

ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
«МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»
Західнодонецький інститут
(назва навчального підрозділу)

кафедра економіки та менеджменту
(повна назва кафедри, циклової комісії)

КУРСОВА РОБОТА (ПРОЕКТ)

Менеджмент
(назва дисципліни)

на тему: **Визначення проблем у комунікаційних системах організації й
основні напрямки їх вирішення**

Студента **Мошнов Борис Вікторович**

курсу **II**
групи **ІН35-9-24-Б1М(4.0д)**

напряму підготовки (спеціальності) **Менеджмент**

спеціалізації _____

Керівник **Абдулов Р.М.**
доцент кафедри, к.п.н.
(посада, вчене звання, науковий ступінь, прізвище та ініціали)

Оцінка:

Національна шкала _____
Кількість балів: _____ ECTS _____

Члени комісії

(підпис) (прізвище та ініціали)

(підпис) (прізвище та ініціали)

м. Павлоград
2026 рік

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КОМУНІКАЦІЙНИХ СИСТЕМ ПІДПРИЄМСТВА.....	5
1.1. Поняття комунікаційної системи підприємства та їхні різновиди.....	5
1.2. Методичні підходи до оцінювання комунікаційної системи підприємства...	8
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ КОМУНІКАЦІЙНОЇ СИСТЕМИ ТОВ «ТПП УНІВЕРСАЛ».....	12
2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства.....	12
2.2. Аналіз комунікаційної системи ТОВ «ТПП УНІВЕРСАЛ».....	16
2.3. Оцінка ефективності та проблеми комунікаційної системи ТОВ «ТПП УНІВЕРСАЛ».....	19
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ КОМУНІКАЦІЙНОЇ СИСТЕМИ ТОВ «ТПП УНІВЕРСАЛ» В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ.....	24
ВИСНОВКИ.....	28
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	30
ДОДАТОК.....	34

ВСТУП

У сучасних умовах розвитку економіки та посилення процесів цифровізації ефективне функціонування підприємств значною мірою залежить від якості організації комунікаційних процесів. Комунікаційна система виступає важливим елементом управління підприємством, оскільки забезпечує обмін інформацією між працівниками, структурними підрозділами, керівництвом та зовнішнім середовищем. Від своєчасності, достовірності та повноти інформаційних потоків залежить швидкість прийняття управлінських рішень, рівень координації діяльності персоналу та досягнення стратегічних цілей організації.

В умовах стрімкого розвитку інформаційно-комунікаційних технологій, глобалізації бізнес-процесів та зростання обсягів інформації особливої актуальності набуває проблема вдосконалення комунікаційних систем підприємств. Незважаючи на широке впровадження сучасних цифрових засобів зв'язку, багато організацій стикаються з труднощами у передачі інформації, виникненням комунікаційних бар'єрів, дублюванням інформаційних потоків, недостатньою зворотною реакцією між керівництвом та працівниками. Такі проблеми негативно впливають на ефективність діяльності підприємства, продуктивність праці та конкурентоспроможність на ринку.

Актуальність теми курсової роботи зумовлена необхідністю виявлення проблем у функціонуванні комунікаційних систем підприємств, оцінювання їх впливу на результати діяльності організації та обґрунтування напрямів удосконалення комунікаційних процесів в умовах цифровізації економіки.

Метою курсової роботи є дослідження теоретичних засад формування комунікаційних систем підприємства, аналіз ефективності комунікаційної системи ТОВ «ТПП УНІВЕРСАЛ», виявлення існуючих проблем та розроблення рекомендацій щодо підвищення ефективності її функціонування.

Для досягнення поставленої мети в роботі передбачено вирішення таких завдань:

- розкрити сутність комунікаційної системи підприємства та охарактеризувати її основні різновиди;
- дослідити методичні підходи до оцінювання комунікаційної системи підприємства;
- надати організаційно-економічну характеристику ТОВ «ТПП УНІВЕРСАЛ»;
- провести аналіз комунікаційної системи ТОВ «ТПП УНІВЕРСАЛ»;
- здійснити оцінку ефективності комунікаційної системи підприємства та визначити основні проблеми її функціонування;
- обґрунтувати напрями підвищення ефективності комунікаційної системи ТОВ «ТПП УНІВЕРСАЛ» в умовах цифровізації.

Об'єктом дослідження є комунікаційна система ТОВ «ТПП УНІВЕРСАЛ».

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти формування, функціонування й удосконалення комунікаційної системи підприємства.

У процесі дослідження використано загальнонаукові та спеціальні методи пізнання, зокрема методи аналізу і синтезу, порівняння, узагальнення, системного підходу, економіко-статистичний метод, методи економічного аналізу, графічний та табличний методи.

Практичне значення одержаних результатів полягає в можливості використання запропонованих рекомендацій керівництвом ТОВ «ТПП УНІВЕРСАЛ» для вдосконалення комунікаційної системи, підвищення ефективності інформаційного обміну між структурними підрозділами, покращення якості управлінських рішень, оптимізації внутрішніх бізнес-процесів та забезпечення конкурентоспроможності підприємства в умовах цифрової трансформації.

Курсова робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КОМУНІКАЦІЙНИХ СИСТЕМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Поняття комунікаційної системи підприємства та їхні різновиди

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

Таблиця 1.1

Сутність поняття «комунікаційна система» в науковій літературі

Автор	Трактування
Васильців Н. [1]	Складова загальної системи управління підприємством, що визначає напрями організації комунікаційної діяльності відповідно до стратегічних цілей розвитку бізнесу.
Гавловська Н., Захарчук Н., Рудніченко Є. [2]	Система управлінських рішень, яка забезпечує ефективну взаємодію підприємства із внутрішніми та зовнішніми стейкхолдерами через узгодження бізнес- і комунікаційних процесів.
Гліненко Л., Дайновський Ю. [3]	Основа організації інформаційної політики підприємства, яка спрямовує процес встановлення та підтримання ефективних відносин із цільовими аудиторіями.
Демченко М. [4]	Уагальнений план дій, що визначає основні принципи реалізації комунікаційної політики та способи досягнення поставлених організацією цілей.
Кириченко С., Цвях П. [5]	Безперервний процес налагодження взаємозв'язків підприємства з усіма зацікавленими сторонами для забезпечення ефективного інформаційного обміну.
Котлер Ф., Келлер К. [6]	Базується на комплексному управлінні всіма каналами маркетингових комунікацій, що забезпечує цілісність інформаційного впливу на цільову аудиторію.
Кутліп С., Центр А., Брум Дж. [7]	Система планування та координації публічних комунікацій, спрямована на формування позитивної репутації організації та підтримку довіри з боку громадськості.
Побережна М. П. [8]	Інструмент комплексної взаємодії організації із зовнішнім та внутрішнім середовищем, що сприяє стабільному функціонуванню та досягненню стратегічних цілей.
Пушкар З., Пушкар Б. [9]	Система взаємопов'язаних заходів, спрямованих на реалізацію визначених комунікаційних завдань та досягнення результатів.
Ухаліна Н. [10]	Адаптивний план управління комунікаціями, який може коригуватися залежно від змін зовнішнього середовища, потреб цільових аудиторій та стратегічних пріоритетів підприємства.

Джерело: [1-10]

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

Отже, комунікаційну стратегію доцільно розглядати як комплексний та адаптивний механізм управління комунікаційними процесами, спрямований на досягнення стратегічних цілей підприємства, підтримку ефективної взаємодії та формування позитивного іміджу організації. У табл. 1.2 наведені приклади комунікаційних систем крупних ТНК.

Таблиця 1.2

Характеристика особливостей формування комунікаційних систем на прикладі світових компаній

Компанія	Комунікаційний виклик	Особливості комунікаційної реакції	Наслідки для компанії
United Airlines	У 2017 році компанія зазнала масштабної репутаційної кризи після інциденту, пов'язаного з примусовим виведенням пасажирів з літака через перевищення кількості заброньованих місць.	Керівництво обрало стриману модель кризових комунікацій, намагаючись зменшити рівень власної відповідальності та частково виправдати дії працівників компанії.	Негативний суспільний резонанс призвів до погіршення корпоративної репутації, втрати довіри клієнтів, значних компенсаційних витрат і тимчасового зниження ринкової капіталізації авіакомпанії.
Nike	У 2018 році рекламна кампанія із залученням Коліна Каперніка викликала широкий суспільний резонанс через її зв'язок із питаннями расової рівності та соціальної справедливості.	Компанія свідомо побудувала комунікаційну стратегію на підтримці власних корпоративних цінностей, незважаючи на ризик негативної реакції окремих груп споживачів.	Хоча на початковому етапі кампанія супроводжувалася критикою та короткостроковим падінням вартості акцій, у подальшому вона забезпечила зміцнення бренду, збільшення обсягів продажів і зростання ринкової вартості компанії.

Продовження табл. 1.2			
Meta Platforms	У 2021 році компанія опинилася під значним суспільним та регуляторним тиском після публікації матеріалів щодо можливого негативного впливу Instagram на психічне здоров'я підлітків і недостатньої протидії поширенню дезінформації.	Комунікаційні дії компанії не змогли повною мірою переконати громадськість у готовності оперативно вирішувати виявлені проблеми, що ускладнило процес відновлення довіри.	Криза супроводжувалася суттєвими репутаційними втратами, зниженням ринкової вартості акцій, а також посиленням контролю й регуляторного тиску з боку органів влади США та ЄС.

Джерело: [11-13]

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

У табл. 1.3 показано роль комунікаційної системи підприємства в напрямку його розвитку.

Аналіз наведених у табл. 1.3 даних дозволяє зробити висновок, що вона є важливим інструментом забезпечення ефективного функціонування та довгострокового розвитку організації. Комунікаційна система не обмежується лише процесом передачі інформації, а виконує комплексну функцію координації взаємодії між підприємством, споживачами, партнерами, громадськістю та іншими зацікавленими сторонами.

Характеристика ролі комунікаційної системи в розвитку підприємства

Напрямок впливу	Характеристика
Орієнтація діяльності на потреби ринку	Ефективна комунікаційна політика забезпечує своєчасне врахування змін у споживчих потребах і ринковій кон'юнктурі, що сприяє швидкій адаптації підприємства до нових умов функціонування.
Посилення внутрішнього потенціалу	Рационально організовані комунікації створюють передумови для розвитку кадрових, організаційних та технологічних ресурсів, підвищуючи загальну ефективність функціонування підприємства.
Інформаційне забезпечення управлінської діяльності	Комунікаційна система формує інформаційну базу для керівництва, забезпечуючи доступ до актуальних відомостей про зміни зовнішнього середовища, ринкові можливості та потенційні ризики, необхідні для прийняття управлінських рішень.
Розширення клієнтської бази	Використання сучасних комунікаційних інструментів сприяє виявленню нових ринкових можливостей, залученню потенційних покупців та підвищенню зацікавленості продукцією або послугами підприємства.
Формування довгострокових відносин із клієнтами	Регулярна комунікація зі споживачами дозволяє зміцнювати їхню прихильність до бренду, підвищувати рівень задоволеності та підтримувати стабільні партнерські відносини.
Розвиток комунікацій із громадськістю	Налагодження відкритого діалогу із зовнішніми аудиторіями забезпечує можливість врахування громадської думки, підтримання позитивного суспільного сприйняття діяльності підприємства та своєчасного реагування на очікування зацікавлених сторін.
Підвищення конкурентних переваг	Ефективне управління комунікаціями сприяє зміцненню позицій підприємства на ринку шляхом підвищення впізнаваності бренду, посилення його цінності та формування стійких конкурентних переваг.
Гнучкість у конкурентному середовищі	Система комунікацій дозволяє оперативно відстежувати зміни ринкової ситуації, аналізувати дії конкурентів та своєчасно коригувати маркетингові й комунікаційні рішення.
Створення позитивної репутації	Послідовна комунікаційна діяльність формує сприятливий імідж підприємства, зміцнює довіру споживачів, партнерів та інших зацікавлених сторін, що позитивно впливає на його довгостроковий розвиток.

Джерело: [14-15]

Саме завдяки системному підходу до організації комунікацій підприємство отримує можливість швидше адаптуватися до змін ринкового середовища та підтримувати стабільні конкурентні позиції.

1.2. Методичні підходи до оцінювання комунікаційної системи підприємства

Ефективно налагоджена система комунікацій сприяє координації спільної діяльності, прийняттю виважених управлінських рішень, підвищенню

ефективності праці та створенню позитивної соціально-психологічної атмосфери в колективі.

Отже, рівень розвитку комунікаційних процесів безпосередньо впливає на стабільність, адаптивність і конкурентоспроможність підприємства. Розвинена комунікаційна інфраструктура підвищує ефективність управління та сприяє швидшому досягненню стратегічних цілей підприємства. Водночас цифровізація посилює роль дистанційної взаємодії, що дозволяє оптимізувати ресурси та покращити процес прийняття рішень [16]. На рис. 1.1 наведено роль комунікацій в управлінні бізнесом.



Рис. 1.1. Характеристика ролі комунікації в управлінні бізнесом

Джерело: зроблено автором

Аналіз рис. 1.1 дозволяє зробити висновок, що комунікаційні процеси є одним із ключових чинників ефективного функціонування сучасного підприємства. Саме завдяки налагодженій системі обміну інформацією забезпечується координація діяльності між структурними підрозділами, працівниками та керівництвом, що сприяє узгодженості дій і досягненню

поставлених стратегічних цілей. Таким чином, можна стверджувати, що комунікація в управлінні бізнесом є не лише інструментом передачі інформації, а й важливою складовою стратегічного управління підприємством. Її ефективна організація забезпечує підвищення гнучкості бізнесу, та створює основу для стабільного розвитку підприємства.

Представлені форми комунікації демонструють, що сучасні підприємства використовують широкий спектр інструментів для досягнення маркетингових, інформаційних та іміджевих цілей, поєднуючи традиційні та цифрові канали взаємодії. Офлайн-комунікаційні стратегії базуються на безпосередній взаємодії зі споживачами та включають зовнішню рекламу, персональні продажі, PR-заходи, виставки, конференції й друковані ЗМІ. [17]. Онлайн-комунікаційні стратегії ґрунтуються на цифрових технологіях і забезпечують оперативність, інтерактивність та масштабованість комунікацій. Використання контент-маркетингу, SEO, email-розсилок, соціальних мереж і цифрової реклами дозволяє швидко поширювати інформацію, персоналізувати взаємодію та аналізувати поведінку споживачів для коригування маркетингових рішень.

Аналіз критеріїв оцінки комунікаційних систем (табл. 1.4) дає змогу зробити висновок, що ефективність комунікаційного процесу в організації доцільно оцінювати комплексно, з урахуванням як кількісних, так і якісних показників.

Таблиця 1.4

Характеристика методів оцінки комунікаційних систем

Критерій оцінки	Характеристика показника	Методика розрахунку
Ступінь досягнення управлінських цілей	Дає змогу оцінити, наскільки ефективно реалізовано визначені стратегічні та оперативні цілі завдяки функціонуванню комунікаційної системи підприємства.	$P_{\text{уц}} = \frac{K_{\text{досяг}}}{K_{\text{заг}}} \times 100\%$, де $K_{\text{досяг}}$ – кількість досягнутих цілей, $K_{\text{заг}}$ – загальна кількість поставлених цілей
Оперативність передачі управлінських рішень	Відображає швидкість доведення управлінської інформації від керівництва до безпосередніх виконавців	$Ш_{\text{др}} = \frac{1}{T_{\text{дов}}}$, де $T_{\text{дов}}$ – середній час доведення рішення до виконавців
Зрозумілість управлінських рішень	Характеризує рівень чіткості формулювання управлінських рішень та ступінь їх правильного сприйняття виконавцями.	Оцінюється експертним методом або анкетуванням за шкалою (наприклад, від 1 до 10): $Ч_{\text{пр}} = \frac{\sum O_i}{n}$

Продовження табл. 1.4		
Повнота інформаційного забезпечення	Дає можливість визначити, наскільки обсяг використаної інформації відповідає потребам процесу прийняття управлінських рішень.	$O_{\text{інф}} = \frac{I_{\text{факт}}}{I_{\text{потр}}} \times 100\%$, де $I_{\text{факт}}$ – фактично використана інформація, $I_{\text{потр}}$ – необхідний обсяг
Тривалість процесу прийняття рішень	Відображає часові витрати, необхідні для підготовки, аналізу та ухвалення управлінських рішень.	$\bar{C}_{\text{вр}} = T_{\text{прийм}}$, де $T_{\text{прийм}}$ – середній час прийняття рішення
Рівень реалізації управлінських рішень	Характеризує частку прийнятих управлінських рішень, які були повністю впроваджені у практичну діяльність підприємства.	$P_{\text{ріш}} = \frac{K_{\text{вик}}}{K_{\text{прийнятих}}} \times 100\%$
Сприйняття рішень персоналом	Визначає рівень підтримки управлінських рішень працівниками та їх готовність до реалізації поставлених завдань.	Розраховується як середній бал опитування: $O_{\text{вик}} = \frac{\sum B_i}{n}$
Адаптивність до зовнішніх умов	Оцінює здатність комунікаційної системи та управлінських рішень відповідати змінам зовнішнього середовища й новим умовам функціонування підприємства.	Експертна оцінка або коефіцієнт відповідності: $B_{\text{зс}} = \frac{K_{\text{відп}}}{K_{\text{оцін}}}$
Рівень ризику управлінських рішень	Дозволяє оцінити можливість виникнення негативних наслідків у процесі реалізації прийнятих управлінських рішень.	$R = P \times S$, де P – ймовірність ризику, S – масштаб наслідків
Комплексний показник ефективності комунікаційної системи	Інтегрує результати оцінювання всіх критеріїв в єдиний узагальнюючий показник, який характеризує загальний рівень ефективності функціонування комунікаційної системи підприємства.	$\Pi_{\text{еф}} = \sum (W_i \times K_i)$, де W_i – ваговий коефіцієнт показника, K_i – значення показника

Джерело: [18-21]

Запропонована система критеріїв дозволяє всебічно проаналізувати результативність комунікаційної системи, визначити її сильні та слабкі сторони, а також виявити напрями вдосконалення. Зокрема, показники рівня досягнення управлінських цілей, загальної реалізації рішень та відповідності зовнішньому середовищу дають можливість оцінити стратегічну результативність комунікаційної діяльності та її адаптивність до змін зовнішніх умов. Водночас швидкість доведення рішень до виконавців і часові витрати на прийняття рішень характеризують оперативність інформаційного обміну та ефективність організаційних процесів [22].

Окрему роль відіграють якісні критерії, зокрема чіткість прийняття рішень та оцінювання рішень виконавцями, які відображають рівень сприйняття управлінських повідомлень, їх зрозумілість і підтримку персоналом. Власне це є важливим фактором забезпечення ефективної реалізації управлінських рішень та зниження комунікаційних бар'єрів. Крім того, оцінка ризикованості рішень дозволяє врахувати можливі негативні наслідки прийняття управлінських рішень та підвищити рівень прогнозованості результатів. Використання інтегрального показника ефективності комунікаційної системи забезпечує можливість узагальнення всіх критеріїв в єдину систему оцінювання, що сприяє об'єктивному визначенню загального рівня ефективності комунікаційної політики підприємства [23].

Отже, застосування описаних методичних підходів до оцінки комунікаційних систем дозволяє підвищити якість управлінських рішень, покращити координацію між учасниками комунікаційного процесу та забезпечити досягнення стратегічних цілей організації в умовах динамічного зовнішнього середовища.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ КОМУНІКАЦІЙНОЇ СИСТЕМИ ТОВ «ТПП УНІВЕРСАЛ»

2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства

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

Таблиця 2.1

Загальна характеристика ТОВ «ТПП УНІВЕРСАЛ»

Основні аспекти	Перефразована характеристика
Повне найменування підприємства	Суб'єкт господарювання здійснює діяльність під назвою Товариство з обмеженою відповідальністю Торгово-промислове підприємство «УНІВЕРСАЛ» (ТОВ ТПП «УНІВЕРСАЛ»).
Організаційно-правовий статус	Підприємство функціонує у формі товариства з обмеженою відповідальністю, що передбачає відповідальність учасників у межах їхніх внесків до статутного капіталу.
Розмір статутного капіталу	Статутний капітал підприємства сформований у сумі 14 450 000,00 грн, що становить фінансову основу його діяльності.
Форма власності	Господарська діяльність здійснюється на основі приватної форми власності.
Основні напрями діяльності	Основним видом діяльності підприємства є виробництво спідньої білизни (КВЕД 14.14). Крім цього, компанія здійснює виробництво панчішно-шкарпеткової продукції (КВЕД 14.31), оптову торгівлю напоями (КВЕД 46.34), неспеціалізовану оптову торгівлю продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами (КВЕД 46.39), надає послуги вантажних автомобільних перевезень (КВЕД 49.41), а також проводить дослідження ринку та аналіз громадської думки (КВЕД 73.20).
Керівництво підприємства	Поточне управління діяльністю товариства здійснює директор Ткачук Вадим Михайлович, який відповідає за організацію роботи підприємства та реалізацію його стратегічних завдань.
Структура власності	Єдиним засновником і власником підприємства є Новіцький Віталій Йосипович, частка якого становить 100 % статутного капіталу в розмірі 14 450 000,00 грн.
Місцезнаходження	Юридична адреса підприємства: 29000, Україна, Хмельницька область, м. Хмельницький, вул. Свободи, буд. 59, за якою здійснюється офіційна реєстрація суб'єкта господарювання.

Джерело: [24]

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

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

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

Особливістю організаційної структури ТОВ «ТПП УНІВЕРСАЛ» є її орієнтація на специфіку діяльності підприємства, яка полягає у пошиві одягу та спідньої білизни. Саме тому ключове місце в структурі займають виробничі підрозділи, зокрема швейний цех, цех упаковки та складування, а також відділ контролю якості, діяльність яких спрямована на забезпечення безперервного виробничого процесу, дотримання технологічних стандартів і високої якості готової продукції. Таким чином, сформована організаційна структура відповідає виробничій специфіці ТОВ «ТПП УНІВЕРСАЛ», забезпечує ефективну взаємодію між підрозділами та створює передумови для підвищення конкурентоспроможності підприємства.

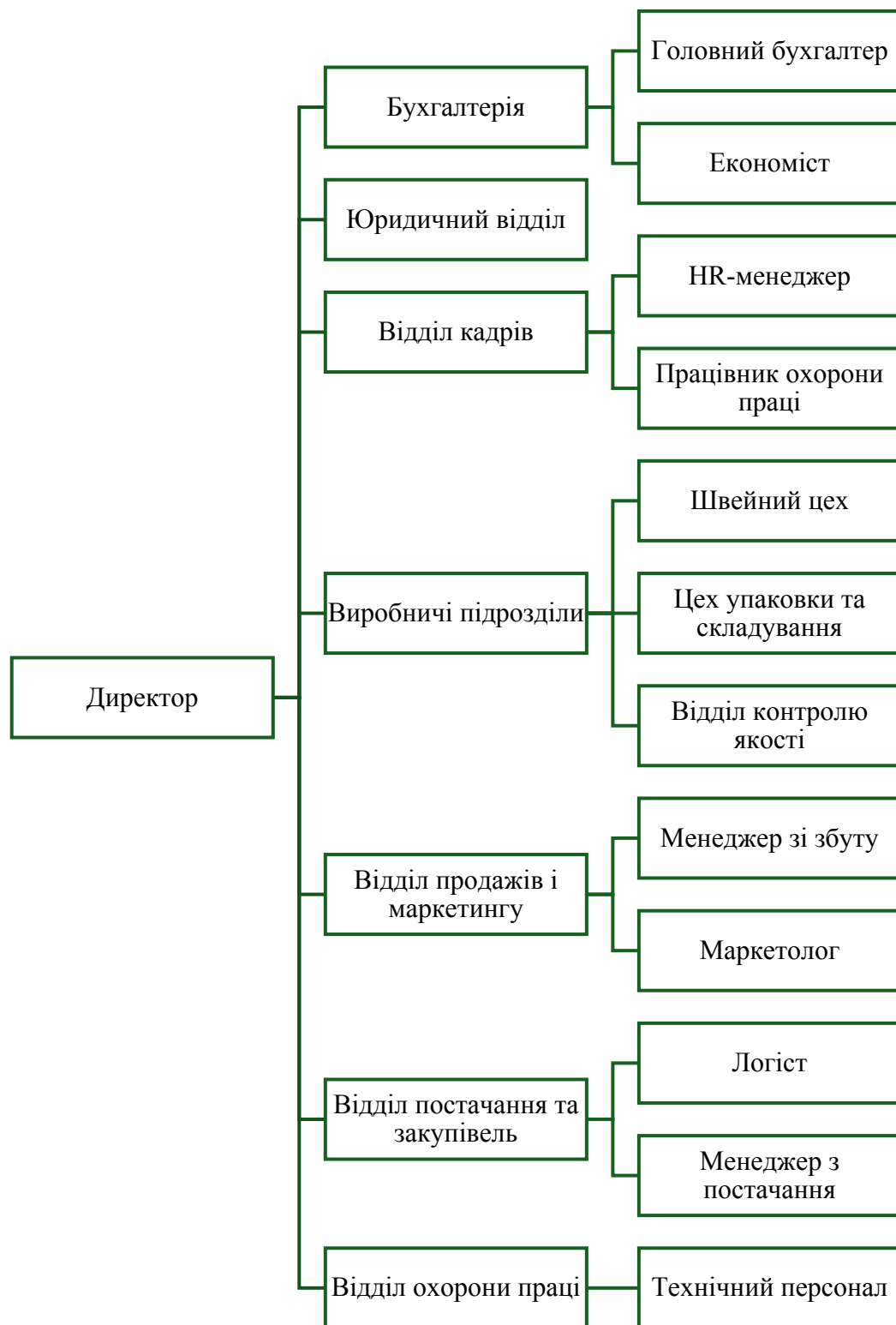


Рис. 2.1. Організаційна структура ТОВ «ТПП УНІВЕРСАЛ»

Джерело: складено автором на основі узагальнення

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

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

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

Джерело: Додаток А

Аналіз показників табл. 2.2 свідчить про загальне зростання масштабів діяльності підприємства, хоча фінансові результати протягом досліджуваного

періоду були нестабільними. Чистий дохід від реалізації продукції зріс з 64 401,2 тис. грн у 2023 р. до 79 353,2 тис. грн у 2025 р., що свідчить про розширення обсягів реалізації та збереження попиту на продукцію. Водночас середньоспискова чисельність персоналу скоротилася зі 137 до 122 осіб, а чисельність робітників – зі 121 до 108 осіб. Незважаючи на це, продуктивність праці зросла: середньорічний виробіток одного працівника збільшився з 469,22 тис. грн до 650,44 тис. грн, що свідчить про підвищення ефективності використання трудових ресурсів.

Позитивною тенденцією стало зростання фонду оплати праці та середньомісячної заробітної плати працівників, що може свідчити про посилення мотивації персоналу. Разом із тим у 2024 р. підприємство зазнало збитків, а показники рентабельності набули від'ємного значення. Проте у 2025 р. фінансовий стан покращився: чистий прибуток досяг 2 447,9 тис. грн, а рентабельність продукції та продажів відновилися до 4,02 % і 3,08 % відповідно. Собівартість реалізованої продукції у 2025 р. знизилася порівняно з 2024 р., що сприяло скороченню витрат на 1 грн реалізованої продукції до 0,768 грн. Ефективність використання основних засобів залишалася високою: фондоддача зросла з 12,74 грн/грн у 2023 р. до понад 21 грн/грн у 2024–2025 рр. Отже, діяльність ТОВ «ТПП УНІВЕРСАЛ» у 2023–2025 рр. характеризувалася зростанням доходів, продуктивності праці та рівня оплати праці, однак фінансові результати зазнали коливань через зміну рівня витрат і собівартості продукції.

2.2. Аналіз комунікаційної системи ТОВ «ТПП УНІВЕРСАЛ»

У сучасних умовах господарювання комунікаційна система підприємства повинна забезпечувати своєчасний обмін інформацією, підтримку взаємодії між працівниками, оперативне реагування на зміни ринку та ефективну взаємодію із клієнтами, постачальниками й партнерами. Для ТОВ «ТПП УНІВЕРСАЛ», діяльність якого пов'язана із виробництвом продукції легкої промисловості,

важливим є налагодження безперервного інформаційного обміну між виробничими підрозділами, відділом продажів, постачання та контролю якості, що безпосередньо впливає на своєчасність виконання замовлень і якість готової продукції.

Комунікаційна схема ТОВ «ТПП УНІВЕРСАЛ» (рис. 2.2) побудована на тісній взаємодії між основними структурними підрозділами підприємства. Відділ продажів і маркетингу формує замовлення, планує обсяги збуту та визначає потреби ринку, передаючи відповідну інформацію до виробничих підрозділів, які безпосередньо здійснюють пошив одягу та спідньої білизни.

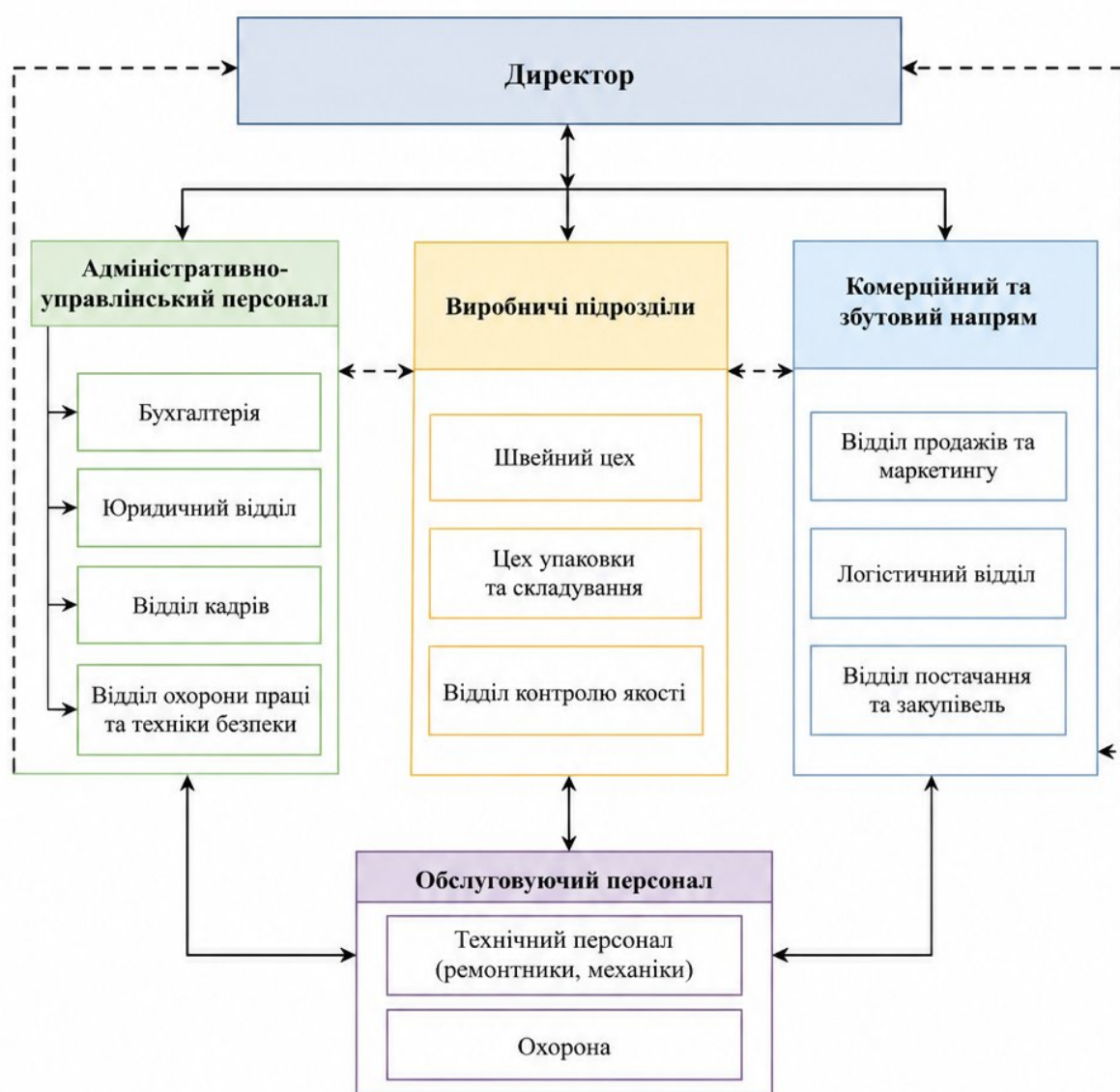


Рис. 2.2. Внутрішня комунікаційна схема ТОВ «ТПП УНІВЕРСАЛ»

Джерело: складено автором на матеріалах ТОВ «ТПП УНІВЕРСАЛ»

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

Схему зовнішньої комунікації компанії наведено на рис. 2.3.



Рис. 2.3. Зовнішня комунікаційна схема ТОВ «ТПП УНІВЕРСАЛ»

Джерело: складено автором на матеріалах ТОВ «ТПП УНІВЕРСАЛ»

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

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

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

2.3. Оцінка ефективності та проблеми комунікаційної системи ТОВ «ТПП УНІВЕРСАЛ»

Аналіз напрямків комунікаційної системи ТОВ «ТПП УНІВЕРСАЛ» (табл. 2.3) свідчить про наявність системного та комплексного підходу до організації внутрішньої і зовнішньої взаємодії підприємства. Комунікаційна система охоплює основні групи стейкхолдерів – працівників, клієнтів, постачальників та державні органи, що забезпечує безперервність виробничих, управлінських і

Таблиця 2.3

Характеристика напрямків комунікаційної системи ТОВ «ТПП УНІВЕРСАЛ»

Напрямок	Характеристика	Формат комунікації
Працівники підприємства	Внутрішні комунікації підприємства побудовані на постійній взаємодії між керівництвом і персоналом з метою координації виробничої діяльності, розподілу функціональних обов'язків, контролю виконання поставлених завдань та оперативного вирішення виробничих питань. Регулярний обмін інформацією забезпечує узгодженість роботи структурних підрозділів і сприяє ефективному управлінню виробничими процесами.	Усні засоби: виробничі наради, телефонні переговори, робочі зустрічі. Письмові засоби: накази, службова документація, електронне листування, внутрішня звітність.
Клієнти підприємства	Комунікаційна політика щодо споживачів орієнтована на підтримання довгострокового партнерства шляхом постійного обміну інформацією щодо умов співпраці, специфікації продукції, строків виконання замовлень та інших договірних зобов'язань. Значна увага приділяється індивідуальному підходу до кожного клієнта та забезпеченню ефективного зворотного зв'язку.	Усні засоби: переговори, телефонні консультації, ділові зустрічі. Письмові засоби: договори, комерційні пропозиції, замовлення, електронна кореспонденція.
Постачальники	Взаємодія з постачальниками спрямована на своєчасне забезпечення виробництва необхідними матеріальними ресурсами. Координацію закупівель, контроль залишків матеріалів та організацію поставок здійснюють відповідні структурні підрозділи підприємства, що дозволяє підтримувати безперервність виробничого процесу та мінімізувати ризики затримок.	Усні засоби: переговори, телефонний зв'язок. Письмові засоби: договори поставки, рахунки, заявки, товаросупровідні документи, електронна пошта.
Державні органи та контролюючі установи	Комунікації з органами державної влади здійснюються у межах виконання законодавчих вимог щодо податкового адміністрування, митного оформлення, подання фінансової та статистичної звітності, проходження державного контролю й отримання необхідних дозвільних документів. Взаємодія має офіційний, регламентований характер і забезпечує дотримання вимог чинного законодавства.	Усні засоби: офіційні консультації, робочі зустрічі. Письмові засоби: декларації, офіційні листи, звітність, дозвільна документація, митні документи.

Джерело: складено автором

У межах внутрішніх комунікацій підприємство підтримує відкриту та

прозору взаємодію між керівництвом і працівниками через постановку завдань, проведення щотижневих нарад і координацію виробничих процесів. Такий підхід сприяє узгодженості дій структурних підрозділів, оперативному вирішенню виробничих питань та підвищенню ефективності управління.

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

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

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

Поточна комунікаційна система ТОВ «ТПП УНІВЕРСАЛ» ґрунтується на поєднанні усних і письмових форм взаємодії, проведенні регулярних нарад, координації діяльності структурних підрозділів та підтримці постійного зв'язку із зовнішніми контрагентами.

Оцінка ефективності комунікаційної системи, наведена на рис. 2.4, проводилася шляхом узагальнення ключових показників управлінської взаємодії та внутрішніх комунікацій підприємства.

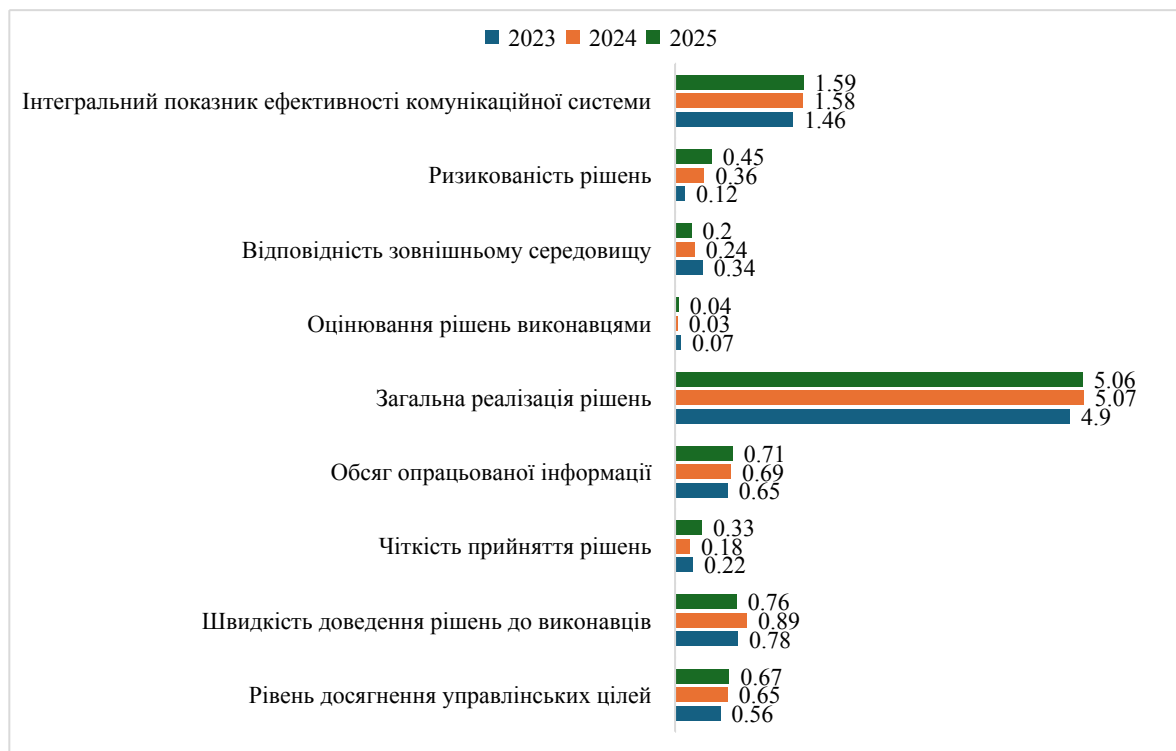


Рис. 2.4. Динаміка показників ефективності комунікаційної системи ТОВ «ТПП УНІВЕРСАЛ» в період 2023-2025 рр.

Джерело: складено автором за даними компанії

Аналіз рис. 2.4 свідчить про відносну результативність діючої системи комунікацій, однак виявляє низку проблем, які негативно впливають на якість управлінських рішень. Позитивною тенденцією є зростання рівня досягнення управлінських цілей з 0,56 у 2023 р. до 0,67 у 2025 р., а також збільшення обсягу опрацьованої інформації з 0,65 до 0,71, що свідчить про поступове покращення інформаційного забезпечення процесу прийняття рішень.

Крім того, зменшення часових витрат на прийняття рішень з 16,79 % до 11,23 % вказує на певне прискорення внутрішніх управлінських процесів. Водночас результати аналізу демонструють і суттєві недоліки поточної комунікаційної системи підприємства.

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

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

Отже, поточна комунікаційна система ТОВ «ТПП УНІВЕРСАЛ» загалом є ефективною, оскільки забезпечує досягнення управлінських цілей, скорочення часу прийняття рішень та належний рівень координації між структурними підрозділами.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ КОМУНІКАЦІЙНОЇ СИСТЕМИ ТОВ «ТПП УНІВЕРСАЛ» В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

Для ТОВ «ТПП УНІВЕРСАЛ» ключове значення має ефективна координація інформаційних потоків між відділом збуту, виробничими підрозділами, службами постачання, логістики, бухгалтерією та керівництвом підприємства. Недостатній рівень внутрішньої комунікації або несвоєчасний обмін інформацією можуть стати причиною неточностей під час планування виробничих обсягів, порушення графіків постачання сировини й матеріалів, затримок у виконанні клієнтських замовлень. В табл. 3.1 наведено напрямки підвищення ефективності комунікаційної системи підприємства.

Таблиця 3.1

Ключові напрямки підвищення ефективності комунікаційної системи ТОВ «ТПП УНІВЕРСАЛ»

Напрямок	Зміст заходу	Очікуваний результат
Впровадження єдиної цифрової платформи управління комунікаціями	Використання CRM/ERP-системи для інтеграції роботи відділів збуту, виробництва, постачання та логістики в єдиному інформаційному середовищі	Скорочення втрат інформації, підвищення швидкості обміну даними та покращення координації між підрозділами
Автоматизація документообігу та погодження рішень	Перехід до електронного документообігу, цифрового погодження заявок, замовлень та виробничих завдань	Зменшення часу прийняття рішень, підвищення оперативності управління та зниження адміністративних витрат
Розвиток внутрішніх комунікацій персоналу	Створення корпоративного порталу або внутрішнього месенджера для оперативного інформування працівників та обміну повідомленнями між підрозділами	Покращення взаємодії між працівниками, зменшення кількості комунікаційних помилок та підвищення ефективності виконання завдань
Удосконалення системи взаємодії з клієнтами та постачальниками	Впровадження електронних кабінетів клієнтів і постачальників, автоматизованого контролю замовлень та поставок	Підвищення якості обслуговування, скорочення затримок у виконанні замовлень та зміцнення партнерських відносин
Використання аналітичних інструментів для управлінських рішень	Впровадження цифрових панелей моніторингу (дашбордів) та систем бізнес-аналітики для контролю виробництва, продажів і логістики	Підвищення обґрунтованості управлінських рішень, зниження ризикованості та покращення адаптації до змін зовнішнього середовища

Продовження табл. 3.1		
Підвищення цифрових компетенцій персоналу	Проведення навчання працівників щодо використання сучасних інформаційно-комунікаційних технологій та цифрових сервісів	Зростання ефективності використання цифрових інструментів та підвищення загальної результативності комунікаційної системи

Джерело: складено автором

Дані табл. 3.1 свідчать, що підвищення ефективності комунікаційної системи ТОВ «ТПП УНІВЕРСАЛ» доцільно здійснювати шляхом комплексної цифровізації управлінських та інформаційних процесів. Запропоновані заходи спрямовані на усунення основних недоліків існуючої системи комунікацій, зокрема недостатньої інтеграції інформаційних потоків між підрозділами, використання переважно традиційних форм взаємодії та недостатньої оперативності обміну інформацією.

Впровадження сучасних цифрових платформ управління, автоматизація документообігу, розвиток внутрішніх комунікацій і вдосконалення взаємодії з клієнтами та постачальниками сприятимуть скороченню часу прийняття управлінських рішень, підвищенню якості координації виробничих процесів і зменшенню ризику виникнення комунікаційних помилок. Водночас використання аналітичних інструментів та підвищення цифрових компетенцій персоналу дозволить покращити інформаційне забезпечення управління та підвищити адаптивність підприємства до змін зовнішнього середовища.

Отже, реалізація запропонованих напрямків удосконалення забезпечить формування більш сучасної, гнучкої та ефективної комунікаційної системи ТОВ «ТПП УНІВЕРСАЛ», що позитивно вплине на результативність діяльності підприємства, якість управлінських рішень і його конкурентоспроможність в умовах цифровізації економіки.

Узагальнюючи, реалізація запропонованих заходів щодо підвищення ефективності комунікаційної системи позитивно позначиться на фінансово-економічних результатах ТОВ «ТПП УНІВЕРСАЛ». Передбачається, що покращення взаємодії між структурними підрозділами, удосконалення планування та активізація збутової діяльності сприятимуть збільшенню обсягів

реалізації продукції й зростанню виручки орієнтовно на 5 %. Одночасно раціональніше використання ресурсів, посилення контролю за запасами та оптимізація виробничих процесів дадуть змогу зменшити собівартість продукції приблизно на 3 %. У результаті очікується приріст прибутку підприємства близько 2 %, що відображено в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Економічна оцінка напрямків з удосконалення комунікаційної системи та її вплив на фінансові показники ТОВ «ТПП УНІВЕРСАЛ»

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

Джерело: складено автором

Одним із ключових позитивних результатів стане зростання чистого доходу (виручки) від реалізації продукції з 79 353,20 тис. грн до 83 320,86 тис. грн, тобто на 3 967,66 тис. грн (+5 %). Такий показник свідчить про покращення

координації роботи зі збутом, підвищення своєчасності виконання замовлень та зменшення перебоїв у виробничому процесі. Водночас впровадження ERP-системи позитивно вплине на продуктивність праці. Середньорічний виробіток зросте із 650,44 тис. грн до 682,96 тис. грн (+32,52 тис. грн), а виробіток одного робітника – з 734,75 тис. грн до 771,49 тис. грн. Власне це підтверджує, що автоматизація комунікацій та покращення обміну інформацією між структурними підрозділами сприяли більш ефективному використанню трудових ресурсів.

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

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

ВИСНОВКИ

Встановлено, що комунікаційна система є важливим елементом управління, який забезпечує обмін інформацією між працівниками, структурними підрозділами, керівництвом, клієнтами, постачальниками та іншими зацікавленими сторонами. Вона охоплює внутрішні й зовнішні комунікації, усні та письмові форми взаємодії, а також традиційні й цифрові канали передавання інформації. Доведено, що ефективна комунікаційна система сприяє координації діяльності підприємства, формуванню позитивного іміджу, підвищенню конкурентоспроможності та швидкій адаптації до змін зовнішнього середовища.

Визначено, що її ефективність доцільно оцінювати комплексно, з урахуванням кількісних і якісних показників, зокрема рівня досягнення управлінських цілей, швидкості доведення рішень до виконавців, чіткості прийняття рішень, обсягу опрацьованої інформації, часових витрат на ухвалення рішень, рівня реалізації рішень, адаптивності до зовнішнього середовища та ризикованості управлінських рішень. Узагальнення цих критеріїв в інтегральному показнику дозволяє об'єктивно визначити загальний рівень ефективності комунікаційної системи та виявити напрями її вдосконалення.

Встановлено, що підприємство є стабільним суб'єктом господарювання, який функціонує у сфері виробництва продукції легкої промисловості, зокрема пошиву спіднього одягу, а також здійснює інші види діяльності. Організаційна структура підприємства має лінійно-функціональний характер і забезпечує розподіл повноважень між виробничими, адміністративними, комерційними та допоміжними підрозділами. Аналіз техніко-економічних показників за 2023–2025 рр. показав зростання чистого доходу, продуктивності праці та фонду оплати праці, однак фінансові результати підприємства були нестабільними, що свідчить про необхідність подальшого вдосконалення управлінських і комунікаційних процесів.

Визначено, що вона охоплює внутрішню взаємодію між керівництвом, виробничими підрозділами, відділами збуту, постачання, логістики, бухгалтерією та контролем якості, а також зовнішню комунікацію з клієнтами, постачальниками, банківськими установами, митницею, експортними партнерами та державними органами. Комунікаційна система підприємства має комплексний і багаторівневий характер, поєднує усні та письмові форми взаємодії, забезпечує координацію виробничих і збутових процесів, проте значною мірою базується на традиційних формах комунікації, що обмежує її оперативність в умовах цифровізації.

Здійснено оцінку ефективності та визначено основні проблеми комунікаційної системи ТОВ «ТПП УНІВЕРСАЛ». Аналіз показав, що інтегральний показник ефективності комунікаційної системи зріс з 1,46 у 2023 р. до 1,59 у 2025 р., що свідчить про загальне покращення її функціонування. Позитивними змінами стали зростання рівня досягнення управлінських цілей, збільшення обсягу опрацьованої інформації та скорочення часу на прийняття рішень. Водночас виявлено проблеми, пов'язані зі зниженням швидкості доведення рішень до виконавців у 2025 р., недостатньою відповідністю зовнішньому середовищу, зростанням ризикованості рішень і низьким рівнем оцінювання рішень виконавцями.

Обґрунтовано основні напрямки підвищення ефективності комунікаційної системи ТОВ «ТПП УНІВЕРСАЛ» в умовах цифровізації. Запропоновано впровадження єдиної цифрової платформи управління комунікаціями, автоматизацію документообігу, розвиток внутрішніх комунікацій персоналу, удосконалення взаємодії з клієнтами та постачальниками, використання аналітичних інструментів і підвищення цифрових компетенцій працівників. Реалізація запропонованих заходів дозволить скоротити втрати інформації, підвищити швидкість обміну даними, покращити координацію між підрозділами, зменшити кількість комунікаційних помилок і підвищити якість управлінських рішень.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Васильців Н. М. Застосування маркетингових комунікацій у період пандемії COVID-19. *Економіка та управління підприємствами*. 2020. № 47. С. 71–75. URL: https://scholar.google.com/citations?view_op=view_citation&hl=uk&user=u3ZYCiwAAAAJ&citation_for_view=u3ZYCiwAAAAJ:QIV2ME_5wuYC (дата звернення 25.06.2026)
2. Гавловська Н., Захарчук Н., Рудніченко Є. Оптимізація комунікаційної стратегії підприємства на основі поєднання push- і pull-стратегій. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2025. № 338(1). С. 486–492. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-338-723> (дата звернення 25.06.2026)
3. Гліненко Л. К., Дайновський Ю. А., Семак Б. Б., Коник М. І. Актуальні проблеми розвитку маркетингових інтернет-комунікацій в Україні. *Herald of Lviv University of Trade and Economics. Economic Sciences*. 2022. № 67. С. 28–36. URL: <https://journals-lute.lviv.ua/index.php/visnyk-econom/article/download/1144/1079/> (дата звернення 25.06.2026)
4. Демченко М. В. Маркетингова комунікація в пострекламну епоху та українська практика. *Communications and Communicative Technologies*. 2021. № 21. С. 23–32. URL: <https://cct.dp.ua/index.php/journal/article/view/187> (дата звернення 25.06.2026)
5. Кириченко С. О., Цвях П. В. Напрями удосконалення комунікаційної політики на підприємстві. *Агросвіт*. 2020. № 23. С. 42–46. URL: <http://www.agrosvit.info/?op=1&z=3345&i=5> (дата звернення 25.06.2026)
6. Філіп Котлер, Кевін Келлер. Маркетинг менеджмент. Київ : Основи, 2016. 912 с.
7. Cutlip S.M., Center A.H., Broom G.M. *Effective Public Relations*. NJ: Pearson, 2013. 512 p.

8. Побережна М. П. Комунікаційна стратегія: основні поняття та визначення. *Управління сучасним підприємством: матеріали IX Міжнародної науково-практичної конференції* (м. Київ, 25–26 квітня 2013 р.). Київ : НУХТ, 2013. С. 25–27. URL: <https://dspace.nuft.edu.ua/items/73c2eee6-9291-4e71-a7a2-fd07c39dadd0> (дата звернення 25.06.2026)
9. Пушкар З., Пушкар Б. Вплив комунікаційних стратегій на організаційну культуру організації. Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах сучасних викликів : матеріали V Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю (м. Тернопіль, 16 травня 2024 р.). Тернопіль : Західноукраїнський національний університет, 2024. С. 85–88. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/52439> (дата звернення 25.06.2026)
10. Ухаліна Н.С. Проблема кваліфікації комунікаційних стратегій у системі соціальних комунікацій: наукова кваліфікація та концептуалізація в бізнес-діяльності. *Modern engineering and innovative technologie*. Iss. 29(2). Р. 9–16
11. CNBC: Facebook shares drop 5% amid whistleblower revelations. URL: <https://www.cnbc.com/2021/10/04/facebook-whistleblower-reveals-identity.html> (дата звернення 25.06.2026)
12. CNBC: United Airlines loses \$1 billion in value after passenger incident. 2017. URL: <https://www.cnbc.com/2017/04/11/united-airlines-lost-1b-in-value.html> (дата звернення 25.06.2026)
13. Forbes: Nike Gains \$6 Billion in Value From Kaepernick Ad Campaign. URL: <https://www.forbes.com/sites/greatspeculations/2018/09/24/nike-gains-6-billion-in-value-from-kaepernick-ad-campaign/> (дата звернення 25.06.2026)
14. Лавриненко С., Зелінська А., Бездітко О. Бізнес-комунікації та їх інноваційність в системі менеджменту підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. № 48. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-418> (дата звернення 25.06.2026)

15. Лисенко О. М., Кримова Н. О. Комунікативна парадигма як основа практики регулювання конфліктів. *Соціальні структури та соціальні відносини*. 2020. Вип. 12. Т. 1. С. 57–61. URL: <https://international-relations-tourism.karazin.ua/themes/irtb/resources/ff8af47531c093b630fdd48337cd8535.pdf> (дата звернення 25.06.2026)
16. Орел В. М., Краля В. Г. Роль комунікацій в управлінні підприємством. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства ім. Петра Василенка*. 2016. Вип. 174. С. 60–66. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhdtusg_2016_174_9 (дата звернення 25.06.2026)
17. Шпак Н. О. Комунікаційний менеджмент промислових підприємств: дис. д-ра екон. наук: 08.00.04. Національний університет «Львівська політехніка». Львів, 2011. 454 с. URL: <https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/72b34307-8332-4429-9a66-54bdadb547b9/content> (дата звернення 25.06.2026)
18. Шпак Н. О. Комунікаційний менеджмент: сутність та розвиток. *Економіка і держава*. 2010. № 2. С. 30–33. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecde_2010_2_9 (дата звернення 25.06.2026)
19. Лементовська В. А., Харенко А. О. Інноваційні форми комунікаційної діяльності в маркетингу. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. № 19-20. С. 59–63.
20. Маковецька І. Організація комунікаційної діяльності на підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2021. № (33). URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/905/868> (дата звернення 25.06.2026)
21. Бортнік С. М., Конюх І. М. Інтегровані маркетингові комунікації у діяльності підприємства та оцінка їх ефективності. *Науковий вісник Миколаївського національного університету імені В.О. Сухомлинського*. 2016. Вип. 14. С. 278–282. URL: <http://global-national.in.ua/archive/14-2016/58.pdf> (дата звернення 25.06.2026)

22. Жалдак Г. П., Бичковська А. А. Інтегровані маркетингові комунікації як чинник ефективного розвитку підприємств. *European scientific journal of Economic and Financial innovation*. 2019. №2(4). С. 4–12. URL: <http://conf.management.fmm.kpi.ua/proc/article/view/179290> (дата звернення 25.06.2026)
23. Білик В. В., Сергієнко О. А., Крупенна І. А. Інструменти цифрового маркетингу в умовах трансформації комунікацій сучасної організації. *Науковий вісник Чернівецького університету: збірник наук праць. Економіка*. Вип. 825. 2020. С. 33–40. URL: <https://er.chdtu.edu.ua/handle/ChSTU/2301> (дата звернення 25.06.2026)
24. Інформація по підприємству. ТОВ «ТПП УНІВЕРСАЛ» https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/23841050/ (дата звернення 25.06.2026)

ДОДАТОК

Додаток А

00007-0

Фінансова звітність за 2025 рік

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ ТОРГОВО -
ПРОМИСЛОВЕ ПІДПРИЄМСТВО " УНІВЕРСАЛ"
ХМЕЛЬНИЦЬКА ОБЛ., М. ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ, ВУЛ. СВОБОДИ, БУД. 59
(ТОВ ТПП "УНІВЕРСАЛ")
Код за ЄДРПОУ: [23841050](#)

Дата звіту	25.02.2026
Період	2025 рік, 12 міс
Бухгалтер	Іщук Наталія Миколаївна
КАТОТТГ	UA68040470010096613
Кількість працівників	122

Фінансова звітність малого підприємства

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього року, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	132.40	121.90
первісна вартість	1001	1 771.50	1 771.50
накопичена амортизація	1002	1 639.10	1 649.60
Незавершені капітальні інвестиції	1005	5 730.20	4 575.80
Основні засоби:	1010	3 510.20	3 731.90
первісна вартість	1011	25 420.70	26 616.50
знос	1012	21 910.50	22 884.60
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього року, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
Інші необоротні активи	1090	0.00	
Усього за розділом I	1095	9 372.80	8 429.60
II. Оборотні активи Запаси:	1100	11 463.30	10 472.70
у тому числі готова продукція	1103	8 858.40	5 374.20
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	9 439.00	9 994.20
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	0.00	446.50
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	0.00	
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Гроші та їх еквіваленти	1165	1 060.70	3 489.30
Витрати майбутніх періодів	1170	71.70	22.70
Інші оборотні активи	1190	482.80	455.40
Усього за розділом II	1195	22 517.50	24 880.80
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	31 890.30	33 310.40

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього року, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
-------------	--------------	--	--

I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	14 450.00	14 450.00
Додатковий капітал	1410	69.40	
Резервний капітал	1415	0.00	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	6 699.20	9 247.10
Неоплачений капітал	1425	481.50	481.50
Усього за розділом I	1495	20 737.10	23 215.60
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	0.00	
Короткострокові кредити банків	1600	0.00	
III. Поточні зобов'язання Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0.00	
товари, роботи, послуги	1615	7 723.00	9 004.00
розрахунками з бюджетом	1620	253.60	
у тому числі з податку на прибуток	1621	0.00	
розрахунками зі страхування	1625	84.90	102.50
розрахунками з оплати праці	1630	479.50	611.20
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	2 612.20	377.10
Усього за розділом III	1695	11 153.20	10 094.80
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
Баланс	1900	31 890.30	33 310.40

Звіт про фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	79 353.20	76 096.20
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	60 950.60	62 365.40
Інші операційні доходи	2120	581.90	1 327.20
Інші операційні витрати	2180	15 966.00	16 124.10
Інші доходи	2240		218.90
Інші витрати	2270		12.10
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	79 935.10	77 642.30
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	76 916.60	78 501.60
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	3 018.50	-859.30
Податок на прибуток	2300	470.60	0.00
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	2 547.90	-859.30

Дата звіту	22.02.2024
Період	2023 рік, 12 міс
Бухгалтер	Іщук Наталія Миколаївна
КАТОТТГ	UA68040470010096613
Кількість працівників	137

Фінансова звітність малого підприємства
Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього року, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	255.20	160.30
первісна вартість	1001	1 804.90	1 804.90
накопичена амортизація	1002	1 549.70	1 644.60
Незавершені капітальні інвестиції	1005	5 165.60	5 165.60
Основні засоби:	1010	4 684.30	5 053.70
первісна вартість	1011	25 157.00	27 010.30
знос	1012	20 472.70	21 956.60
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	123.50	
Усього за розділом I	1095	10 228.60	10 379.60
II. Оборотні активи Запаси:	1100	3 657.60	5 890.70
у тому числі готова продукція	1103	2 782.60	4 233.80
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	12 351.70	8 240.60
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	191.00	122.10
Гроші та їх еквіваленти	1165	2 785.80	1 065.20
Витрати майбутніх періодів	1170	2.00	0.00
Інші оборотні активи	1190	734.90	419.70
Усього за розділом II	1195	19 723.00	15 738.30

Баланс	1300	29 951.60	26 117.90
--------	------	-----------	-----------

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	14 450.00	14 450.00
Додатковий капітал	1410	280.50	177.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	5 865.40	7 558.50
Неоплачений капітал	1425	481.50	481.50
Усього за розділом I	1495	20 114.40	21 704.00
Короткострокові кредити банків	1600	7 390.00	0.00
товари, роботи, послуги	1615	1 598.00	547.30
розрахунками зі страхування	1625	41.20	29.60
розрахунками з оплати праці	1630	705.40	431.10
Інші поточні зобов'язання	1690	102.60	3 405.90
Усього за розділом III	1695	9 837.20	4 413.90
Баланс	1900	29 951.60	26 117.90

Звіт про фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	64 401.20	53 260.90
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	50 916.50	42 191.80
Інші операційні доходи	2120	1 203.00	3 249.80
Інші операційні витрати	2180	12 885.80	12 238.20
Інші доходи	2240	456.20	43.50
Інші витрати	2270	187.90	285.60
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	66 060.40	56 554.20
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	63 990.20	54 715.60
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	2 070.20	1 838.60
Податок на прибуток	2300	377.10	355.50
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	1 693.10	1 483.10

Дата звіту	19.02.2025
Період	2024 рік, 12 міс
Бухгалтер	Іщук Наталія Миколаївна
КАТОТТГ	UA68040470010096613
Кількість працівників	123

Фінансова звітність малого підприємства

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього року, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	160.30	132.40
первісна вартість	1001	1 804.90	1 771.50
накопичена амортизація	1002	1 644.60	1 639.10
Незавершені капітальні інвестиції	1005	5 165.60	5 730.20
Основні засоби:	1010	5 053.70	3 510.20
первісна вартість	1011	27 010.30	25 420.70
знос	1012	21 956.60	21 910.50
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	0.00	
Інші необоротні активи	1090	0.00	
Усього за розділом I	1095	10 379.60	9 372.80
II. Оборотні активи Запаси:	1100	5 890.70	11 463.30
у тому числі готова продукція	1103	4 233.80	8 858.40
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	8 240.60	9 439.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	122.10	
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	

Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	0.00	
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Гроші та їх еквіваленти	1165	1 065.20	1 060.70
Витрати майбутніх періодів	1170	0.00	71.70
Інші оборотні активи	1190	419.70	482.80
Усього за розділом II	1195	15 738.30	22 517.50
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	26 117.90	31 890.30

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	14 450.00	14 450.00
Додатковий капітал	1410	177.00	69.40
Резервний капітал	1415	0.00	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	7 558.50	6 699.20
Неоплачений капітал	1425	481.50	481.50
Усього за розділом I	1495	21 704.00	20 737.10
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	0.00	
Короткострокові кредити банків	1600	0.00	
III. Поточні зобов'язання Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0.00	
товари, роботи, послуги	1615	547.30	7 723.00
розрахунками з бюджетом	1620	0.00	253.60
у тому числі з податку на прибуток	1621	0.00	
розрахунками зі страхування	1625	29.60	84.90
розрахунками з оплати праці	1630	431.10	479.50
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	

Інші поточні зобов'язання	1690	3 405.90	2 612.20
Усього за розділом III	1695	4 413.90	11 153.20
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
Баланс	1900	26 117.90	31 890.30

Звіт про фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	76 096.20	64 401.20
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	62 365.40	50 916.50
Інші операційні доходи	2120	1 327.20	1 203.00
Інші операційні витрати	2180	16 124.10	12 885.80
Інші доходи	2240	218.90	456.20
Інші витрати	2270	12.10	187.90
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	77 642.30	66 060.40
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	78 501.60	63 990.20
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	-859.30	2 070.20
Податок на прибуток	2300		377.10
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	-859.30	1 693.10