мотивації працівників і покращенню роботи всієї компанії.

Важливу роль відіграють різні види комунікацій: інструктуючі - для чітких вказівок, мотивуючі - для залучення персоналу та інформуючі - для передачі необхідних даних. Крім того, правильне поєднання висхідних, низхідних і горизонтальних потоків інформації забезпечує узгодженість усіх управлінських процесів.

Аналіз комунікаційних процесів у ТОВ «ВІЖН 4» показав, що в компанії існує чітко вибудована система внутрішньої та зовнішньої взаємодії, яка базується на відкритості, взаємоповазі та чітких правилах ділової етики. Компанія активно впроваджує сучасні інструменти комунікацій: корпоративні чати, електронний

документообіг, регулярні зустрічі для обговорення проектів. Це допомагає швидко передавати інформацію, уникати плутанини та підвищувати якість прийняття управлінських рішень.

Особливістю діяльності є те, що керівники не лише ставлять завдання, а й активно мотивують працівників, підтримують їх ініціативи, заохочують відкритість і конструктивний зворотний зв'язок. Це сприяє створенню дружньої атмосфери в колективі та підвищує залученість персоналу в робочі процеси.

Окрему увагу приділено використанню сучасних технологій у комунікаціях. Практичне дослідження досвіду ТОВ «ВІЖН 4» продемонструвало, що системний підхід до впровадження цифрових рішень дозволяє досягти суттєвих результатів у сфері комунікацій. Використання корпоративної пошти, комунікаційних платформ, телефонних конференцій, месенджерів, хмарних технологій та внутрішнього порталу створює єдине інтегроване інформаційне середовище. Це підвищує прозорість комунікацій, знижує кількість помилок і забезпечує узгодженість дій усіх підрозділів.

Особливої уваги заслуговує впровадження електронного документообігу e-docs, який дав змогу значно скоротити час погодження договорів, зменшити кількість паперових документів і забезпечити централізоване зберігання інформації. Водночас застосування корпоративного порталу my2.1plus1.tv підвищило рівень інформаційної відкритості та спростило доступ до внутрішніх сервісів і регламентів компанії.

Результати проведеного аналізу засвідчують, що оптимізація комунікаційних процесів за допомогою сучасних інформаційних технологій сприяє не лише покращенню організаційної взаємодії, а й формуванню корпоративної культури, орієнтованої на ефективність, відкритість і відповідальність. Застосування цифрових інструментів забезпечує гнучкість у прийнятті управлінських рішень, мінімізує ризики втрати даних та підвищує конкурентоспроможність підприємства на ринку.

У ході дослідження також з'ясовано, що в умовах воєнного стану особливо важливою складовою ефективного управління є підтримка ветеранів у процесі їхньої адаптації до мирного життя. На прикладі діяльності ТОВ «ВІЖН 4» доведено, що успішна інтеграція ветеранів у трудовий колектив значною мірою залежить від правильно організованих комунікаційних процесів.

Підприємство впроваджує політику безбар'єрності, створює інклюзивне та етичне середовище, забезпечує фізичну доступність робочих місць, адаптовані графіки, систему менторства та тренінги для колективу. Такий підхід сприяє не лише комфортній адаптації працівників-ветеранів, але й підвищує загальний рівень довіри, відкритості та згуртованості у команді.

Результати дослідження підтверджують, що комунікаційні процеси є системним механізмом управління, який охоплює як організаційні, так і міжособистісні рівні взаємодії. Подолання комунікаційних бар'єрів можливе лише за умови свідомого ставлення керівництва до формування етичного, відкритого та довірливого середовища. Це забезпечує ефективну координацію діяльності колективу, підвищує стійкість підприємства до зовнішніх викликів і сприяє його стабільному розвитку.

Запропоновані ідеї, такі як створення електронного університету, регулярні короткі наради, чіткі правила спілкування, допоможуть працівникам краще взаємодіяти між собою та з керівництвом. Це зробить роботу підприємства більш злагодженою й ефективною, а також дозволить легше впроваджувати нові технології та адаптуватися до змін. Отже, удосконалення комунікацій не тільки поліпшує робочий процес, але й підсилює конкурентоспроможність компанії.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Авраменко О. О., Яковенко Л. В., Шийка В. Я Ділове спілкування: Навчальний посібник. Івано Франківськ: Лілея НВ, 2015. 160 с.
2. Астахова Н. І., Беляєва С. В., Загородній А. Г. Менеджмент: навч. посіб. К. : Центр учбової літератури, 2014. 544 с.
3. Бабчинська О. І. Комунікаційний процес в управлінні: основні положення. *Ефективна економіка*, 2018. № 9.
4. Бебик В. М. Інформаційно-комунікаційний менеджмент у глобальному суспільстві: психологія, технології, техніка паблік рилейшнз: монографія. К.: МАУП, 2005. 440 с.
5. Боднар А. Аналіз основних теоретичних підходів до оцінки якості організаційних комунікацій. *Економічний аналіз*, 2011. Вип. 9, ч. 2. С. 56 - 59.
6. Бурмака Т. М. Комунікативний менеджмент: конспект лекцій (для студентів бакалавріату). Харків: ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2019. 69 с.
7. Василенко В. О. Теорія і практика розробки управлінських рішень: навч. посіб. Київ: ЦУЛ, 2003. 420 с.
8. Васильченко М. І., Гришко В. В. Комунікативний менеджмент: навчальний посібник. Полтава: ПолтНТУ, 2018. 208 с.
9. Великих К. О. Комунікативний менеджмент: конспект лекцій для здобувачів бакалаврського рівня. Харків: ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2025. 72 с.
10. Волянська-Савчук Л. В., Красовський В. О. Особливості застосування сучасних комп'ютерних та інформаційних технологій в управлінні персоналом. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*, 2018. Вип. 6 (17). С. 153-153.
11. Гудзь О. Є., Маковецька І. М. Управління комунікаціями в підприємствах: монографія. Львів: Галицька видавнича спілка, 2021. 216 с.
12. Данченко О. Б., Бедрій Д. І., Семко О. В. Огляд інформаційних технологій управління бізнес-процесами в організаціях. *Управління розвитком складних систем*, 2020. № 44. С. 20–26.

13. Денисюк, С. Г. Комунікологія: навчальний посібник. Вінниця: ВНТУ, 2015. 102 с.
14. Дикань Н. В. Борисенко І. І. Менеджмент. К.: Знання, 2008. 389 с.
15. Дзяна, Г. О. Комунікації в публічному управлінні: навчальний посібник. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2024. 224 с.
16. Дьомін М. Ю., Єдинак В. Ю. Побудова комунікаційного процесу в організації. *Innovation and Sustainability*, 2022. № 3. С. 65-72.
17. Гірняк О. М., Лазановський П. П. Менеджмент. Теоретичні основи і практикум: навчальний посібник. К.: Магнолія плюс; Львів: Новий світ- 2000, 2003. 336 с.
18. Запісоцький І. В., Тарнавський В. Я., Крокіс Д. В., Ільчишин М. З., Матвієвський Н. А., Карпляк Р. В. Застосування інформаційних технологій в управлінні підприємством. *International Scientific Journal «Internauka». Series: «Economic Sciences»*, 2023. №12.
19. Козирев М. П. Комуникативні бар'єри спілкування та шляхи їх подолання. *Серія психологічна*, 2013. С. 201-211.
20. Кравець В. І., Слісаренко Т. В. Використання інформаційних технологій для підвищення ефективності управління підприємством. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2017. Вип. 13, ч. 1. С. 136-140.
21. Кравченко В. О. Менеджмент: Навчальний посібник. Одеса: Атлант, 2013. 165 с.
22. Лазоренко Т. В., Лазаренко М. П. Менеджмент: конспект лекцій: навч. посіб. для студентів. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2018. 164 с.
23. Лазоренко Т. В., Пермінова С. О. Основи менеджменту: конспект лекцій: навч. посіб. для студентів; КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. 166 с.
24. Лизанець А. Г., Феєр О. В., Бондарева М. С. Внутрішні комунікації в системі управління персоналом організації. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*. 2022. № 23. С. 127-132.

25. Ліпич Л. Г., Волинець І. Г. Організаційні бар'єри ефективної комунікації на підприємстві. *Економічний простір*, 2024. № 189. С. 98-103.
26. Лозовський О. М., Заяц О. М. Управління комунікаційним процесом на підприємстві. *Матеріали міжнародної науково-практичної конференції (11 грудня 2020 р., Амстердам, Нідерланди)*. Амстердам, 2020. С.133-137.
27. Мармаза О. І. Основи теорії менеджменту: навчально-методичний посібник. - Х.: ТОВ «Планета-принт», 2015. 139 с.
28. Мирошниченко М. І. Психологія ділового спілкування: конспект лекцій. Одеса: Одеський державний екологічний університет, 2020. 130 с.
29. Назаренко С. А., Матюшенко Н. Р. Вплив внутрішніх комунікацій на ефективність діяльності підприємств. *Економіка та суспільство*, 2023. Вип. 56. С. 541-547.
30. Орел В. М. Роль комунікацій в управлінні підприємством. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка*, 2016. Вип. 174. С. 60-66.
31. Осовська Г.В., Осовський О.А. Основи менеджменту: Підручник. Видання 3-є, перероблене і доповнене. - К.: «Кондор», 2006. 664 с.
32. Панченко С. В., Дикань О. В., Громова О. В. та ін. Комунікативний менеджмент: навч. посібник. Харків: УкрДУЗТ, 2024. 184 с.
33. Пічик К. В., Храпкіна В. В. Менеджмент: навч. посіб. Київ: Вид. дім «Києво-Могилянська академія», 2021. 460 с.
34. Ратушняк О. Г., Паланиця М. В. Вдосконалення ефективності управління підприємством шляхом впровадження інформаційних систем. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія «Економічні науки»*, 2011. № 3, Т. 3(176). С. 258-263.
35. Саврасова-В'юн Тетяна. Комунікативний практикум: навч.-метод. посібн. Київ: Київ. стол. ун-т ім. Б. Грінченка, 2024. 184 с.
36. Сагер Л. Ю. Аналіз теоретичних основ внутрішніх комунікацій як

необхідної умови ефективного управління підприємством. *Маркетинг та менеджмент інновацій*, 2011. № 1. С. 128-136.

37. Скібіцька Л. І. Лідерство та стиль роботи менеджера: навчальний посібник. - К.: Центр учбової літератури, 2009. 192 с.

38. Скібіцька Л. І., Скібіцький О. М. Менеджмент: навчальний посібник. - К.: Центр учбової літератури, 2007. 416 с.

39. Сумець О. С. Комунікативний менеджмент: бар'єри комунікацій персоналу організацій. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2024. № 4 (76). С. 134-145.

40. Сумець О. М. Комунікативний менеджмент: навчальний посібник. Київ: Університет економіки та права «КРОК», 2024. 178 с.

41. Сухарський В. С. Менеджмент: теорія, методологія, практика. Монографія. Тернопіль: Астон, 2002. 416 с.

42. Філіпов В. К. Комунікативні процеси в ефективному управлінні. *Питання психології. Вісник Національного університету оборони України*. 2021. №3 (61). С. 107-114.

43. Харчук С. А., Мантюк В. А. Комунікаційний процес в менеджменті та методи його вдосконалення на підприємстві. *Економіка. Маркетинг і менеджмент. Вінницький навчально-науковий інститут економіки Тернопільського національного економічного університету, Україна*. 2014. № 6.

44. Чепіль, О. Я. Концептуальна основа теорії мовної комунікації. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія»*. Серія: Філологічна. Вип. 23. Острог, 2012. С. 195-200.

45. Шатілова О. В., Осокін М. Г. Застосування цифрових інструментів для підвищення ефективності внутрішніх комунікацій в бізнесі. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія: Економічні науки, 2024. № 7 (87), т. 2. С. 54-62.

46. Шебаніна О. В., Тищенко С. І., Хилько І. І., Крайній В. О. Комунікаційні

технології: конспект лекцій. Миколаїв: МНАУ, 2021. 70 с.

47. Шевченко Л. С., Гриценко О. А., Макуха С. М. Менеджмент: навчальний посібник.- Х.: Право, 2013. 216 с.

48. Щетініна Л.В. Внутрішньокорпоративні комунікації в цифровому середовищі. *Бізнес Інформ*. 2023. № 2. С. 229-235.

49. Якубенко І. М. Інформаційно-комунікаційні потоки в управлінні підприємством. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2018. № 1. С. 90-95.

50. Яцура В.В., Жук О.П. Менеджмент: навчальний посібник. - Львів: Видавничий центр ЛНУ імені Івана Франка, 2008. 444 с.

ДОДАТКИ

Додаток А

Особисто та конфіденційно

Результати річної оцінки працівників за 2024 рік

ПІБ _____

Підрозділ Бухгалтерія

Посада Бухгалтер

Шановний(а) _____ !

Дякуємо, що допомагаєте ТОВ «ВІЖН 4» досягати нових вершин, а також мотивуєте Вржати, Надихати й Змінювати компанію на краще! Інформуємо, що результати вашої роботи у 2024 році було оцінено як:

Виконання критеріїв ефективності:

Критерії ефективності посади	Результат
Дотримання бухгалтерського та податкового обліку згідно з вимогами чинного законодавства	Результат завжди перевищує очікування
Своєчасність та якість виконання поставлених задач	Результат завжди перевищує очікування
Своєчасне оформлення первинних бухгалтерських документів (довідок) та систематизація їх в архіві	Результат повністю відповідає очікуванням
Відсутність скарг з боку співробітників / клієнтів	Результат повністю відповідає очікуванням
Дотримання внутрішніх політик, практик і цінностей компанії	Результат завжди перевищує очікування

Рівень володіння компетенціями:

Компетенція	Підкомпетенція	Опис компетенції	Оцінка
Усвідомленість	Залученість і ентузіазм. Бажання працювати з нестандартними складними завданнями	Самостійно підтримує свою залученість в роботу. Готовий робити більше, ніж потрібно, розуміє, як покладені обов'язки пов'язані з довгостроковими цілями. Сприймає це, як можливість знайти унікальне рішення, бути першовідкривачем у своїй справі	Високий рівень володіння компетенцією
	Стресостійкість	В умовах високого навантаження має високу працездатність, успішно справляється з великою кількістю завдань. Зберігає спокій, впевненість і рішучість в стресових ситуаціях	Володіє компетенцією на достатньому рівні

	Самоконтроль. Розпізнавання емоцій інших людей	Переважно вміє розпізнавати емоції, бажання, мотивацію і наміри інших людей та враховує їх в роботі. В дуже рідкісних ситуаціях може піддаватись емоціям	Володіє компетенцією на достатньому рівні
Систематичність	Вміння просто донести складну інформацію	У більшості випадків вміє самостійно розбивати складні питання на етапи та пояснювати їх іншим. Якщо не знає, як спростити і пояснити - може залучати додаткову допомогу	Володіє компетенцією на достатньому рівні
	Робота з великим обсягом інформації	Завжди ефективно працює з великими обсягами інформації, його розрахунки завжди точні та логічні. Уважний до деталей, перевіряє точність не тільки своєї роботи, але й роботи колег за необхідності	Високий рівень володіння компетенцією
	Послідовність і раціональність	У більшості випадків послідовний та логічний у вчинках. В аргументації власної думки спирається на факти	Володіє компетенцією на достатньому рівні
Професіоналізм	Сучасні підходи, здатність навчатись та саморозвиватись	Допитливий, зацікавлений в пізнанні нового. Постійно працює над власним розвитком. Завжди використовує найсучасніші практики і підходи. Швидко та за власною ініціативою навчається новому і застосовує це на практиці	Високий рівень володіння компетенцією
	Готовність ділитися знаннями	Ділиться знаннями і навчає інших, тільки, коли поставлене таке завдання	Частково володіє компетенцією
	Професійні галузеві знання, знання ринку, стратегії компанії	Володіє досить сильними професійними знаннями. У більшості випадків може аргументувати свою точку зору в професійних дискусіях. Володіє достатніми знаннями ринку, продукту, аудиторії, бізнесу. Розуміє стратегію компанії і свою роль в ній	Володіє компетенцією на достатньому рівні
Орієнтація на результат	Особиста відповідальність за хід виконання завдань і кінцевий результат	Завжди бере на себе відповідальність за весь хід виконання завдання і за кінцевий результат, контролює інших та бачить, як виконання їх завдання вплине на загальний результат	Високий рівень володіння компетенцією

	Якісне виконання завдань у встановлені терміни	У більшості випадків робить свою роботу якісно і у визначений термін. Про непередбачені ситуації та складнощі завжди вчасно попереджає	Володіє компетенцією на достатньому рівні
	Самостійність в рамках функціональних обов'язків	Самостійний у рамках своєї роботи, не вимагає контролю в процесі виконання. Готовий контролювати інших учасників команди, і навіть керівника, якщо це необхідно	Високий рівень володіння компетенцією

Оцінка Вашої роботи за 2024 рік:

<p>Результат завжди перевищує очікування</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Співробітник постійно у значній мірі перевищує всі очікування свого менеджера. 2. У своїй роботі співробітник досягає видатних результатів, які високо оцінюються як усередині команди, так і в компанії в цілому. 3. До такого співробітника інші колеги постійно звертаються за порадою, визнають як високого експерта в своїй галузі. 4. Поведінка співробітника оцінюється менеджером, як приклад для наслідування інших.
---	---

З повагою,

Звертаємо увагу, що інформація, яка міститься в цьому листі, є конфіденційною і призначена лише для вас.

Будь ласка, не розголошуйте її іншим.

ІНДИВІДУАЛЬНИЙ ПЛАН РОЗВИТКУ**ПІБ** _____**Підрозділ** Бухгалтерія**Посада** Бухгалтер

• Рекомендації щодо розвитку професійних навичок:

1. Знаходити шляхи оптимізації процесів на ділянці, ділитися ідеями, як щось покращити в робочих моментах.
2. Почитати літературу для покращення компетенцій, літературу для саморозвитку, професійну літературу.

• Рекомендації щодо розвитку компетенцій

Професіоналізм
Готовність ділитися знаннями
• Навчання Через досвід інших
- Пам'ятайте, що найкращий метод вчитися – ділитися знаннями з кимось. - Обмінюйтесь інформацією з вашими колегами, адже кожен співробітник ТОВ «ВІЖН 4» – експерт у своїй сфері, як і ви.
• Формальне навчання
Обирайте з літератури ті методи, техніки, поради, які ви зможете використовувати в своїй роботі: Прочитати книгу Д.Роем «Говори та показуй»
• Навчання на практиці
- Визначте для себе якусь сферу або питання, в якому ви добре розумієтесь. Поділіться своїми знаннями з колегою/ми у неформальній обстановці. - Проявіть ініціативу взяти участь у проєкті "Майстерня знань", "Плюсуї українську"

Усвідомленість
Самоконтроль. Розпізнавання емоцій інших людей
• Навчання на практиці
- Висловлюйте свої емоції оточуючим так, щоб вони не нагадували вердикт по відношенню до інших людей, але відображали вашу думку або ж служили для них новою інформацією. Не кажіть «Мені не подобається», а скажіть «Я б хотів відзначити». - Випишіть, як ви проявляєте свої негативні емоції. Де і коли. Визначте для себе як можливо робити це по іншому, впливаючи на оточуючих менш деструктивно.
• Навчання Через досвід інших
Коли ви помічаєте зміну настрою ваших колег під час спілкування, але не розумієте що саме з ними відбувається - запитайте в них, що відчувають ваші колеги в даний момент або що трапилось.

• Формальне навчання

Обирайте та практикуйте з літературних джерел ті методи, техніки, поради, які ви зможете використовувати в своїй роботі.

- Прочитати книгу «Емоційний інтелект» Деніел Гоулман.

- Подивитись мультфільм «Думками навиворіт» (Головна ідея мультфільму в тому, що кожна емоція не може існувати без іншої) або «Стихії»

Додаткові рекомендації для індивідуального розвитку:

ТОВ «ВІЖН 4» бажає вам стрімкого професійного розвитку та віри в себе! Ви – справжня Людина Ідей, тож не зупиняйтеся на досягнутому!

Якщо у вас виникатимуть додаткові запитання щодо розвитку компетенцій, звертайтеся, будь ласка, до відділу розвитку та навчання.

Анкета для опитування працівників ТОВ «ВІЖН 4» щодо визначення чинників, що впливають на появу комунікаційних бар'єрів на підприємстві

Мета опитування: виявити основні причини виникнення особистісних та організаційних бар'єрів у процесі внутрішніх комунікацій для подальшого їх усунення.

Інструкція: Будь ласка, позначте (✓) ті варіанти відповідей, які, на Вашу думку, найбільше впливають на появу труднощів у спілкуванні з колегами та в роботі організації.

Опитування є анонімним, а отримані результати будуть використані лише в узагальненому вигляді.

1.1. Які з наведених чинників найчастіше заважають ефективному спілкуванню між співробітниками? (Можна обрати кілька варіантів)

№	Чинник	Позначка (✓)
1	Відношення один до одного (байдужість, неповага, конкуренція)	
2	Надмірні емоції під час спілкування (образи, конфлікти, емоційні зриви)	
3	Психологічна несумісність (різні характери, темпераменти, стилі спілкування)	
4	Інше (вказіть) _____	

1.2 Чи вважаєте Ви, що емоційні реакції працівників (дратівливість, образливість, стрес) впливають на якість спілкування у колективі?

Так, часто Іноді Ні

1.3 Як часто конфлікти між колегами виникають через особисті симпатії або антипатії?

Часто Іноді Рідко

1.4 Чи існують випадки, коли різниця у темпераментах або характерах ускладнює спільну роботу над завданням?

Так Іноді Ні

1.5 Наскільки, на Вашу думку, у колективі сформована культура стримування емоцій та конструктивного спілкування?

Висока Середня Низька

1.6 Які форми підтримки могли б допомогти зменшити особистісні бар'єри?

Тренінги Неофіційні зустрічі Консультації фахівця Інше _____

2.1. Які з наведених чинників Ви вважаєте головними причинами труднощів у внутрішніх комунікаціях телеканалу?

№	Чинник	Позначка (✓)
1	Недоліки у системі внутрішніх комунікацій (недостатнє інформування, затримки в передачі інформації)	
2	Складний документообіг (надмірна кількість звітів, складні процедури узгодження)	
3	Нерівномірне навантаження під час виконання трудових обов'язків	
4	Недостатня професійна підготовка працівників	
5	Інше (вказіть) _____	

2.2 Чи впливають недоліки внутрішніх комунікацій (затримки в інформуванні, відсутність чітких інструкцій) на виконання Ваших завдань?

Так Частково Ні

2.3 Наскільки складним для Вас є документообіг у компанії (звіти, узгодження, погодження тощо)?

Дуже складним Помірно складним Нескладним

2.4 Як Ви оцінюєте розподіл навантаження між працівниками телеканалу?

Рівномірний Частково нерівномірний Нерівномірний

2.5 Чи вважаєте Ви, що недостатня професійна підготовка окремих колег впливає на якість спільної роботи?

Так Частково Ні

2.6 Яких саме знань або навичок, на Вашу думку, бракує працівникам для ефективнішої комунікації?

Технічних (професійних) Комунікативних Організаційних Інше _____

2.7 Як би Ви оцінили рівень внутрішніх комунікацій у нашому колективі?

Високий Достатній Середній Низький

2.8 На Вашу думку, що насамперед допоможе покращити спілкування в колективі? (оберіть до 3 варіантів)

Проведення тренінгів з комунікації та емоційного інтелекту

Оптимізація документообігу

Рівномірний розподіл завдань і навантаження

Підвищення кваліфікації працівників

Заохочення відкритого обговорення проблем

Формування доброзичливої атмосфери та взаємоповаги

2.9 Чи готові Ви особисто брати участь у заходах, спрямованих на покращення внутрішньої комунікації (тренінгах, обговореннях, опитуваннях)?

Так Можливо Ні

2.10 Як Ви оцінюєте емоційну атмосферу у колективі телеканалу «Бігуді»?

Дуже сприятлива Помірно позитивна Напружена Конфліктна

2.11 Які риси, на Вашу думку, найважливіші для покращення взаєморозуміння в колективі?

Толерантність Відповідальність Уміння слухати Інше _____

Дякуємо за участь!

Ваші відповіді допоможуть визначити шляхи покращення внутрішніх комунікацій та створення сприятливого психологічного клімату в колективі телеканалу «Бігуді».

Додаток В

Анкета для опитування працівників ТОВ «ВІЖН 4» щодо ефективності корпоративного порталу

Мета: визначити рівень задоволеності користувачів корпоративним порталом <https://my2.1plus1.tv>.

Інструкція: оберіть варіант відповіді, який найбільше відповідає вашій думці.

Як часто Ви користуєтесь корпоративним порталом?

- Щодня
- Кілька разів на тиждень
- Рідко

Наскільки зручним Ви вважаєте інтерфейс порталу?

- Дуже зручний
- Зручний
- Середній
- Незручний

Чи допомагає портал швидше знаходити потрібну інформацію?

- Так
- Частково
- Ні

Чи зменшився обсяг внутрішнього листування після впровадження порталу?

- Так
- Частково
- Ні

Наскільки Ви задоволені швидкістю доступу до внутрішніх сервісів (e-docs, UPL, календарі)?

- Дуже задоволений
- Задоволений
- Частково
- Незадоволений

Що, на Вашу думку, варто покращити у роботі порталу? (відкрита відповідь)

Дякуємо за Ваш час і щирі відповіді!

Отримана інформація є надзвичайно цінною для вдосконалення внутрішніх комунікацій, покращення умов праці та формування сприятливого морально-психологічного клімату в колективі телеканалу «Бігуді».