

**МІНІСТЕРСТВО ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ФАРМАЦЕВТИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

факультет фармацевтичний

кафедра менеджменту, маркетингу та забезпечення якості у фармації

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: **«ФОРМУВАННЯ КОМУНІКАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ
ОРГАНІЗАЦІЇ З ВИКОРИСТАННЯМ ЦИФРОВИХ ІНСТРУМЕНТІВ»**

Виконала: здобувачка вищої освіти групи МОБ22 (3,10з)

спеціальності: 073 Менеджмент

освітньої програми Менеджмент

Дарина ЛИСЕНКО

Керівник: доцент закладу вищої освіти кафедри менеджменту,
маркетингу та забезпечення якості у фармації, к.ю.н., доцент

Тетяна КОЛЯДА

Рецензент: завідувачка кафедрою економічної теорії та
міжнародної економіки ХНУМГ ім. О. М. Бекетова

Юлія ФЕДОТОВА

АНОТАЦІЯ

Дарина ЛИСЕНКО на тему «Формування комунікаційної стратегії організації з використанням цифрових інструментів».

Мета дослідження: розробити теоретичні і практичні засади формування комунікативної стратегії організації з використанням цифрових інструментів.

Завдання: розкриття поняття, сутності та структури комунікативної стратегії організації; дослідження ролі цифрових інструментів у системі організаційних комунікацій; надання загальної характеристики діяльності об'єкта дослідження; проведення аналізу використання цифрових інструментів у комунікативних процесах організації та оцінювання їх результативності; розробку моделі формування комунікативної стратегії організації з урахуванням сучасних цифрових технологій.

Об'єктом дослідження є процес формування та реалізації комунікативної стратегії організації в умовах цифрової трансформації.

Предметом дослідження є організаційно-управлінські механізми, цифрові інструменти та практичні підходи до формування ефективної системи внутрішніх і зовнішніх комунікацій організації.

Структура і обсяг кваліфікаційної роботи: кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, загальних висновків, переліку посилань 30 найменування і містить 9 рисунків, 16 таблиць, 2 додатки. Повний обсяг кваліфікаційної роботи складає 72 сторінки, перелік посилань займає 3 сторінки.

Ключові слова: комунікаційна стратегія, організація, цифрові інструменти, цифрова комунікація, стратегічні комунікації, цифрова трансформація, онлайн-комунікації, соціальні медіа, цифровий маркетинг, інформаційні технології, PR-діяльність, брендинг, цифрові канали комунікації, управління комунікаціями.

ABSTRACT

Daryna LYSENKO on the topic: «Formation of an organization's communication strategy using digital tools».

The purpose of the study: to develop theoretical and practical foundations for forming an organization's communication strategy using digital tools.

Tasks: to define the concept, essence, and structure of an organization's communication strategy; to examine the role of digital tools in the organizational communication system; to provide a general characterization of the activity of the research object; to analyze the use of digital tools in the organization's communication processes and assess their effectiveness; to develop a model for forming an organization's communication strategy considering modern digital technologies.

The object of the study the process of forming and implementing an organization's communication strategy in the context of digital transformation.

The subject of the study organizational and managerial mechanisms, digital tools, and practical approaches to forming an effective system of internal and external communications of the organization.

Structure and scope of the qualification work: the qualification work consists of an introduction, three sections, general conclusions, a list of references of 30 names and contains 9 figures, 16 tables. The full volume of the master's thesis is 72 pages, of which the list of references occupies 3 pages.

Key words: communication strategy, organization, digital tools, digital communication, strategic communications, digital transformation, online communications, social media, digital marketing, information technologies, PR activities, branding, digital communication channels, communication management.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КОМУНІКАТИВНОЇ СТРАТЕГІЇ ОРГАНІЗАЦІЇ	10
1.1 Поняття, сутність та структура комунікативної стратегії організації	10
1.2 Роль цифрових інструментів у системі організаційних комунікацій	19
1.3 Зарубіжний і вітчизняний досвід формування комунікативних стратегій із використанням цифрових технологій	28
Висновки до розділу 1	35
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ КОМУНІКАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ В ОРГАНІЗАЦІЇ ТА ВИКОРИСТАННЯ ЦИФРОВИХ ІНСТРУМЕНТІВ	37
2.1 Загальна характеристика діяльності мережі аптек «Подорожник»	37
2.2 Оцінка існуючої системи внутрішніх та зовнішніх комунікацій	46
2.3 Аналіз використання цифрових інструментів у комунікативних процесах	50
Висновки до розділу 2	55
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ КОМУНІКАТИВНОЇ СТРАТЕГІЇ ОРГАНІЗАЦІЇ З ВИКОРИСТАННЯМ ЦИФРОВИХ ІНСТРУМЕНТІВ	57
3.1 Розробка моделі формування комунікативної стратегії організації	57
3.2 Запровадження цифрових інструментів у систему управлінських та організаційних комунікацій	61
3.3 Обґрунтування ефективності впровадження комунікативної стратегії з використанням цифрових технологій	65
Висновки до розділу 3	67
ВИСНОВКИ	69
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ІНФОРМАЦІЇ	73

ВСТУП

Актуальність дослідження. У сучасних умовах цифрової трансформації економіки, стрімкого розвитку інформаційно-комунікаційних технологій та поширення дистанційних і гібридних форматів роботи особливої актуальності набуває питання формування ефективної комунікативної стратегії організації. Комунікація виступає ключовим фактором забезпечення узгодженості управлінських рішень, координації діяльності підрозділів, формування корпоративної культури та підтримання взаємодії як у межах організації, так і з зовнішнім середовищем. Недостатній рівень комунікаційної системи може призводити до інформаційних бар'єрів, зниження продуктивності праці, втрати конкурентних переваг та погіршення організаційного іміджу.

Водночас цифрові інструменти – корпоративні платформи, системи електронного документообігу, хмарні сервіси, засоби відеозв'язку, CRM- і ERP-системи, соціальні медіа та інші технологічні рішення – відкривають нові можливості для оптимізації внутрішніх і зовнішніх комунікацій. Їх використання забезпечує оперативність обміну інформацією, прозорість управлінських процесів, підвищення рівня залученості персоналу та гнучкість організаційної взаємодії. Проте ефективність застосування цифрових інструментів значною мірою залежить від наявності чітко сформованої комунікативної стратегії, що визначає цілі, принципи, канали та механізми інформаційної взаємодії.

У контексті глобалізації, посилення конкуренції та необхідності швидкого реагування на зміни зовнішнього середовища формування системної комунікативної стратегії з інтеграцією цифрових технологій стає важливим інструментом стратегічного управління організацією. Це сприяє підвищенню її адаптивності, інноваційності та ефективності прийняття рішень, а також зміцненню взаємодії зі стейкхолдерами.

Отже, дослідження процесу формування комунікативної стратегії організації з використанням цифрових інструментів є своєчасним та актуальним,

оскільки спрямоване на розробку теоретичних засад і практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи організаційних комунікацій в умовах цифрової трансформації.

Проблематика формування комунікативної стратегії організації та використання цифрових інструментів у системі управління активно досліджується вітчизняними та зарубіжними науковцями. Теоретичні засади розуміння сутності організаційних комунікацій, їх структури, функцій і ролі в управлінських процесах сформовані в класичних і сучасних працях зарубіжних дослідників, у яких обґрунтовано системний підхід до комунікації як ключового елементу менеджменту, визначено її соціально-психологічні, інформаційні та стратегічні виміри, а також розкрито механізми впливу комунікацій на ефективність діяльності організації [1; 2; 3].

Значна увага в наукових дослідженнях приділяється питанням стратегічних комунікацій, формуванню корпоративної комунікативної політики, управлінню внутрішніми та зовнішніми інформаційними потоками. У працях зарубіжних авторів комунікативна стратегія розглядається як складова загальної стратегії розвитку організації, що забезпечує узгодженість цілей, формування позитивного іміджу, підтримання репутації та зміцнення взаємодії зі стейкхолдерами. Окремо підкреслюється значення інтегрованих маркетингових комунікацій, брендингу та цифрової взаємодії з цільовими аудиторіями [4; 5; 6].

В умовах цифровізації економіки особливого розвитку набули дослідження, присвячені використанню цифрових інструментів у комунікативних процесах. У наукових публікаціях аналізуються можливості корпоративних порталів, систем електронного документообігу, CRM- і ERP-систем, соціальних медіа, хмарних технологій та платформ для онлайн-взаємодії. Автори наголошують, що цифрові технології трансформують традиційні канали комунікації, забезпечують оперативність обміну інформацією, підвищують

прозорість управлінських рішень і сприяють зростанню рівня залученості персоналу [7; 8].

В українській науковій літературі питання формування комунікативної стратегії розглядаються в контексті розвитку інформаційного суспільства, цифрової трансформації бізнесу та модернізації системи управління підприємствами. Дослідники акцентують увагу на необхідності адаптації організацій до нових умов функціонування, впровадженні цифрових платформ внутрішньої комунікації, розвитку електронного урядування в корпоративному секторі та формуванні цифрової культури персоналу [9; 10; 11].

Практичні аспекти реалізації комунікативної стратегії з використанням цифрових інструментів висвітлюються в роботах, присвячених цифровому менеджменту, управлінню змінами та трансформації корпоративної культури. У них підкреслюється важливість комплексного підходу до інтеграції технологічних рішень, навчання персоналу, забезпечення інформаційної безпеки та оцінювання ефективності комунікаційних процесів [12; 13].

Водночас у наукових дослідженнях відзначається низка проблем, пов'язаних із фрагментарністю впровадження цифрових інструментів, відсутністю цілісної комунікативної стратегії, недостатнім рівнем цифрової компетентності працівників та опором організаційним змінам. Це зумовлює необхідність подальших теоретичних і прикладних досліджень, спрямованих на розробку комплексних моделей формування комунікативної стратегії організації з урахуванням можливостей сучасних цифрових технологій та вимог конкурентного середовища.

Мета роботи полягає у розробці теоретичних і практичних засад формування комунікативної стратегії організації з використанням цифрових інструментів з урахуванням сучасних тенденцій цифрової трансформації, удосконалення системи управління та підвищення ефективності внутрішніх і

зовнішніх комунікацій, а також зміцнення корпоративної культури й конкурентоспроможності організації.

Об’єкт та предмет дослідження. Об’єктом дослідження є процес формування та реалізації комунікативної стратегії організації в умовах цифрової трансформації, а предметом дослідження виступають теоретичні засади, організаційно-управлінські механізми, цифрові інструменти та практичні підходи до формування ефективної системи внутрішніх і зовнішніх комунікацій організації.

Основні завдання роботи. Для досягнення поставленої мети необхідно здійснити завдання, спрямовані на:

- розкриття поняття, сутності та структури комунікативної стратегії організації, визначення її основних елементів, принципів формування та місця в системі стратегічного управління;
- дослідження ролі цифрових інструментів у системі організаційних комунікацій, характеристику їх видів, функціональних можливостей та впливу на ефективність внутрішньої й зовнішньої взаємодії;
- аналіз зарубіжного і вітчизняного досвіду формування комунікативних стратегій із використанням цифрових технологій та визначення можливостей його адаптації в сучасних умовах;
- надання загальної характеристики діяльності об’єкта дослідження та визначення особливостей його організаційного середовища;
- оцінку існуючої системи внутрішніх і зовнішніх комунікацій в організації, виявлення проблемних аспектів і напрямів їх удосконалення;
- проведення аналізу використання цифрових інструментів у комунікативних процесах організації та оцінювання їх результативності;
- розробку моделі формування комунікативної стратегії організації з урахуванням сучасних цифрових технологій;

- обґрунтування практичних заходів щодо запровадження цифрових інструментів у систему управлінських та організаційних комунікацій;
- визначення соціально-економічної ефективності впровадження комунікативної стратегії з використанням цифрових технологій.

Методи дослідження. У процесі дослідження використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів, що забезпечили досягнення поставленої мети. Зокрема, застосовано проблемно-орієнтований підхід для визначення ключових аспектів формування комунікативної стратегії організації в умовах цифрової трансформації; системний метод – для розгляду комунікативної стратегії як складової цілісної системи управління організацією; системно-аналітичний метод – для опрацювання наукових джерел, аналітичних матеріалів і практики використання цифрових інструментів у комунікативних процесах.

Методи аналізу та синтезу використано для дослідження структури комунікаційної системи організації та формування узагальнених висновків; метод логічного узагальнення – для обґрунтування теоретичних положень і розроблення практичних рекомендацій; порівняльний аналіз – для вивчення вітчизняного й зарубіжного досвіду формування комунікативних стратегій із використанням цифрових технологій.

Крім того, застосовано методи структурного аналізу та моделювання – для розробки моделі формування комунікативної стратегії організації та визначення напрямів її вдосконалення з використанням сучасних цифрових інструментів.

Практичне значення отриманих результатів полягає у розробці обґрунтованих рекомендацій щодо формування та впровадження комунікативної стратегії організації з використанням цифрових інструментів як ефективного засобу підвищення результативності управлінських процесів, удосконалення внутрішніх і зовнішніх комунікацій та зміцнення корпоративної культури.

Запропоновані підходи та модель формування комунікативної стратегії можуть бути використані в практичній діяльності підприємств і організацій

різних форм власності з метою оптимізації інформаційних потоків, підвищення рівня залученості персоналу, покращення взаємодії зі стейкхолдерами та забезпечення конкурентоспроможності в умовах цифрової трансформації (Додаток А).

Дослідження і публікації. Коляда Т. А., Лисенко Д. Ю. Роль цифрових технологій у забезпеченні ефективної комунікаційної стратегії організації. *Менеджмент та маркетинг у складі сучасної економіки, науки, освіти, практики : матеріали XII науково-практичної конференції з міжнародною участю (19 березня 2026 р., м. Харків)*. Харків: НФаУ, 2026. С. 196–197 (Додаток Б).

Структура і обсяг кваліфікаційної роботи: кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, загальних висновків, переліку посилань 30 найменування і містить 9 рисунків, 16 таблиць та 2 додатки. Обсяг кваліфікаційної роботи складає 72 сторінки, список посилань займає 3 сторінки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КОМУНІКАТИВНОЇ СТРАТЕГІЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1 Поняття, сутність та структура комунікативної стратегії організації

В умовах зростання динамічності зовнішнього середовища, цифровізації бізнес-процесів, глобалізації ринків та посилення конкурентної боротьби комунікація набуває стратегічного значення для функціонування й розвитку організації. Сучасні підприємства змушені діяти в умовах постійних змін, високої інформаційної насиченості та швидкого поширення даних, що потребує оперативної координації управлінських рішень і забезпечення узгодженості дій усіх структурних підрозділів. За таких обставин комунікація перестає бути лише допоміжним елементом управління та трансформується у важливий ресурс забезпечення стабільності, адаптивності й інноваційного розвитку організації.

Ефективні комунікаційні процеси створюють передумови для формування цілісного інформаційного простору, в межах якого відбувається обмін управлінською, виробничою та стратегічною інформацією. Вони забезпечують узгодженість дій персоналу, сприяють формуванню спільного бачення цілей і завдань, зміцнюють корпоративну культуру та підтримують ділову репутацію організації у взаємодії з партнерами, клієнтами та іншими зацікавленими сторонами. Налагоджена система комунікацій дозволяє своєчасно реагувати на виклики зовнішнього середовища, мінімізувати ризики непорозумінь і конфліктів, а також підвищувати рівень довіри всередині колективу.

Особливої ваги набуває стратегічний підхід до управління комунікаціями, який передбачає їх планування, координацію та контроль відповідно до довгострокових цілей розвитку організації. У цьому контексті формування

комунікативної стратегії виступає необхідною умовою систематизації інформаційних потоків, визначення пріоритетних напрямів взаємодії та забезпечення єдності комунікаційної політики. Така стратегія дозволяє інтегрувати внутрішні та зовнішні комунікації в єдину систему, узгоджену із загальною стратегією організації.

Крім того, розвиток цифрових технологій істотно змінює характер комунікаційних процесів. Використання електронних платформ, корпоративних порталів, хмарних сервісів і соціальних медіа підвищує швидкість передачі інформації, розширює можливості зворотного зв'язку та створює умови для більш відкритої й інтерактивної взаємодії. Водночас це потребує чіткого стратегічного бачення, яке забезпечить ефективне поєднання традиційних і цифрових каналів комунікації.

Отже, в сучасних умовах формування комунікативної стратегії організації як системного інструменту управління інформаційними потоками є необхідною передумовою її конкурентоспроможності, стійкого розвитку та ефективної адаптації до викликів цифрової економіки.

У сучасній науковій літературі комунікаційна стратегія розглядається як ключовий елемент системи управління організацією, що забезпечує ефективну взаємодію між її суб'єктами та зовнішнім середовищем. Термін «комунікаційна стратегія» походить від загального поняття стратегії як довгострокового плану досягнення цілей і полягає у свідомому виборі напрямів, засобів і каналів комунікації для забезпечення оптимального обміну інформацією [2].

Класичні підходи до комунікації як управлінського явища були закладені ще в працях представників теорій організацій та менеджменту, які підкреслювали роль інформації як ресурсу, що забезпечує координацію дій та зниження невизначеності в процесі управління. Зокрема, у контексті загальної теорії управління комунікація розглядається як процес передачі повідомлень, що сприяє координації робіт і прийняттю рішень (відповідно до класичної школи

менеджменту). Подальші дослідження розширили розуміння комунікації, підкреслюючи її соціально-психологічний характер, роль зворотного зв'язку, контекстуальних факторів та цензурних бар'єрів [4].

У другій половині ХХ століття теоретичні концепції комунікацій значною мірою розвивалися в межах інтеракційних моделей, які наголошували на двосторонньому характері обміну інформацією, значенні інтерпретації повідомлень та впливі культурних та соціальних чинників на комунікативні процеси. Зокрема, важливе місце у дослідженнях займає дискурс стратегічної комунікації, що поєднує елементи менеджменту, соціології, психології та медіаекології для аналізу процесів формування смислів та іміджів у організаціях.

Одним із ключових напрямів сучасних досліджень є комунікаційна стратегія як складова стратегічного менеджменту. У цьому контексті вона розглядається як інтегрований план дій щодо формування, передачі та прийому інформації, що узгоджує комунікаційні цілі з загальною стратегічною рамкою організації. Дослідники підкреслюють, що комунікаційна стратегія повинна враховувати як внутрішні потреби організації (мотивування персоналу, формування корпоративної культури, координація функцій), так і зовнішні виклики (репутаційний менеджмент, взаємодія з клієнтами, партнерами й медіа) [3].

Особлива увага приділяється інтегрованим комунікаціям, які передбачають комплексний підхід до планування та реалізації комунікаційних заходів, що охоплюють різні канали та аудиторії. Інтегровані комунікації дозволяють забезпечити послідовність повідомлень, узгодженість іміджевих сенсів і узгодження стратегічних комунікаційних цілей з тактичними заходами.

У літературі дедалі частіше підкреслюється важливість цифрових технологій для комунікаційної стратегії. Зокрема, цифрові канали – соціальні мережі, корпоративні портали, системи електронного документообігу, інструменти аналітики – трансформують традиційні комунікаційні моделі,

підвищують швидкість і гнучкість взаємодії, створюють нові формати залучення аудиторій та автоматизують процеси збору зворотного зв'язку. Дослідники вказують, що цифрові канали не лише розширюють можливості передачі інформації, а й змінюють характер організаційної комунікації, що потребує перегляду стратегічних підходів до її побудови [12].

Українські науковці також активно досліджують питання комунікаційної стратегії організацій у контексті управління змінами, корпоративної комунікації та цифрової трансформації. Вони підкреслюють необхідність адаптації стратегічних підходів до національних особливостей ринку праці, правових умов, соціальної та культурної специфіки, а також розглядають механізми підвищення цифрової компетентності персоналу як складову успішної реалізації комунікаційної стратегії [13].

Разом з тим у наукових публікаціях наголошується на наявності певних проблем, пов'язаних із впровадженням комунікаційних стратегій на практиці, зокрема: недостатність узгодження стратегічних цілей комунікації з загальною стратегією організації, обмежена інтеграція цифрових інструментів у процеси управління, невідповідність каналів комунікації очікуванням ключових аудиторій, а також брак метрик для оцінювання ефективності комунікаційних заходів [8].

Отже, існуючі наукові підходи створюють міцну теоретичну основу для подальшого дослідження проблем формування комунікаційної стратегії організації з використанням цифрових інструментів. Проте потребує подальшого розвитку питання інтеграції цифрових технологій у стратегічні комунікації, оцінювання їх ефективності та адаптації моделей до реалій сучасного організаційного середовища.

Узагальнення наукових підходів до дослідження комунікаційних стратегій свідчить про відсутність єдиного універсального трактування цієї категорії. Різні автори акцентують увагу на стратегічному, управлінському, маркетинговому або

цифровому вимірі комунікацій, що зумовлює доцільність їх систематизації та порівняння (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Порівняльна характеристика підходів до розуміння комунікаційної стратегії

Підхід	Ключовий акцент	Основний зміст	Практичне значення
Стратегічний	Інтеграція з загальною стратегією організації	Комунікаційна стратегія як складова довгострокового планування розвитку	Забезпечення узгодженості цілей і дій організації
Управлінський	Організація внутрішніх та зовнішніх інформаційних потоків	Систематизація каналів комунікації, координація підрозділів	Підвищення ефективності управлінських рішень
Маркетинговий	Взаємодія із зовнішніми стейкхолдерами	Формування іміджу, бренду, репутації	Посилення конкурентоспроможності та довіри
Інтегрованих комунікацій	Узгодженість повідомлень у різних каналах	Комплексне використання інструментів комунікації	Єдність інформаційної політики організації
Цифровий	Використання сучасних технологій	Використання цифрових платформ, соціальних мереж, аналітики даних	Оперативність, прозорість, інтерактивність

Таким чином, комунікаційна стратегія розглядається у науковій літературі як багатовимірна категорія, яка поєднує стратегічний, управлінський, маркетинговий та цифровий аспекти. Незважаючи на різницю в акцентах, усі підходи підкреслюють її роль як інструменту забезпечення ефективної взаємодії організації з внутрішнім і зовнішнім середовищем.

Сучасні дослідження демонструють тенденцію до інтеграції традиційних моделей комунікації з цифровими технологіями, що зумовлює необхідність формування комплексної комунікативної стратегії, здатної забезпечити узгодженість інформаційних процесів, підвищення ефективності управління та зміцнення конкурентних позицій організації в умовах цифрової трансформації.

Сутність комунікативної стратегії організації полягає у цілеспрямованому та системному управлінні процесами обміну інформацією з метою забезпечення узгодженості внутрішньої взаємодії та ефективної комунікації із зовнішнім середовищем. Вона виступає не просто набором окремих комунікаційних заходів, а комплексною моделлю організації інформаційних потоків, що визначає довгострокові принципи, пріоритети, канали та інструменти взаємодії відповідно до стратегічних цілей розвитку організації (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Сутнісні характеристики комунікативної стратегії організації

Аспект	Зміст	Значення для організації
Системність	Розгляд комунікації як цілісної взаємопов'язаної системи	Забезпечення узгодженості інформаційних процесів
Стратегічна спрямованість	Орієнтація на довгострокові цілі організації	Підтримка реалізації загальної стратегії розвитку
Інтегративність	Поєднання внутрішніх і зовнішніх комунікацій	Формування єдиної інформаційної політики
Цілеспрямованість	Визначення конкретних комунікаційних цілей	Підвищення ефективності управління
Зворотний зв'язок	Наявність механізмів оцінювання та коригування	Підвищення якості управлінських рішень
Цифрова орієнтація	Використання сучасних цифрових інструментів	Оперативність, прозорість, інтерактивність

Зміст комунікативної стратегії полягає у формуванні єдиного інформаційного простору, який забезпечує прозорість управлінських рішень, координацію дій структурних підрозділів та своєчасне доведення необхідної інформації до всіх зацікавлених сторін. Вона спрямована на мінімізацію інформаційних бар'єрів, запобігання викривленню повідомлень, підвищення якості зворотного зв'язку та створення умов для відкритого діалогу в організації.

Важливою складовою сутності комунікативної стратегії є її інтегративний характер. Вона узгоджується із загальною стратегією організації та підтримує реалізацію її місії, бачення і стратегічних пріоритетів. Комунікаційні цілі повинні

бути похідними від загальних цілей розвитку, що забезпечує цілісність управлінської системи та єдність інформаційної політики.

Комунікативна стратегія також виконує мотиваційну та соціально-психологічну функції. Через налагоджену систему комунікації формується спільне розуміння цілей діяльності, підвищується залученість працівників до процесу прийняття рішень, зміцнюється довіра між рівнями управління та покращується морально-психологічний клімат. Це сприяє зростанню організаційної лояльності та ефективності командної роботи.

Окрім внутрішнього виміру, сутність комунікативної стратегії охоплює і зовнішній аспект, що передбачає управління репутацією організації, взаємодію з партнерами, клієнтами, інвесторами та іншими стейкхолдерами. Узгодженість повідомлень у різних каналах комунікації формує позитивний імідж та підвищує рівень довіри до організації в зовнішньому середовищі.

У сучасних умовах цифрової трансформації сутність комунікативної стратегії доповнюється використанням цифрових інструментів, які забезпечують оперативність, інтерактивність і аналітичну підтримку комунікаційних процесів. Це розширює можливості управління інформацією та підвищує гнучкість організації у реагуванні на зміни середовища.

Отже, комунікативна стратегія є системним управлінським інструментом, що забезпечує цілісність, узгодженість і ефективність інформаційної взаємодії організації як усередині, так і поза її межами, та виступає важливою умовою досягнення її стратегічних цілей.

Структура комунікативної стратегії включає кілька взаємопов'язаних елементів. По-перше, це визначення стратегічних комунікаційних цілей, які повинні відповідати місії та довгостроковим пріоритетам організації. По-друге, ідентифікація цільових аудиторій (персонал, керівництво, партнери, клієнти, інвестори, громадськість тощо) та визначення особливостей взаємодії з кожною з них. По-третє, вибір каналів і засобів комунікації, що забезпечують ефективну

передачу інформації. По-четверте, формування системи зворотного зв'язку та механізмів оцінювання результативності комунікаційної діяльності (рис.1.1).



Рис.1.1 Структура комунікативної стратегії організації

Як вже наголошувалось, у сучасних умовах функціонування організацій комунікативна стратегія виступає не лише інструментом передачі інформації, а й важливим механізмом забезпечення цілісності управлінської системи. Її значення визначається здатністю впливати на внутрішню координацію діяльності, формування корпоративної культури, підтримання репутації та реалізацію стратегічних пріоритетів розвитку.

Функції комунікативної стратегії відображають основні напрями її впливу на організаційні процеси та демонструють багатовимірний характер комунікацій у системі управління. Вони охоплюють як інформаційно-управлінський, так і соціально-психологічний та стратегічний аспекти діяльності організації. Узагальнення цих функцій подано в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3

Функції комунікативної стратегії організації

Інформаційна	Забезпечення своєчасного та достовірного обміну інформацією	Підвищення прозорості управління
Координаційна	Узгодження дій підрозділів і працівників	Забезпечення єдності управлінських рішень
Інтеграційна	Об'єднання внутрішніх і зовнішніх комунікацій у єдину систему	Формування цілісного інформаційного простору
Стратегічна	Підтримка реалізації загальної стратегії розвитку	Досягнення довгострокових цілей організації
Мотиваційна	Формування залученості, довіри та корпоративної ідентичності	Підвищення ефективності персоналу
Регулятивна	Визначення правил і стандартів комунікації	Упорядкування інформаційних процесів
Іміджева (репутаційна)	Формування позитивного образу організації	Зміцнення конкурентних позицій
Зворотно-зв'язувальна	Забезпечення механізмів отримання та аналізу зворотного зв'язку	Коригування управлінських рішень
Адаптаційна	Сприяння швидкому реагуванню на зміни середовища	Підвищення гнучкості організації

Проведений аналіз функцій комунікативної стратегії організації свідчить про її багатофункціональний характер та системоутворюючу роль у процесах управління. Кожна з визначених функцій – інформаційна, координаційна, інтеграційна, стратегічна, мотиваційна, регулятивна, іміджева, зворотно-зв'язувальна та адаптаційна – виконує специфічне завдання, однак у сукупності вони забезпечують цілісність комунікаційної системи організації.

Особливого значення набуває поєднання внутрішніх і зовнішніх комунікацій, що дозволяє формувати єдину інформаційну політику та підтримувати узгодженість управлінських рішень. Реалізація зазначених функцій сприяє підвищенню ефективності діяльності організації, зміцненню корпоративної культури, формуванню довіри між учасниками комунікаційного процесу та забезпеченню її конкурентоспроможності в умовах цифрових трансформацій.

Резюмуючи зазначимо, що у підрозділі розкрито поняття, сутність, структуру та функції комунікативної стратегії організації. Встановлено, що комунікативна стратегія є системним елементом стратегічного управління, який забезпечує узгодженість інформаційних процесів відповідно до загальних цілей розвитку організації.

Доведено, що її сутність полягає у формуванні цілісної системи комунікацій, яка інтегрує внутрішні та зовнішні інформаційні потоки, визначає принципи взаємодії та забезпечує ефективний зворотний зв'язок. Визначено основні функції комунікативної стратегії, що підтверджує її багатовимірний характер та важливу роль у забезпеченні стабільності, адаптивності та розвитку організації.

Отже, теоретичне осмислення поняття комунікативної стратегії створює методологічне підґрунтя для подальшого дослідження ролі цифрових інструментів у її формуванні та практичній реалізації.

1.2 Роль цифрових інструментів у системі організаційних комунікацій

Сучасний етап розвитку організацій характеризується активною цифровізацією управлінських та бізнес-процесів, що зумовлює трансформацію традиційних підходів до здійснення комунікацій. Розвиток інформаційно-комунікаційних технологій, поширення цифрових платформ і зростання

швидкості обміну даними суттєво змінюють механізми взаємодії як усередині організації, так і з її зовнішнім середовищем.

Цифрові інструменти стають невід'ємною складовою системи організаційних комунікацій, забезпечуючи оперативність, доступність, інтерактивність та аналітичну підтримку інформаційних процесів. Вони сприяють підвищенню ефективності внутрішньої координації, оптимізації управлінських рішень, розвитку дистанційної взаємодії та формуванню нових форматів комунікаційної культури.

В умовах зростаючої конкуренції та нестабільності зовнішнього середовища цифрові інструменти виступають важливим чинником підвищення гнучкості та адаптивності організації. Їх використання дозволяє забезпечити безперервність комунікаційних процесів, розширити можливості зворотного зв'язку та створити прозорий інформаційний простір.

Отже, дослідження ролі цифрових інструментів у системі організаційних комунікацій є необхідним для розуміння сучасних тенденцій розвитку управління та формування ефективної комунікативної стратегії організації.

Цифрові інструменти в системі організаційних комунікацій доцільно розглядати як сукупність програмних продуктів, інформаційно-технологічних рішень та мережевих сервісів, що забезпечують створення, передавання, накопичення, зберігання, оброблення й аналітичний аналіз інформації з метою підтримки внутрішньої та зовнішньої взаємодії організації. Вони виступають засобом формування єдиного інформаційного середовища, у межах якого відбувається координація діяльності підрозділів, управління персоналом, взаємодія з клієнтами та іншими зацікавленими сторонами.

На відміну від традиційних каналів комунікації, цифрові інструменти характеризуються інтерактивністю, що забезпечує двосторонній та багатосторонній обмін інформацією в режимі реального часу. Вони відзначаються високою оперативністю передачі даних, можливістю дистанційної

взаємодії незалежно від територіального розташування учасників, автоматизацією рутинних процесів та наявністю аналітичних функцій, які дозволяють здійснювати моніторинг, оцінювання та прогнозування результатів комунікаційної діяльності. Таким чином, цифрові рішення не лише спрощують процес передачі інформації, а й підвищують її якість та управлінську цінність.

Використання цифрових інструментів трансформує саму логіку комунікацій у межах організації. Якщо традиційна модель комунікації здебільшого була лінійною та ієрархічною, то сучасна цифрова модель має мережевий характер, передбачає горизонтальні зв'язки, відкритість інформаційних потоків та інтегрованість різних каналів взаємодії. Це сприяє формуванню більш гнучкої та адаптивної системи управління.

У структурі організаційних комунікацій цифрові інструменти виконують роль технологічної платформи, на якій базується вся система інформаційного обміну. Вони інтегрують різні інформаційні потоки, забезпечують їх узгодженість та створюють умови для безперервного зворотного зв'язку. Крім того, цифрові рішення виступають інструментом стратегічного управління інформацією, оскільки дозволяють накопичувати дані, здійснювати їх аналітичну обробку та використовувати результати для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Цифрові інструменти пронизують усі рівні комунікаційної системи – стратегічний, тактичний та операційний. На стратегічному рівні вони підтримують формування та реалізацію комунікативної стратегії, на тактичному – забезпечують координацію діяльності підрозділів, а на операційному – сприяють щоденній взаємодії працівників. Таким чином, їх роль полягає не лише в технічному забезпеченні передачі інформації, а й у створенні цілісного цифрового середовища, яке забезпечує узгодженість внутрішніх процесів та ефективну взаємодію організації із зовнішнім середовищем.

З огляду на функціональне призначення та сферу застосування, цифрові інструменти в організаційних комунікаціях можна класифікувати за кількома критеріями (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Класифікація цифрових інструментів у системі організаційних комунікацій

Критерій класифікації	Види інструментів	Характеристика
За сферою використання	Внутрішні	Корпоративні портали, електронний документообіг, месенджери для командної роботи
	Зовнішні	Вебсайт організації, соціальні мережі, email-розсилки
За управлінським рівнем	Стратегічні	CRM-, ERP-системи, аналітичні платформи
	Операційні	Платформи відеоконференцій, чат-системи
За функціональним призначенням	Управлінські	Системи планування, внутрішні бази знань
	Маркетингові	Інструменти digital-маркетингу, SMM, онлайн-реклама
	HR-комунікаційні	Платформи внутрішніх опитувань, системи оцінювання персоналу
За технологічною основою	Хмарні	SaaS-платформи, онлайн-сервіси
	Локальні	Внутрішні серверні системи

Таким чином, цифрові інструменти є ключовим структурним елементом сучасної системи організаційних комунікацій. Їх багаторівнева класифікація свідчить про комплексність функціонального призначення та універсальність застосування. Вони забезпечують інтеграцію інформаційних потоків, підвищують швидкість комунікацій, сприяють розвитку зворотного зв'язку та створюють передумови для формування цифрової комунікативної культури.

Місце цифрових інструментів як ядра сучасної комунікаційної системи наведено на рис. 1.2

Місце цифрових інструментів у системі організаційних комунікацій



Рис.1.2. Місце цифрових інструментів у системі організаційних комунікацій

Після визначення сутності цифрових інструментів та окреслення їх місця у системі організаційних комунікацій логічним є перехід до аналізу особливостей їх практичного застосування у внутрішньому середовищі організації. Отже, внутрішні комунікації виступають базовим елементом управлінської системи, оскільки забезпечують координацію діяльності персоналу, узгодженість дій структурних підрозділів, своєчасний обмін інформацією та підтримання належного рівня корпоративної культури.

Ефективність функціонування організації значною мірою залежить від якості внутрішніх інформаційних потоків, їх структурованості, доступності та оперативності. У цьому контексті цифрові інструменти набувають системоутворюючого значення, оскільки створюють технологічні передумови

для оптимізації комунікаційних процесів, підвищення прозорості управлінських рішень та формування інтегрованого інформаційного середовища.

У сучасних організаціях цифрові рішення стали ключовим механізмом забезпечення оперативної, прозорої та структурованої внутрішньої взаємодії. Їх використання дозволяє мінімізувати часові витрати на передачу інформації, підвищити якість координації та створити єдиний інформаційний простір.

Одним із базових інструментів є корпоративні портали, які виконують функцію внутрішнього інформаційного центру. Вони забезпечують доступ до нормативних документів, новин організації, внутрішніх регламентів, навчальних матеріалів та баз знань. Корпоративний портал сприяє стандартизації інформаційних потоків і підвищує рівень поінформованості персоналу.

Важливу роль відіграють системи електронного документообігу, що забезпечують автоматизацію процесів створення, погодження, підписання та зберігання документів. Їх застосування підвищує прозорість управлінських процедур, скорочує паперовий обіг та знижує ризик втрати інформації. Крім того, такі системи дозволяють відстежувати статус виконання завдань у режимі реального часу.

Значного поширення набули месенджери та платформи для командної роботи, які забезпечують швидку горизонтальну та вертикальну комунікацію. Вони підтримують групові чати, обмін файлами, спільне редагування документів та управління проєктами. Це сприяє розвитку командної взаємодії та підвищує гнучкість організації, особливо в умовах дистанційної або гібридної роботи.

Важливим елементом внутрішніх цифрових комунікацій є платформи відеоконференцій, що забезпечують можливість проведення нарад, стратегічних сесій, тренінгів та інших форм колективної роботи незалежно від географічного розташування учасників. Використання таких платформ розширює можливості залучення персоналу та підтримує безперервність управлінських процесів.

Окрему групу становлять HR-платформи, які інтегрують процеси підбору персоналу, адаптації, оцінювання результатів діяльності, навчання та розвитку працівників. Вони сприяють формуванню прозорої системи управління людськими ресурсами та забезпечують аналітичну підтримку прийняття кадрових рішень.

Таким чином, цифрові інструменти у внутрішніх комунікаціях виконують не лише інформаційну, а й координаційну, мотиваційну та інтеграційну функції. Їх застосування формує цифрове середовище організації, у межах якого забезпечується ефективна взаємодія працівників, підвищується продуктивність діяльності та зміцнюється корпоративна культура (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

Порівняльна характеристика внутрішніх цифрових інструментів за функціональним призначенням

Цифровий інструмент	Основне функціональне призначення	Ключові можливості	Управлінський ефект
Корпоративний портал	Централізований інформаційний простір	Доступ до нормативних документів, новин, баз знань, внутрішніх сервісів	Підвищення поінформованості та прозорості діяльності
Електронний документообіг	Автоматизація документальних процесів	Створення, погодження, підписання та архівування документів	Скорочення часу обробки інформації, контроль виконання
Месенджери та платформи для командної роботи	Оперативна взаємодія персоналу	Групові чати, обмін файлами, управління завданнями, спільне редагування	Підвищення швидкості комунікації та командної ефективності
Платформи відеоконференцій	Дистанційна синхронна комунікація	Проведення нарад, тренінгів, презентацій у режимі реального часу	Забезпечення безперервності управління та залучення персоналу
HR-платформи	Управління людськими ресурсами	Підбір, адаптація, оцінювання, навчання, аналітика персоналу	Підвищення ефективності кадрової політики та мотивації

Порівняльний аналіз свідчить, що внутрішні цифрові інструменти мають різне функціональне призначення, однак у сукупності формують інтегровану систему підтримки управлінських і комунікаційних процесів. Їх комплексне використання сприяє оптимізації інформаційних потоків, підвищенню продуктивності праці та формуванню цифрового організаційного середовища.

Після аналізу особливостей застосування цифрових інструментів у внутрішніх комунікаціях доцільним є розгляд їх ролі у сфері зовнішньої взаємодії організації. Зовнішні комунікації спрямовані на формування та підтримку відносин із клієнтами, партнерами, органами державної влади, інвесторами, громадськістю та іншими стейкхолдерами. У сучасних умовах цифровізації саме цифрові інструменти стають ключовим механізмом реалізації комунікаційної політики організації у зовнішньому середовищі.

Цифрові технології забезпечують оперативність передачі інформації, розширюють аудиторне охоплення, створюють можливості для персоналізованої взаємодії та аналітичного супроводу комунікаційної діяльності. Вони дозволяють організації не лише транслювати інформаційні повідомлення, а й вибудовувати довгострокові партнерські відносини на засадах зворотного зв'язку, довіри та відкритості.

Офіційний вебсайт виступає базовою платформою представлення організації в цифровому середовищі, виконуючи інформаційну, іміджеву та навігаційну функції. Соціальні мережі розширюють можливості інтерактивної взаємодії з цільовими аудиторіями, сприяють формуванню бренду та репутації. Електронна пошта забезпечує формалізовану ділову комунікацію та підтримує індивідуалізовану взаємодію з партнерами й клієнтами. CRM-системи дозволяють систематизувати дані про клієнтів, аналізувати їх поведінку та підвищувати ефективність маркетингових і сервісних процесів. Онлайн-платформи взаємодії зі стейкхолдерами забезпечують організацію консультацій, опитувань, публічних обговорень і координацію спільних проєктів.

Комплексне використання зазначених інструментів формує інтегровану систему зовнішніх цифрових комунікацій, яка підвищує конкурентоспроможність організації та зміцнює її позиції у зовнішньому середовищі (табл. 1.6).

Таблиця 1.6

Порівняльна характеристика цифрових інструментів у зовнішніх комунікаціях

Цифровий інструмент	Основне призначення	Ключові можливості	Стратегічний ефект
Офіційний вебсайт	Представлення організації в цифровому просторі	Публікація інформації, новин, звітів, контактів, онлайн-сервісів	Формування іміджу та підвищення відкритості
Соціальні мережі	Інтерактивна взаємодія з аудиторіями	Комунікація в режимі реального часу, просування бренду, зворотний зв'язок	Підвищення лояльності та впізнаваності
Електронна пошта	Формалізована ділова комунікація	Персоналізовані повідомлення, розсилки, ділове листування	Підтримка партнерських відносин
CRM-системи	Управління взаємовідносинами з клієнтами	Аналіз даних, сегментація клієнтів, автоматизація маркетингу	Підвищення ефективності продажів і сервісу
Онлайн-платформи взаємодії зі стейкхолдерами	Організація публічної та партнерської взаємодії	Опитування, консультації, спільна робота над проєктами	Посилення довіри та стратегічного партнерства

Резюмуючи зазначимо, що у межах підрозділу досліджено поняття, місце та класифікацію цифрових інструментів у системі організаційних комунікацій. Встановлено, що цифрові інструменти є сукупністю технологічних засобів, які забезпечують створення, передавання, оброблення, зберігання та аналітичну інтерпретацію інформації, формуючи основу сучасного інформаційного середовища організації.

Доведено, що їх роль у системі організаційних комунікацій має інтегративний та системоутворюючий характер. Цифрові інструменти забезпечують узгодженість внутрішніх комунікацій, підтримують стратегічне управління інформаційними потоками та сприяють ефективній взаємодії із зовнішнім середовищем. Вони охоплюють усі рівні управління – стратегічний, тактичний та операційний – і виступають технологічною платформою реалізації комунікативної стратегії організації.

Проаналізовано основні групи цифрових інструментів, що застосовуються у внутрішніх та зовнішніх комунікаціях, та визначено їх функціональне призначення. Показано, що внутрішні цифрові рішення сприяють координації діяльності персоналу, автоматизації документообігу та підвищенню ефективності управління людськими ресурсами, тоді як зовнішні інструменти забезпечують формування іміджу, розвиток партнерських відносин і підтримання комунікації зі стейкхолдерами.

Отже, цифрові інструменти є ключовим чинником модернізації системи організаційних комунікацій та важливою складовою формування ефективної комунікативної стратегії організації в умовах цифрової трансформації.

1.3 Зарубіжний і вітчизняний досвід формування комунікативних стратегій із використанням цифрових технологій

Умови глобалізації, цифрової трансформації економіки та стрімкого розвитку інформаційно-комунікаційних технологій зумовлюють необхідність переосмислення підходів до формування комунікативних стратегій організацій. Сучасні підприємства функціонують у середовищі високої конкуренції, інформаційної відкритості та постійних технологічних змін, що вимагає інтеграції цифрових рішень у систему стратегічного управління комунікаціями.

Звернення до зарубіжного та вітчизняного досвіду є обґрунтованим з огляду на потребу виявлення ефективних моделей цифрової інтеграції, визначення тенденцій розвитку комунікативних стратегій та адаптації успішних практик до умов національного середовища. Порівняльний аналіз дозволяє оцінити рівень розвитку цифрових комунікацій, виявити структурні особливості їх організації, а також визначити проблемні аспекти та потенційні напрями вдосконалення.

Дослідження міжнародної практики сприяє узагальненню системних підходів до формування інтегрованих комунікацій, тоді як аналіз вітчизняного досвіду дає змогу оцінити ступінь імплементації цифрових технологій у національному управлінському середовищі та визначити перспективи подальшого розвитку. Таким чином, розгляд зарубіжного і вітчизняного досвіду виступає необхідним етапом обґрунтування теоретико-практичних засад удосконалення комунікативних стратегій в умовах цифрової трансформації.

Зарубіжний досвід формування комунікативних стратегій свідчить про перехід від фрагментарного використання цифрових інструментів до побудови цілісних, інтегрованих моделей стратегічних комунікацій. У сучасних організаціях цифрові технології розглядаються як невід'ємна складова загальної стратегії розвитку, що забезпечує синхронізацію інформаційної політики з корпоративними цілями, місією та довгостроковим баченням. У таких моделях комунікація виступає не лише каналом передачі інформації, а стратегічним ресурсом управління, який впливає на конкурентоспроможність, репутацію та стійкість організації.

У провідних міжнародних компаніях цифрові платформи інтегруються у систему стратегічного планування та управління, що дозволяє забезпечити багатоканальність комунікацій (omnichannel-підхід). Це передбачає узгоджене використання вебсайтів, соціальних мереж, мобільних застосунків, корпоративних порталів та електронних розсилок для формування єдиного

інформаційного простору. Такий підхід сприяє забезпеченню послідовності повідомлень у різних каналах, підвищенню прозорості діяльності організації та зміцненню довіри з боку цільових аудиторій.

Важливою характеристикою зарубіжних моделей є активне використання аналітичних цифрових систем, зокрема CRM- і бізнес-аналітики (BI), що дозволяє здійснювати збір, оброблення та інтерпретацію даних про поведінку клієнтів і партнерів. Завдяки цьому комунікативна стратегія набуває персоналізованого характеру, орієнтується на конкретні сегменти аудиторії та забезпечує адресність інформаційних повідомлень. Аналітична складова цифрових інструментів дозволяє оцінювати ефективність комунікаційних кампаній, коригувати інформаційну політику та приймати обґрунтовані управлінські рішення на основі даних.

Окрему увагу в міжнародній практиці приділяють управлінню репутацією в цифровому середовищі. Соціальні мережі та онлайн-платформи розглядаються як стратегічні канали взаємодії зі стейкхолдерами, що забезпечують двосторонній діалог, оперативне реагування на запити та формування позитивного іміджу організації. Використання цифрових інструментів у цьому контексті сприяє підвищенню відкритості організації та її соціальної відповідальності.

У європейській практиці формування комунікативних стратегій відзначається високим рівнем інтеграції цифрових технологій у систему стратегічного управління. Комунікація розглядається як складова інтегрованих комунікацій, що передбачає узгодженість повідомлень у різних каналах, послідовність інформаційної політики та орієнтацію на довгострокову взаємодію зі стейкхолдерами. Особлива увага приділяється прозорості діяльності організацій, розвитку цифрових сервісів, електронному урядуванню та забезпеченню відкритого діалогу з громадськістю.

У країнах Європейського Союзу цифрові комунікаційні стратегії активно використовуються як у державному, так і в корпоративному секторі. Наприклад, у Німеччині комунікативні стратегії організацій базуються на принципах прозорості, структурованості інформаційних потоків та активного використання корпоративних порталів і цифрових платформ для взаємодії з громадськістю. Значну роль відіграє системний підхід до управління репутацією та використання аналітичних інструментів для оцінювання ефективності комунікацій.

У Франції цифрові технології інтегруються у стратегії організацій через активне застосування соціальних мереж, державних онлайн-платформ та інструментів електронної взаємодії. Комунікаційні стратегії орієнтовані на забезпечення відкритості, соціальної відповідальності та підтримку багатоканальної взаємодії з різними цільовими аудиторіями.

Особливо показовим є досвід Естонії, яка вважається одним із лідерів цифровізації в Європі. Тут цифрові рішення широко інтегровані в управлінські процеси, а комунікаційні стратегії будуються на основі електронного урядування, повної цифровізації адміністративних послуг та високого рівня довіри до цифрових платформ. Це забезпечує максимальну оперативність обміну інформацією та прозорість взаємодії.

У Швеції комунікативні стратегії характеризуються орієнтацією на відкритість даних, інтерактивність і активне залучення громадськості до процесів обговорення управлінських рішень через цифрові канали. Організації використовують сучасні CRM-системи, онлайн-платформи та інструменти аналітики для підвищення ефективності взаємодії зі стейкхолдерами.

Узагальнюючи, можна зазначити, що в європейській практиці комунікативні стратегії мають системний та інтегрований характер, а цифрові інструменти виконують не допоміжну, а стратегічну функцію. Вони забезпечують багатоканальність комунікацій, аналітичну підтримку прийняття рішень, розвиток електронного урядування, підвищення прозорості діяльності та

формування довгострокових партнерських відносин. Такий підхід створює підґрунтя для формування ефективної цифрової комунікаційної моделі, орієнтованої на стійкий розвиток і конкурентоспроможність організацій (табл.1.7).

Таблиця 1.7

Особливості формування комунікативних стратегій із використанням цифрових технологій у країнах Європи

Країна	Основні особливості комунікативної стратегії	Ключові цифрові інструменти	Стратегічний акцент
Німеччина	Системність, структурованість інформаційних потоків, орієнтація на прозорість	Корпоративні портали, аналітичні системи, цифрові платформи взаємодії	Управління репутацією та аналітична підтримка рішень
Франція	Інтегровані комунікації, багатоканальність, активна цифрова присутність	Соціальні мережі, державні онлайн-платформи, цифрові сервіси	Відкритість та соціальна взаємодія
Естонія	Повна цифровізація управління, розвиток електронного урядування	Електронні державні платформи, цифрові реєстри, онлайн-сервіси	Максимальна прозорість та ефективність
Швеція	Орієнтація на відкриті дані, інтерактивність, участь громадськості	CRM-системи, платформи зворотного зв'язку, цифрова аналітика	Довіра, партнерство та залучення стейкхолдерів

Вітчизняний досвід формування комунікативних стратегій поступово трансформується під впливом глобальних процесів цифровізації та імплементації європейських управлінських стандартів. Українські організації дедалі активніше інтегрують цифрові технології у систему внутрішніх і зовнішніх комунікацій, що сприяє підвищенню оперативності інформаційного обміну, прозорості управлінських рішень та узгодженості діяльності структурних підрозділів. У цьому контексті цифрові платформи розглядаються як важливий інструмент реалізації комунікативної стратегії та забезпечення її практичної ефективності.

Значного поширення набули системи електронного документообігу, які забезпечують автоматизацію процесів погодження та зберігання документів, зменшують адміністративне навантаження та підвищують контроль за виконанням управлінських рішень. Активно впроваджуються корпоративні інформаційні ресурси та внутрішні комунікаційні платформи, що сприяють формуванню єдиного інформаційного середовища організації. У сфері зовнішніх комунікацій дедалі більшого значення набувають інструменти цифрового маркетингу, соціальні мережі та онлайн-платформи взаємодії з клієнтами і партнерами, які забезпечують розширення аудиторії та розвиток зворотного зв'язку.

Водночас процес цифрової інтеграції в Україні характеризується певними викликами. Серед них – необхідність системного розвитку цифрової компетентності персоналу, удосконалення внутрішніх регламентів використання інформаційних технологій, забезпечення кібербезпеки та захисту даних. Крім того, актуальним залишається формування культури стратегічного підходу до комунікацій, за якої цифрові інструменти розглядаються не як окремі технічні рішення, а як складова загальної стратегії розвитку організації.

Порівняння зарубіжного та вітчизняного досвіду формування комунікативних стратегій із використанням цифрових технологій наведено в таблиці 1.6.

Таким чином, вітчизняна практика демонструє поступовий перехід до інтегрованих цифрових моделей комунікацій, однак подальше вдосконалення потребує комплексного підходу, що поєднує технологічні інновації з розвитком управлінських компетентностей та стратегічного мислення.

Резюмуючи зазначимо, що узагальнено зарубіжний та вітчизняний досвід формування комунікативних стратегій із використанням цифрових технологій. Встановлено, що у провідних країнах цифрові інструменти інтегровані у систему стратегічного управління та розглядаються як невід'ємний елемент реалізації

комунікативної політики організацій. Особливістю зарубіжної практики є системний підхід, багатоканальність комунікацій, активне застосування аналітичних платформ і орієнтація на довгострокову взаємодію зі стейкхолдерами.

Таблиця 1.8

Порівняння зарубіжного та вітчизняного досвіду формування комунікативних стратегій із використанням цифрових технологій

Критерій	Зарубіжний досвід	Вітчизняний досвід
Рівень інтеграції цифрових технологій	Повна інтеграція у стратегічне управління	Поступове впровадження, часткова інтеграція
Підхід до комунікацій	Системний, омніканальний	Переважно функціональний
Використання аналітики	Активне застосування CRM, BI, big data	Обмежене використання аналітичних платформ
Орієнтація на стейкхолдерів	Персоналізація комунікацій	Стандартизований підхід
Роль соціальних мереж	Стратегічний канал взаємодії	Переважно інструмент інформаційного представництва
Рівень цифрової культури	Високий, підтримується навчанням персоналу	Потребує подальшого розвитку

Дослідження показало, що в країнах Європи цифрові технології сприяють підвищенню прозорості діяльності організацій, розвитку електронного урядування, зміцненню репутації та забезпеченню ефективного зворотного зв'язку. Комунікативні стратегії мають інтегрований характер і базуються на узгодженості повідомлень у різних цифрових каналах.

Вітчизняний досвід характеризується поступовою адаптацією міжнародних підходів до умов національного соціально-економічного середовища. Українські організації активно впроваджують цифрові платформи внутрішньої та зовнішньої комунікації, однак процес цифрової трансформації потребує подальшого розвитку цифрової компетентності персоналу, удосконалення нормативного та організаційного забезпечення, а також формування стратегічної культури управління комунікаціями.

Отже, аналіз зарубіжного і вітчизняного досвіду підтверджує визначальну роль цифрових технологій у формуванні сучасних комунікативних стратегій та створює теоретичне підґрунтя для розроблення практичних рекомендацій щодо їх ефективного впровадження в організаціях.

Висновки до розділу 1

1. У результаті теоретичного аналізу встановлено, що комунікативна стратегія є системним елементом стратегічного управління організацією, який забезпечує узгодженість внутрішніх і зовнішніх інформаційних потоків відповідно до загальних цілей розвитку. Її сутність полягає у формуванні цілісної моделі взаємодії із зацікавленими сторонами, визначенні принципів інформаційної політики, каналів комунікації та механізмів зворотного зв'язку. Комунікативна стратегія виконує комплекс управлінських, координаційних, репутаційних і адаптивних функцій, що підтверджує її багатовимірний характер та визначальну роль у забезпеченні стабільності й конкурентоспроможності організації.

2. Обґрунтовано, що цифрові інструменти є ключовим чинником модернізації системи організаційних комунікацій та технологічною основою реалізації комунікативної стратегії. Вони забезпечують створення, передавання, оброблення, зберігання та аналітичну інтерпретацію інформації, формуючи інтегроване інформаційне середовище організації. Їх роль має системоутворюючий характер, оскільки цифрові рішення охоплюють стратегічний, тактичний і операційний рівні управління, сприяють координації діяльності персоналу, автоматизації процесів, формуванню позитивного іміджу та розвитку партнерських відносин зі стейкхолдерами.

3. Порівняльний аналіз зарубіжного та вітчизняного досвіду засвідчив, що в міжнародній практиці цифрові технології інтегровані у систему

стратегічного управління комунікаціями та характеризуються системністю, багатоканальністю й орієнтацією на довгострокову взаємодію. Вітчизняні організації демонструють поступову адаптацію цих підходів, однак потребують подальшого розвитку цифрової компетентності персоналу, удосконалення нормативного забезпечення та формування стратегічної культури управління комунікаціями. Отже, узагальнення теоретичних положень і практичного досвіду створює методологічне підґрунтя для подальшого дослідження механізмів удосконалення комунікативної стратегії організації в умовах цифрової трансформації.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ КОМУНІКАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ В ОРГАНІЗАЦІЇ ТА ВИКОРИСТАННЯ ЦИФРОВИХ ІНСТРУМЕНТІВ

2.1. Загальна характеристика діяльності мережі аптек «Подорожник»

Аптечна мережа «Подорожник» – одна з найбільших фармацевтичних мереж України, що здійснює роздрібну реалізацію лікарських засобів, виробів медичного призначення, товарів для здоров'я та супутньої продукції. Компанія функціонує у сфері фармацевтичного ритейлу, яка характеризується високим рівнем державного регулювання, соціальною значущістю та зростаючою конкуренцією.

Аптечна мережа «Подорожник» є національною мережею аптек із широкою географією присутності, що охоплює більшість регіонів України. Стратегія розвитку компанії орієнтована на розширення мережі аптечних закладів, підвищення стандартів обслуговування, впровадження сучасних технологій управління та цифрових сервісів для клієнтів.

Основними напрямками діяльності Аптечної мережі «Подорожник» зображено на рис.2.1.

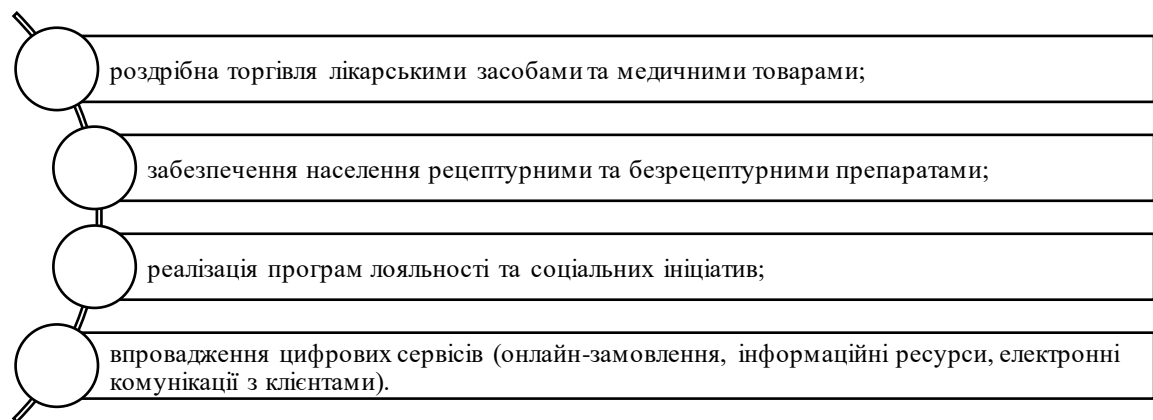


Рис. 2.1 Основні напрями діяльності Аптечної мережі «Подорожник»



Рис. 2.3. Організаційна структура Аптечної мережі «Подорожник»

Організаційна структура мережі має ієрархічний характер та включає центральний офіс, регіональні підрозділи та аптечні заклади. Управління діяльністю здійснюється відповідно до чинного законодавства України у сфері охорони здоров'я та фармацевтичної діяльності (рис.2.3). Особливістю функціонування аптечної мережі є необхідність поєднання комерційної ефективності з виконанням соціальної функції забезпечення населення доступними та якісними лікарськими засобами.

В умовах цифрової трансформації економіки аптечна мережа «Подорожник» активно впроваджує інструменти цифрової комунікації, зокрема корпоративні інформаційні системи, електронний документообіг, CRM-рішення та онлайн-платформи взаємодії з клієнтами. Це сприяє оптимізації внутрішніх бізнес-процесів, підвищенню швидкості оброблення інформації та зміцненню взаємодії зі споживачами.

Отже, аптечна мережа «Подорожник» є сучасною динамічною організацією фармацевтичного сектору, діяльність якої поєднує комерційні, соціальні та цифрові складові, що створює підґрунтя для подальшого дослідження особливостей формування та реалізації її комунікативної стратегії.

Історія розвитку мережі «Подорожник» відображає послідовний перехід від регіонального фармацевтичного оператора до однієї з провідних національних аптечних мереж України, що активно адаптується до умов цифрової трансформації економіки.

Основні етапи розвитку аптечної мережі «Подорожник» наведено в табл.2.1.

Аптечна мережа «Подорожник» була заснована у 1999 році у місті Львів. Початково компанія розвивалася як регіональна аптечна структура, орієнтована на забезпечення населення якісними та доступними лікарськими засобами. На ранньому етапі розвитку стратегія мережі була спрямована на поступове

розширення кількості аптечних закладів та формування впізнаваного бренду на локальному ринку.

Таблиця 2.1

Основні етапи розвитку аптечної мережі «Подорожник»

Період	Ключові події та характеристики розвитку	Стратегічне значення етапу
1999 р.	Заснування мережі у м. Львів	Формування локального бренду та початок діяльності на фармацевтичному ринку
2000–2010 рр.	Розширення мережі у Західному регіоні України	Закріплення позицій на регіональному ринку, стандартизація процесів
2010–2015 рр.	Активна експансія в інші регіони України	Перехід від регіональної до національної мережі
2015–2020 рр.	Оптимізація логістики, розширення асортименту, підвищення стандартів обслуговування	Підвищення конкурентоспроможності та якості сервісу
2020 р. – дотепер	Активна цифровізація: онлайн-сервіси, CRM-системи, програми лояльності	Інтеграція цифрових технологій та формування сучасної комунікативної моделі

У 2000-х роках компанія перейшла до активної експансії за межі Західного регіону України, що стало важливим етапом масштабування бізнесу. Розвиток мережі супроводжувався стандартизацією бізнес-процесів, удосконаленням логістичної системи та впровадженням сучасних підходів до управління персоналом.

У подальшому мережа здійснила значну трансформацію, зосередившись на підвищенні якості обслуговування, розширенні асортименту продукції та впровадженні цифрових технологій. Відкриття аптек у різних регіонах України сприяло формуванню національного масштабу діяльності та зміцненню конкурентних позицій компанії на фармацевтичному ринку.

Сучасний етап розвитку характеризується активною цифровізацією процесів, впровадженням онлайн-сервісів, програм лояльності та CRM-рішень, що дозволяє поєднувати традиційні формати аптечної торгівлі з сучасними

інструментами взаємодії зі споживачами. Аналіз фінансово-господарської діяльності проведено на прикладі однієї з аптек, що входить до складу аптечної мережі Подорожник, розташованої у місті Київ за адресою вул. Вишгородська, 45. Досліджуваний аптечний заклад здійснює роздрібну реалізацію лікарських засобів, виробів медичного призначення, косметичної продукції та супутніх товарів аптечного асортименту.

Організація діяльності аптеки побудована відповідно до корпоративних стандартів мережі та чинного законодавства у сфері фармацевтичної діяльності. Керівництво аптекою здійснює завідувач аптеки Подоляко Артем Михайлович, який відповідає за організацію роботи персоналу, забезпечення виконання планових показників діяльності, контроль якості обслуговування споживачів, ведення внутрішньої документації та дотримання фармацевтичних стандартів.

Штат аптеки налічує 6 працівників, серед яких: завідувач аптеки; 4 фармацевти; 1 прибиральник службових приміщень (табл.2.2).

Таблиця 2.2

Штатний розпис аптечного закладу

№	Посада	Кількість штатних одиниць	Основні функціональні обов'язки
1	Завідувач аптеки	1	Організація роботи аптеки, управління персоналом, контроль фінансово-господарської діяльності, забезпечення виконання планових показників
2	Фармацевт	4	Відпуск лікарських засобів, консультування клієнтів, ведення касових операцій, контроль термінів придатності продукції
3	Прибиральник службових приміщень	1	Забезпечення санітарно-гігієнічного стану приміщень аптеки
	Разом	6	

Функціональні обов'язки персоналу розподілені відповідно до посадових інструкцій. Фармацевти здійснюють відпуск лікарських засобів, консультування клієнтів щодо застосування препаратів, контроль термінів придатності продукції,

приймання товару та ведення касових операцій. Прибиральник службових приміщень забезпечує належний санітарно-гігієнічний стан аптеки, що є важливою умовою здійснення фармацевтичної діяльності.

Фінансово-господарська діяльність аптеки характеризується стабільним рівнем товарообороту, що обумовлено вигідним територіальним розташуванням у густонаселеному районі міста, високою впізнаваністю бренду мережі та широким асортиментом продукції. Основними джерелами доходу аптеки є реалізація лікарських засобів рецептурної та безрецептурної групи, вітамінів, медичних виробів, косметичних засобів і супутньої продукції.

Витрати аптеки формуються за рахунок оплати праці персоналу, орендних платежів, комунальних витрат, логістичного забезпечення, закупівлі товарних запасів та витрат на підтримання операційної діяльності. Важливим фактором ефективності діяльності є дотримання оптимального співвідношення між товарооборотом і витратами обігу.

Завдяки інтеграції до структури мережі Подорожник аптека має доступ до централізованої системи постачання, корпоративної інформаційної системи, маркетингової підтримки та програм лояльності для споживачів, що позитивно впливає на рівень конкурентоспроможності та фінансові результати діяльності аптечного закладу.

Аналіз основних показників діяльності аптечного закладу, що входить до складу Подорожник, за 2023–2025 рр. свідчить про стабільний розвиток та поступове покращення фінансово-економічних результатів (табл.2.3). Протягом досліджуваного періоду спостерігається зростання товарообігу з 86 540 тис. грн у 2023 р. до 112 450 тис. грн у 2025 р., що свідчить про розширення клієнтської бази та підвищення попиту на фармацевтичну продукцію.

Таблиця 2.3

Основні показники діяльності аптечного закладу за 2023-2025 рр.

Показники	Один. вим.	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Абсол. відхил. 2024/2023	Відн. відхил., %	Абсол. відхил. 2025/2024	Відн. відхил., %
Товарообіг	тис. грн	86 540	97 860	112 450	11 320	13,08	14 590	14,91
Собівартість	тис. грн	67 480	75 920	86 340	8 440	12,51	10 420	13,73
Валовий прибуток	тис. грн	19 060	21 940	26 110	2 880	15,11	4 170	19,01
Прибуток до оподаткування	тис. грн	6 420	7 580	9 240	1 160	18,07	1 660	21,90
Чистий прибуток	тис. грн	5 264	6 216	7 577	952	18,08	1 361	21,90
Рентабельність продажів	%	6,08	6,35	6,74	0,27	-	0,39	-
Середньооблікова чисельність персоналу	осіб	6	6	6	0	0,00	0	0,00
Фонд оплати праці	тис. грн	1 872	2 160	2 520	288	15,38	360	16,67
Середня заробітна плата	грн	26 000	30 000	35 000	4 000	15,38	5 000	16,67
Продуктивність праці	тис. грн/осо бу	14 423	16 310	18 742	1 887	13,08	2 432	14,91

Одночасно зростає валовий та чистий прибуток, що підтверджує підвищення ефективності господарської діяльності аптечного закладу.

Позитивною тенденцією є також покращення показників продуктивності праці, яка зросла з 14 423 тис. грн/особу у 2023 р. до 18 742 тис. грн/особу у 2025 р. Це свідчить про підвищення ефективності використання трудових ресурсів. Водночас фонд оплати праці збільшився з 1 872 тис. грн до 2 520 тис. грн, а середня заробітна плата зросла з 26 000 грн до 35 000 грн, що позитивно вплинуло на мотивацію персоналу та зниження рівня плинності кадрів.

Окремо слід відзначити зниження показника витрат на 1 грн товарообігу з 0,88 грн у 2023 р. до 0,84 грн у 2025 р., що свідчить про підвищення економічної ефективності діяльності аптеки. Рентабельність продажів демонструє помірне зростання, що підтверджує загальну позитивну динаміку фінансових результатів.

Резюмуючи зазначимо, проведений аналіз свідчить, що аптечний заклад характеризується стабільним фінансовим станом та позитивною динамікою розвитку у 2023–2025 рр.

Зростання товарообігу, прибутковості та продуктивності праці, а також підвищення рівня заробітної плати працівників свідчать про ефективність управління діяльністю аптеки та належний рівень організації бізнес-процесів.

Водночас збереження низького рівня плинності кадрів і поступове зниження витрат на одиницю товарообігу підтверджують раціональність кадрової політики та економічну доцільність функціонування аптечного закладу.

Отримані результати дають підстави стверджувати про достатньо високий рівень ефективності діяльності досліджуваної аптеки та її конкурентоспроможність у складі аптечної мережі Подорожник. Підприємство демонструє стабільне зростання товарообігу, прибутковості та продуктивності праці, що свідчить про ефективне управління ресурсами та організацію роботи персоналу. Позитивна динаміка фінансових результатів у поєднанні зі зростанням заробітної плати та зниженням плинності кадрів підтверджує

належний рівень мотивації працівників. У сукупності це свідчить про стійкий розвиток аптеки та її здатність успішно функціонувати в конкурентному ринковому середовищі.

2.2 Оцінка існуючої системи внутрішніх та зовнішніх комунікацій

Ефективність функціонування сучасної організації значною мірою залежить від рівня розвитку комунікаційних процесів, які забезпечують координацію діяльності, обмін інформацією та узгодження управлінських рішень. Для мережі аптек «Подорожник», яка характеризується значною чисельністю персоналу та розгалуженою організаційною структурою, питання організації внутрішніх та зовнішніх комунікацій набуває особливої актуальності.

Внутрішні комунікації в організації охоплюють обмін інформацією між різними рівнями управління, структурними підрозділами та окремими працівниками. У межах досліджуваного підприємства внутрішні комунікації здійснюються за вертикальним і горизонтальним напрямками. Вертикальні комунікації забезпечують передачу управлінських рішень від керівництва до підлеглих, а також зворотний зв'язок у вигляді звітності та пропозицій. Горизонтальні комунікації сприяють координації діяльності між структурними підрозділами, що є особливо важливим для аптечної мережі з великою кількістю територіально відокремлених одиниць.

Основними каналами внутрішніх комунікацій є службові наради, внутрішня електронна пошта, корпоративні інформаційні системи, месенджери, а також неформальні комунікації між працівниками. Останні, хоча й не мають регламентованого характеру, відіграють важливу роль у формуванні соціально-психологічного клімату та можуть як сприяти вирішенню робочих питань, так і провокувати виникнення конфліктів.

Оцінка ефективності внутрішніх комунікацій свідчить про наявність як позитивних аспектів, так і певних проблемних моментів. До переваг можна віднести відносну оперативність передачі інформації, використання сучасних цифрових засобів комунікації, а також наявність зворотного зв'язку між рівнями управління. Водночас спостерігаються певні недоліки, зокрема інформаційне перевантаження працівників, дублювання інформаційних потоків, недостатня чіткість формулювання управлінських завдань, а також затримки у передачі інформації між окремими підрозділами.

Зовнішні комунікації підприємства охоплюють взаємодію з постачальниками, споживачами, державними органами, партнерами та іншими зацікавленими сторонами. Для аптечної мережі особливе значення мають комунікації з постачальниками лікарських засобів, що забезпечують безперервність поставок, а також взаємодія з клієнтами, яка впливає на рівень довіри до підприємства та його конкурентоспроможність.

Основними каналами зовнішніх комунікацій є офіційний вебсайт підприємства, соціальні мережі, рекламні кампанії, гарячі лінії, а також безпосередній контакт працівників аптек із клієнтами. Важливу роль відіграють також цифрові інструменти, зокрема CRM-системи, онлайн-сервіси замовлення лікарських засобів та мобільні додатки, що забезпечують швидкий доступ споживачів до продукції підприємства.

Разом з тим, оцінка зовнішніх комунікацій дозволяє виявити певні проблеми, серед яких недостатній рівень інтеграції окремих цифрових каналів, нерівномірність якості обслуговування клієнтів у різних аптечних закладах, а також обмеженість механізмів збору та аналізу зворотного зв'язку від споживачів.

Таким чином, проведена оцінка існуючої системи внутрішніх та зовнішніх комунікацій у мережі аптек «Подорожник» свідчить про наявність сформованої комунікаційної інфраструктури, яка забезпечує функціонування підприємства,

проте потребує подальшого вдосконалення. Виявлені недоліки у комунікаційних процесах можуть виступати чинниками виникнення конфліктів у трудовому колективі та зниження ефективності управління, що обумовлює необхідність їх більш детального дослідження та розробки заходів щодо оптимізації комунікаційної системи підприємства.

З метою більш ґрунтовної оцінки існуючої системи внутрішніх та зовнішніх комунікацій доцільно використати інструменти стратегічного аналізу, зокрема SWOT- та PEST-аналіз.

Їх застосування дозволяє систематизувати сильні та слабкі сторони комунікаційних процесів (табл.2.4), а також визначити вплив зовнішнього середовища на їх ефективність (табл. 2.5).

Таблиця 2.4

SWOT-аналіз системи комунікацій у мережі аптек «Подорожник»

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
<p>Наявність розвиненої мережі внутрішніх комунікацій</p> <p>Використання цифрових інструментів (месенджери, CRM)</p> <p>Налагоджений зворотний зв'язок між рівнями управління</p> <p>Швидкість передачі інформації</p> <p>Розвинені зовнішні канали комунікації (сайт, соцмережі)</p>	<p>Інформаційне перевантаження працівників</p> <p>Дублювання інформаційних потоків</p> <p>Недостатня чіткість управлінських повідомлень</p> <p>Затримки в комунікації між підрозділами</p> <p>Нерівномірність якості комунікації в різних підрозділах</p>
Можливості (O)	Загрози (T)
<p>Впровадження нових цифрових платформ комунікації</p> <p>Автоматизація комунікаційних процесів</p> <p>Розвиток корпоративної культури відкритих комунікацій</p> <p>Підвищення цифрової грамотності персоналу</p> <p>Використання аналітики зворотного зв'язку</p>	<p>Зростання конкуренції на фармацевтичному ринку</p> <p>Інформаційні перевантаження персоналу</p> <p>Ризик викривлення інформації</p> <p>Виникнення конфліктів через неефективні комунікації</p> <p>Зниження довіри персоналу при неефективній комунікації</p>

SWOT-аналіз дозволив виявити, що система комунікацій у мережі аптек «Подорожник» має достатньо розвинену інфраструктуру та характеризується наявністю сучасних каналів передачі інформації. Водночас існують певні внутрішні недоліки, пов'язані з організацією інформаційних потоків, що можуть негативно впливати на ефективність взаємодії між працівниками та підрозділами.

Таблиця 2.5

PEST-аналіз впливу зовнішнього середовища на комунікаційні процеси

Фактор	Характер впливу
Політичні (P)	Державне регулювання фармацевтичної діяльності, вимоги до інформаційної прозорості
Економічні (E)	Зміни купівельної спроможності населення, вплив на комунікацію з клієнтами
Соціальні (S)	Зростання вимог до якості обслуговування, підвищення ролі клієнтоорієнтованості
Технологічні (T)	Розвиток цифрових технологій, впровадження CRM-систем, онлайн-сервісів

PEST-аналіз показав, що комунікаційні процеси підприємства значною мірою залежать від зовнішнього середовища, зокрема від технологічного розвитку та соціальних очікувань споживачів. Це обумовлює необхідність постійного вдосконалення цифрових інструментів комунікації та адаптації до змін у зовнішньому середовищі.

Отже, результати проведеного аналізу підтверджують, що хоча система комунікацій підприємства є функціональною, вона потребує подальшої оптимізації. Виявлені слабкі сторони можуть виступати передумовами виникнення конфліктів у трудовому колективі, що зумовлює необхідність розробки заходів щодо вдосконалення комунікаційних процесів та їх інтеграції з системою управління персоналом.

Отже, проведена оцінка існуючої системи внутрішніх та зовнішніх комунікацій у мережі аптек «Подорожник» свідчить про наявність сформованої та функціонально дієвої комунікаційної інфраструктури, що забезпечує

координацію діяльності структурних підрозділів і взаємодію із зовнішнім середовищем. Використання сучасних цифрових інструментів, розвинені канали обміну інформацією та наявність зворотного зв'язку створюють основу для ефективного управління організацією.

Водночас результати аналізу, зокрема SWOT- та PEST-оцінювання, дозволили виявити низку проблемних аспектів, пов'язаних із перевантаженням інформаційних потоків, недостатньою узгодженістю комунікацій між підрозділами, а також нерівномірністю якості комунікації на різних рівнях управління. Зазначені недоліки можуть призводити до викривлення інформації, зниження ефективності управлінських рішень та формування передумов для виникнення конфліктних ситуацій у трудовому колективі.

2.3 Аналіз використання цифрових інструментів у комунікативних процесах

У сучасних умовах цифровізації економіки ефективність комунікаційних процесів в організації значною мірою залежить від рівня впровадження та використання цифрових інструментів. Для мережі аптек «Подорожник», яка характеризується розгалуженою структурою та значною кількістю персоналу, цифрові технології виступають ключовим елементом забезпечення оперативності, точності та безперервності інформаційного обміну.

Цифрові інструменти в організації використовуються як у внутрішніх, так і у зовнішніх комунікаціях. До основних засобів внутрішньої комунікації належать корпоративна електронна пошта, месенджери (Viber, Telegram), внутрішні портали, CRM- та ERP-системи, які забезпечують обмін інформацією між структурними підрозділами, координацію робочих процесів та контроль виконання завдань. Використання таких інструментів дозволяє значно скоротити

час передачі інформації, підвищити рівень її доступності та зменшити залежність від територіальної віддаленості підрозділів.

Важливу роль відіграють корпоративні інформаційні системи, які інтегрують різні напрями діяльності підприємства, зокрема облік товарних запасів, управління персоналом та взаємодію з постачальниками. Завдяки цьому забезпечується єдиний інформаційний простір, що сприяє підвищенню узгодженості дій працівників та оперативності управлінських рішень.

У сфері зовнішніх комунікацій цифрові інструменти представлені офіційним вебсайтом підприємства, сторінками у соціальних мережах, онлайн-сервісами замовлення лікарських засобів, мобільними додатками та гарячими лініями. Вони забезпечують взаємодію з клієнтами, підвищують доступність інформації про продукцію та сприяють формуванню позитивного іміджу підприємства на ринку.

Разом з тим, аналіз використання цифрових інструментів дозволяє виявити як їхні переваги, так і певні обмеження. До основних переваг належать висока швидкість передачі інформації, можливість одночасного охоплення великої кількості працівників, автоматизація рутинних процесів та зручність зберігання й обробки даних. Це особливо важливо для підприємств із великою кількістю персоналу, де традиційні канали комунікації є менш ефективними.

Водночас існують і певні проблеми, пов'язані з використанням цифрових інструментів. Зокрема, спостерігається інформаційне перевантаження працівників, що зумовлене великою кількістю повідомлень у різних каналах комунікації. Крім того, відсутність єдиної стандартизованої платформи може призводити до фрагментації інформаційних потоків та втрати важливої інформації. Також варто відзначити недостатній рівень цифрової компетентності окремих працівників, що ускладнює ефективне використання сучасних технологій.

Окремою проблемою є можливість викривлення інформації при її передачі через цифрові канали, що може спричиняти непорозуміння між працівниками та підвищувати ризик виникнення конфліктних ситуацій. Відсутність чітких регламентів щодо використання цифрових засобів комунікації також негативно впливає на ефективність інформаційного обміну.

Таблиця 2.6

Оцінка ефективності використання цифрових інструментів у комунікаційних процесах

Цифровий інструмент	Сфера використання	Переваги	Недоліки	Рівень ефективності
Корпоративна електронна пошта	Внутрішні та зовнішні комунікації	Офіційність, документування інформації	Перевантаження листами, затримки відповіді	Середній
Месенджери (Viber, Telegram)	Оперативна внутрішня комунікація	Швидкість, доступність, зручність	Надлишок повідомлень, відсутність структури	Високий
CRM-система	Робота з клієнтами, аналітика	Централізація даних, контроль взаємодії	Потребує навчання персоналу	Високий
ERP-система	Управління ресурсами, облік	Інтеграція бізнес-процесів	Складність впровадження	Високий
Внутрішній портал	Інформування персоналу	Єдиний інформаційний простір	Не завжди активно використовується	Середній
Соціальні мережі	Зовнішні комунікації, маркетинг	Широке охоплення аудиторії	Ризик негативних відгуків	Високий
Офіційний вебсайт	Інформування клієнтів	Доступність інформації 24/7	Потребує постійного оновлення	Високий
Онлайн-сервіси замовлення	Обслуговування клієнтів	Зручність, швидкість	Технічні збої	Високий

Отже, результати аналізу свідчать, що цифрові інструменти відіграють важливу роль у забезпеченні ефективності комунікаційних процесів у мережі

аптек «Подорожник» (табл.2.6), проте їх використання потребує подальшого вдосконалення.

Необхідним є впровадження єдиних стандартів цифрової комунікації, підвищення рівня цифрової грамотності персоналу, а також оптимізація інформаційних потоків з метою зниження рівня перевантаження та підвищення якості взаємодії між працівниками.

Проведена оцінка ефективності цифрових інструментів свідчить, що найбільш результативними у комунікаційних процесах є CRM- та ERP-системи, а також месенджери та онлайн-сервіси, які забезпечують швидкість і зручність обміну інформацією. Водночас окремі інструменти, зокрема корпоративна електронна пошта та внутрішні портали, характеризуються середнім рівнем ефективності через перевантаження інформацією та недостатню активність користувачів.

Зазначені недоліки можуть призводити до зниження якості комунікацій, викривлення інформації та виникнення непорозумінь між працівниками, що підвищує ризик конфліктних ситуацій у трудовому колективі.

Аналіз використання цифрових інструментів у комунікаційних процесах мережі аптек «Подорожник» дозволив виявити низку недоліків, що знижують ефективність інформаційного обміну та можуть негативно впливати на якість управління (рис.2.4).

Виявлені недоліки свідчать про те, що, незважаючи на активне використання цифрових інструментів, система комунікацій потребує подальшого вдосконалення, зокрема шляхом стандартизації комунікаційних процесів, оптимізації інформаційних потоків та підвищення рівня цифрової грамотності персоналу.

Резюмуючи зазначимо, проведений аналіз використання цифрових інструментів у комунікаційних процесах мережі аптек «Подорожник» засвідчив їх важливу роль у забезпеченні ефективного функціонування організації,

особливо в умовах значної чисельності персоналу та територіальної розгалуженості підрозділів. Використання сучасних цифрових засобів, таких як CRM- та ERP-системи, месенджери, корпоративна електронна пошта та онлайн-сервіси, сприяє підвищенню оперативності обміну інформацією, покращенню координації діяльності та забезпеченню доступності даних.



Рис.2.4 Перелік недоліків, що знижують ефективність інформаційного обміну та можуть негативно впливати на якість управління

Водночас встановлено, що ефективність застосування цифрових інструментів є неоднорідною та супроводжується рядом проблем, зокрема

інформаційним перевантаженням працівників, дублюванням інформаційних потоків, відсутністю єдиних стандартів комунікації та недостатнім рівнем інтеграції інформаційних систем. Зазначені недоліки можуть призводити до зниження якості комунікацій, викривлення інформації та виникнення непорозумінь між працівниками.

Висновки до розділу 2

Проведений аналіз свідчить, що аптечний заклад характеризується стабільним фінансовим станом та позитивною динамікою розвитку у 2023–2025 рр. Зростання товарообігу, прибутковості та продуктивності праці, а також підвищення рівня заробітної плати працівників свідчать про ефективність управління діяльністю аптеки та належний рівень організації бізнес-процесів.

Водночас збереження низького рівня плинності кадрів і поступове зниження витрат на одиницю товарообігу підтверджують раціональність кадрової політики та економічну доцільність функціонування аптечного закладу.

Отримані результати дають підстави стверджувати про достатньо високий рівень ефективності діяльності досліджуваної аптеки та її конкурентоспроможність у складі аптечної мережі Подорожник. Підприємство демонструє стабільне зростання товарообігу, прибутковості та продуктивності праці, що свідчить про ефективне управління ресурсами та організацію роботи персоналу. Позитивна динаміка фінансових результатів у поєднанні зі зростанням заробітної плати та зниженням плинності кадрів підтверджує належний рівень мотивації працівників. У сукупності це свідчить про стійкий розвиток аптеки та її здатність успішно функціонувати в конкурентному ринковому середовищі.

Оцінено існуючі системи внутрішніх та зовнішніх комунікацій у мережі аптек «Подорожник», що свідчить про наявність сформованої та функціонально

дієвої комунікаційної інфраструктури, що забезпечує координацію діяльності структурних підрозділів і взаємодію із зовнішнім середовищем. Використання сучасних цифрових інструментів, розвинені канали обміну інформацією та наявність зворотного зв'язку створюють основу для ефективного управління організацією.

Водночас результати аналізу, зокрема SWOT- та PEST-оцінювання, дозволили виявити низку проблемних аспектів, пов'язаних із перевантаженням інформаційних потоків, недостатньою узгодженістю комунікацій між підрозділами, а також нерівномірністю якості комунікації на різних рівнях управління. Зазначені недоліки можуть призводити до викривлення інформації, зниження ефективності управлінських рішень та формування передумов для виникнення конфліктних ситуацій у трудовому колективі.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ КОМУНІКАТИВНОЇ СТРАТЕГІЇ ОРГАНІЗАЦІЇ З ВИКОРИСТАННЯМ ЦИФРОВИХ ІНСТРУМЕНТІВ

3.1 Розробка моделі формування комунікативної стратегії організації

Результати проведеного аналізу комунікаційних процесів у мережі аптек «Подорожник» засвідчили наявність як розвиненої системи інформаційного обміну, так і певних недоліків, пов'язаних із фрагментацією комунікацій, інформаційним перевантаженням та недостатньою узгодженістю використання цифрових інструментів. Виявлені проблеми обумовлюють необхідність формування цілісної комунікативної стратегії, яка забезпечить підвищення ефективності взаємодії як всередині організації, так і з зовнішнім середовищем.

Комунікативна стратегія організації розглядається як системно організований комплекс цілей, принципів, інструментів та заходів, спрямованих на забезпечення ефективного управління інформаційними потоками, формування сприятливого соціально-психологічного клімату та досягнення стратегічних цілей підприємства. В умовах цифровізації особливого значення набуває інтеграція сучасних цифрових інструментів у комунікаційні процеси, що дозволяє підвищити їх оперативність, прозорість та результативність.

Метою розробки моделі формування комунікативної стратегії є створення ефективної системи управління комунікаціями, яка забезпечуватиме своєчасний обмін достовірною інформацією, мінімізацію комунікаційних бар'єрів та зниження рівня конфліктності у трудовому колективі.

Розробка моделі передбачає врахування ключових принципів, зображених на рис.3.1.

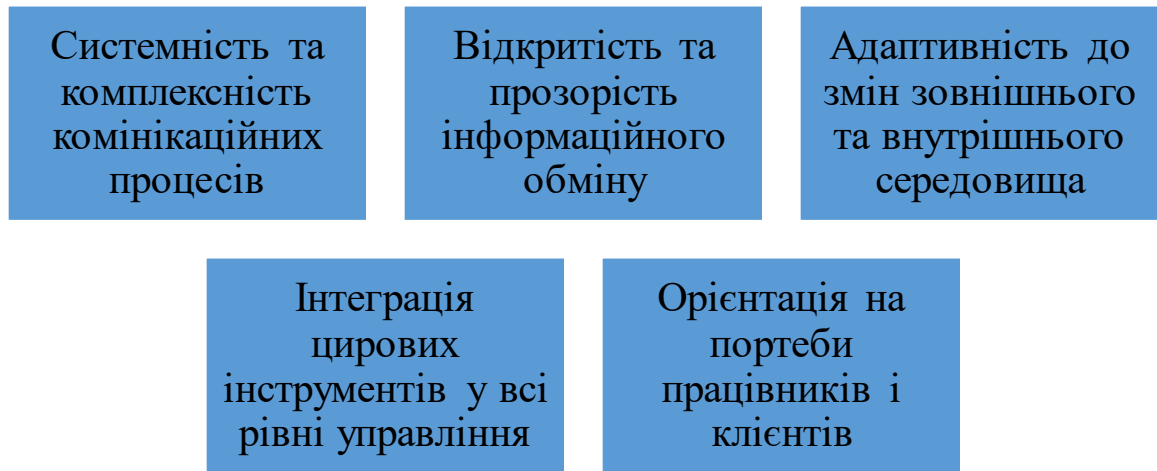


Рис. 3.1. Ключові принципи моделі формування комунікативної стратегії

Запропонована модель формування комунікативної стратегії організації включає кілька взаємопов'язаних етапів, що забезпечують її послідовне впровадження та функціонування (рис.3.2).

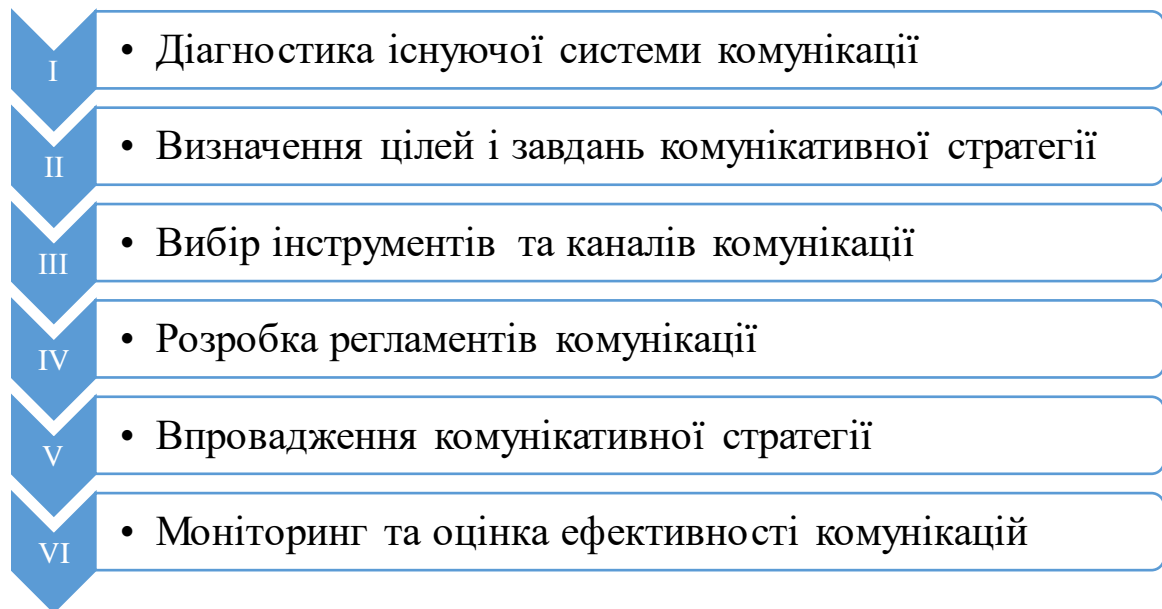


Рис. 3.2. Етапи формування комунікативної стратегії організації

Першим етапом є діагностика існуючої системи комунікацій, яка передбачає оцінку ефективності внутрішніх і зовнішніх комунікацій, виявлення проблемних зон та визначення основних бар'єрів у процесі обміну інформацією. На цьому етапі доцільно використовувати анкетування персоналу, аналіз внутрішніх документів та оцінку використання цифрових інструментів.

Другим етапом є визначення цілей і завдань комунікативної стратегії, які повинні відповідати загальній стратегії розвитку підприємства. Основними цілями можуть бути підвищення ефективності комунікацій, покращення соціально-психологічного клімату, зниження рівня конфліктності та підвищення рівня задоволеності працівників.

Третім етапом є вибір інструментів та каналів комунікації, що передбачає оптимізацію існуючих каналів та впровадження нових цифрових рішень. Особлива увага приділяється інтеграції CRM- та ERP-систем, використанню корпоративних порталів, месенджерів та інших цифрових платформ.

Четвертим етапом є розробка регламентів комунікацій, які визначають правила обміну інформацією, відповідальність працівників та порядок використання цифрових інструментів. Це дозволяє забезпечити структурованість інформаційних потоків та уникнути дублювання інформації.

П'ятим етапом є впровадження комунікативної стратегії, що передбачає навчання персоналу, тестування нових інструментів та адаптацію працівників до змін.

Заключним етапом є моніторинг та оцінка ефективності комунікацій, що дозволяє виявляти недоліки та своєчасно вносити корективи до стратегії.

Отже, запропонована модель формування комунікативної стратегії є комплексним інструментом удосконалення комунікаційних процесів в організації, який забезпечує інтеграцію цифрових технологій та сприяє підвищенню ефективності управління персоналом. договірною регулювання.

МОДЕЛЬ ФОРМУВАННЯ КОМУНІКАТИВНОЇ СТРАТЕГІЇ ОРГАНІЗАЦІЇ (МЕРЕЖА АПТЕК «ПОДОРОЖНИК»)



Рис. 3.3. Модель формування комунікативної стратегії організації

Розроблена модель формування комунікативної стратегії організації, яка базується на комплексному підході до управління комунікаційними процесами з урахуванням сучасних умов цифровізації. Запропонована модель - охоплює послідовні етапи від діагностики існуючої системи комунікацій до моніторингу та оцінки ефективності впроваджених заходів, що забезпечує її системність і практичну спрямованість.

Встановлено, що ключовою умовою підвищення ефективності комунікацій є інтеграція цифрових інструментів у всі рівні управління, а також запровадження чітких регламентів інформаційного обміну. Це дозволяє мінімізувати комунікаційні бар'єри, знизити рівень інформаційного перевантаження та підвищити якість управлінських рішень.

Обґрунтовано, що реалізація запропонованої моделі сприятиме покращенню внутрішніх і зовнішніх комунікацій, підвищенню прозорості інформаційних потоків, зміцненню соціально-психологічного клімату в колективі та зниженню рівня конфліктності. Крім того, модель забезпечує адаптивність комунікаційної системи до змін зовнішнього середовища та підвищує загальну ефективність діяльності підприємства.

Таким чином, розроблена модель є теоретично обґрунтованим і практично значущим інструментом удосконалення комунікативної стратегії організації, що створює основу для розробки конкретних управлінських заходів, спрямованих на оптимізацію комунікаційних процесів, які будуть розглянуті у наступних підрозділах роботи.

3.2 Запровадження цифрових інструментів у систему управлінських та організаційних комунікацій

В умовах цифрової трансформації впровадження сучасних цифрових інструментів у систему управлінських та організаційних комунікацій є необхідною передумовою підвищення ефективності діяльності підприємства. Для мережі аптек «Подорожник», яка характеризується значною кількістю

персоналу та розгалуженою структурою, цифровізація комунікаційних процесів дозволяє забезпечити оперативність обміну інформацією, покращити координацію діяльності підрозділів та підвищити якість управлінських рішень.

З урахуванням виявлених у попередніх підрозділах проблем доцільним є впровадження комплексного підходу до використання цифрових інструментів, який передбачає їх інтеграцію в єдину систему комунікацій. Ключовим напрямом є створення централізованого цифрового середовища, що об'єднуватиме всі основні канали обміну інформацією та забезпечуватиме їх узгоджене функціонування.

Одним із пріоритетних рішень є впровадження корпоративного комунікаційного порталу, який виконуватиме функції єдиного інформаційного простору організації. Такий портал дозволяє централізувати внутрішні новини, регламенти, інструкції, а також забезпечує доступ працівників до необхідної інформації в режимі реального часу. Це сприяє зниженню рівня інформаційного перевантаження та усуненню дублювання повідомлень.

Важливим елементом цифровізації комунікацій є інтеграція CRM- та ERP-систем, що забезпечує автоматизацію управлінських процесів та покращує взаємодію між підрозділами. CRM-системи дозволяють ефективно управляти взаємовідносинами з клієнтами, тоді як ERP-системи забезпечують координацію внутрішніх бізнес-процесів. Їх поєднання створює єдину інформаційну базу, яка підвищує прозорість та контрольованість діяльності підприємства.

Доцільним є також впровадження стандартизованих цифрових каналів комунікації, зокрема корпоративних месенджерів, що використовуються виключно для робочих питань. Це дозволяє структурувати інформаційні потоки, зменшити кількість неформальних каналів комунікації та підвищити дисципліну інформаційного обміну.

Окремої уваги потребує удосконалення систем електронного документообігу, які забезпечують швидке погодження документів, зменшують витрати часу на обробку інформації та підвищують рівень контролю за виконанням управлінських рішень. Це особливо актуально для великих організацій, де значний обсяг документів потребує оперативної обробки.

Важливим напрямом є підвищення цифрової компетентності персоналу шляхом проведення навчання та тренінгів щодо використання нових інструментів. Це дозволяє забезпечити ефективне впровадження цифрових рішень та мінімізувати ризики, пов'язані з їх недостатнім використанням.

Крім того, доцільним є впровадження систем збору та аналізу зворотного зв'язку, що дозволяють оцінювати ефективність комунікацій та своєчасно виявляти проблемні аспекти. Використання аналітичних інструментів дає можливість приймати обґрунтовані управлінські рішення та адаптувати комунікаційну стратегію до потреб підприємства (табл.3.1)

Таблиця 3.1

Вплив цифрових інструментів на ефективність комунікаційних процесів

Цифровий інструмент	Основний ефект впровадження	Очікуваний результат для організації
Корпоративний портал	Централізація інформації, доступність даних	Зменшення дублювання інформації, підвищення прозорості комунікацій
CRM-система	Автоматизація взаємодії з клієнтами	Підвищення якості обслуговування та лояльності клієнтів
ERP-система	Інтеграція бізнес-процесів	Підвищення ефективності управління ресурсами
Корпоративні месенджери	Оперативність комунікацій	Скорочення часу передачі інформації
Система електронного документообігу	Оптимізація документообігу	Зменшення витрат часу на погодження документів
Онлайн-сервіси для клієнтів	Доступність послуг	Зростання конкурентоспроможності підприємства
Аналітичні системи (зворотний зв'язок)	Моніторинг ефективності комунікацій	Підвищення якості управлінських рішень
Навчальні цифрові платформи	Підвищення цифрової грамотності	Зростання ефективності використання інструментів

Отже, запровадження цифрових інструментів у систему управлінських та організаційних комунікацій сприяє підвищенню їх ефективності, зниженню рівня конфліктності, покращенню соціально-психологічного клімату та забезпеченню сталого розвитку підприємства. Комплексний підхід до цифровізації комунікацій дозволяє сформувати сучасну, гнучку та адаптивну систему управління, що відповідає вимогам сучасного бізнес-середовища.

Представлена таблиця демонструє, що впровадження цифрових інструментів має комплексний вплив на комунікаційні процеси в організації. Зокрема, їх використання сприяє підвищенню оперативності обміну інформацією, покращенню координації діяльності та забезпеченню прозорості управлінських процесів. Водночас інтеграція таких інструментів дозволяє мінімізувати існуючі недоліки комунікаційної системи, зокрема інформаційне перевантаження та дублювання інформації.

Отже, у підрозділі обґрунтовано доцільність та визначено основні напрями запровадження цифрових інструментів у систему управлінських та організаційних комунікацій підприємства. Встановлено, що інтеграція сучасних цифрових рішень, зокрема корпоративних порталів, CRM- та ERP-систем, електронного документообігу та корпоративних месенджерів, дозволяє суттєво підвищити ефективність комунікаційних процесів, забезпечити їх оперативність, прозорість та структурованість.

Доведено, що впровадження зазначених інструментів сприяє оптимізації інформаційних потоків, зменшенню дублювання інформації, підвищенню якості управлінських рішень та покращенню координації діяльності структурних підрозділів. Водночас важливою умовою ефективного використання цифрових технологій є стандартизація комунікаційних процесів та підвищення рівня цифрової компетентності персоналу.

Таким чином, цифровізація комунікацій виступає ключовим фактором удосконалення комунікативної стратегії організації, оскільки забезпечує підвищення ефективності взаємодії, сприяє формуванню сприятливого соціально-психологічного клімату та створює передумови для зниження рівня

конфліктності у трудовому колективі. Отримані результати є підґрунтям для подальшого обґрунтування соціально-економічної ефективності запропонованих заходів у наступному підрозділі роботи.

3.3 Обґрунтування ефективності впровадження комунікативної стратегії з використанням цифрових технологій

З метою підвищення ефективності комунікаційних процесів у мережі аптек «Подорожник» пропонується впровадження комунікативної стратегії, що передбачає оптимізацію та інтеграцію існуючих цифрових інструментів у єдину систему управління інформаційними потоками. Такий підхід дозволяє усунути виявлені недоліки, зокрема інформаційне перевантаження, дублювання повідомлень та фрагментацію комунікацій.

Запропонована стратегія включає стандартизацію каналів комунікації, впровадження регламентів обміну інформацією, узгодження використання цифрових платформ, а також запровадження системи моніторингу ефективності комунікацій. У таблиці 3.2 наведено обґрунтування економічної ефективності впровадження комунікативної стратегії.

Впровадження комунікативної стратегії на основі оптимізації та інтеграції цифрових інструментів є економічно доцільним та ефективним управлінським рішенням для підприємства. Запропоновані заходи спрямовані на системне впорядкування інформаційних потоків, усунення дублювання комунікацій та підвищення прозорості обміну інформацією. Це дозволяє суттєво зменшити втрати робочого часу, підвищити продуктивність праці персоналу та забезпечити більш якісну координацію діяльності структурних підрозділів.

Проведені розрахунки підтверджують, що реалізація стратегії забезпечує відчутний економічний ефект при відносно невисоких витратах на її впровадження. Короткий термін окупності, який становить близько двох місяців, свідчить про швидке повернення інвестицій та високий рівень

ефективності запропонованих заходів. Це дозволяє розглядати впровадження стратегії як обґрунтований інструмент підвищення загальної результативності діяльності підприємства.

Крім економічного ефекту, важливим є і соціально-організаційний результат, який проявляється у зниженні рівня комунікаційних бар'єрів, підвищенні узгодженості дій працівників та покращенні внутрішнього клімату в колективі. Удосконалення комунікацій сприяє формуванню більш відкритого та ефективного управлінського середовища, що, у свою чергу, створює передумови для зниження конфліктності та підвищення рівня задоволеності персоналу.

Таблиця 3.2

Обґрунтування економічної ефективності впровадження
комунікативної стратегії

Показник	Розрахунок	Значення
Витрати на впровадження Інтеграція та налаштування цифрових інструментів	—	25 000 грн
Розробка регламентів комунікацій		5 000 грн
Навчання персоналу		10 000 грн
Впровадження системи моніторингу		8 000 грн
Організаційний супровід		7 000 грн
Загальні витрати		55 000 грн
Економічний ефект		
Втрати робочого часу	$1560 \times 168 \times 0,05$	13 104 год/міс
Вартість втрат (10%)	$13 104 \times 100 \times 0,10$	131 040 грн/міс
Зменшення втрат (20%)	$131 040 \times 0,20$	26 208 грн/міс
Річний економічний ефект	$26 208 \times 12$	314 496 грн/рік
Окупність Термін окупності	$55 000 / 314 496$	0,17 року (\approx 2 місяці)

Резюмуючи зазначимо, що впровадження комунікативної стратегії на основі оптимізації та інтеграції цифрових інструментів є економічно обґрунтованим і практично доцільним. Запропоновані заходи забезпечують зниження втрат робочого часу, підвищення ефективності інформаційного обміну та якості управлінських рішень. Розрахунки підтверджують наявність суттєвого економічного ефекту при мінімальних витратах і короткому терміні окупності, що свідчить про доцільність їх впровадження у діяльність підприємства.

Висновки до розділу 3

Розроблена модель формування комунікативної стратегії організації, яка базується на комплексному підході до управління комунікаційними процесами з урахуванням сучасних умов цифровізації. Запропонована модель - охоплює послідовні етапи від діагностики існуючої системи комунікацій до моніторингу та оцінки ефективності впроваджених заходів, що забезпечує її системність і практичну спрямованість.

Встановлено, що ключовою умовою підвищення ефективності комунікацій є інтеграція цифрових інструментів у всі рівні управління, а також запровадження чітких регламентів інформаційного обміну. Це дозволяє мінімізувати комунікаційні бар'єри, знизити рівень інформаційного перевантаження та підвищити якість управлінських рішень.

Обґрунтовано, що реалізація запропонованої моделі сприятиме покращенню внутрішніх і зовнішніх комунікацій, підвищенню прозорості інформаційних потоків, зміцненню соціально-психологічного клімату в колективі та зниженню рівня конфліктності. Крім того, модель забезпечує адаптивність комунікаційної системи до змін зовнішнього середовища та підвищує загальну ефективність діяльності підприємства.

Обґрунтовано доцільність та визначено основні напрями запровадження цифрових інструментів у систему управлінських та організаційних

комунікацій підприємства. Встановлено, що інтеграція сучасних цифрових рішень, зокрема корпоративних порталів, CRM- та ERP-систем, електронного документообігу та корпоративних месенджерів, дозволяє суттєво підвищити ефективність комунікаційних процесів, забезпечити їх оперативність, прозорість та структурованість.

Доведено, що впровадження зазначених інструментів сприяє оптимізації інформаційних потоків, зменшенню дублювання інформації, підвищенню якості управлінських рішень та покращенню координації діяльності структурних підрозділів. Водночас важливою умовою ефективного використання цифрових технологій є стандартизація комунікаційних процесів та підвищення рівня цифрової компетентності персоналу.

Обґрунтовано, що впровадження комунікативної стратегії на основі оптимізації та інтеграції цифрових інструментів є економічно обґрунтованим і практично доцільним. Запропоновані заходи забезпечують зниження втрат робочого часу, підвищення ефективності інформаційного обміну та якості управлінських рішень. Розрахунки підтверджують наявність суттєвого економічного ефекту при мінімальних витратах і короткому терміні окупності, що свідчить про доцільність їх впровадження у діяльність підприємства.

ВИСНОВКИ

Встановлено, що комунікативна стратегія є системним елементом стратегічного управління організацією, який забезпечує узгодженість внутрішніх і зовнішніх інформаційних потоків відповідно до загальних цілей розвитку. Її сутність полягає у формуванні цілісної моделі взаємодії із зацікавленими сторонами, визначенні принципів інформаційної політики, каналів комунікації та механізмів зворотного зв'язку. Комунікативна стратегія виконує комплекс управлінських, координаційних, репутаційних і адаптивних функцій, що підтверджує її багатовимірний характер та визначальну роль у забезпеченні стабільності й конкурентоспроможності організації.

Обґрунтовано, що цифрові інструменти є ключовим чинником модернізації системи організаційних комунікацій та технологічною основою реалізації комунікативної стратегії. Вони забезпечують створення, передавання, оброблення, зберігання та аналітичну інтерпретацію інформації, формуючи інтегроване інформаційне середовище організації. Їх роль має системоутворюючий характер, оскільки цифрові рішення охоплюють стратегічний, тактичний і операційний рівні управління, сприяють координації діяльності персоналу, автоматизації процесів, формуванню позитивного іміджу та розвитку партнерських відносин зі стейкхолдерами.

Порівняльний аналіз зарубіжного та вітчизняного досвіду засвідчив, що в міжнародній практиці цифрові технології інтегровані у систему стратегічного управління комунікаціями та характеризуються системністю, багатоканальністю й орієнтацією на довгострокову взаємодію. Вітчизняні організації демонструють поступову адаптацію цих підходів, однак потребують подальшого розвитку цифрової компетентності персоналу, удосконалення нормативного забезпечення та формування стратегічної культури управління комунікаціями. Отже, узагальнення теоретичних положень і практичного досвіду створює методологічне підґрунтя для

подальшого дослідження механізмів удосконалення комунікативної стратегії організації в умовах цифрової трансформації.

Проведений аналіз загальної характеристики діяльності мережі аптек «Подорожник» дозволяє зробити висновок про її стабільний розвиток, масштабність функціонування та ефективну організацію господарської діяльності. Підприємство демонструє позитивну динаміку основних економічних показників, зокрема зростання товарообігу, прибутковості та продуктивності праці, що свідчить про підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу.

Встановлено, що організаційна структура мережі має ієрархічний характер, що забезпечує чіткий розподіл функцій і відповідальності між рівнями управління. Водночас значна чисельність персоналу та розгалуженість мережі аптечних закладів обумовлюють підвищені вимоги до якості внутрішніх комунікацій та координації діяльності структурних підрозділів.

Аналіз кадрових показників свідчить про поступове зростання чисельності персоналу, підвищення рівня оплати праці та зниження плинності кадрів, що є позитивними тенденціями та відображають загальне покращення умов праці. Разом з тим, наявність значної кількості працівників та багаторівневої структури управління може ускладнювати комунікаційні процеси та створювати передумови для виникнення організаційних і міжособистісних конфліктів.

Оцінено існуючі системи внутрішніх та зовнішніх комунікацій у мережі аптек «Подорожник», що свідчить про наявність сформованої та функціонально дієвої комунікаційної інфраструктури, що забезпечує координацію діяльності структурних підрозділів і взаємодію із зовнішнім середовищем. Використання сучасних цифрових інструментів, розвинені канали обміну інформацією та наявність зворотного зв'язку створюють основу для ефективного управління організацією.

Водночас результати аналізу, зокрема SWOT- та PEST-оцінювання, дозволили виявити низку проблемних аспектів, пов'язаних із перевантаженням інформаційних потоків, недостатньою узгодженістю комунікацій між підрозділами, а також нерівномірністю якості комунікації на різних рівнях управління. Зазначені недоліки можуть призводити до викривлення інформації, зниження ефективності управлінських рішень та формування передумов для виникнення конфліктних ситуацій у трудовому колективі.

Розроблена модель формування комунікативної стратегії організації, яка базується на комплексному підході до управління комунікаційними процесами з урахуванням сучасних умов цифровізації. Запропонована модель - охоплює послідовні етапи від діагностики існуючої системи комунікацій до моніторингу та оцінки ефективності впроваджених заходів, що забезпечує її системність і практичну спрямованість.

Встановлено, що ключовою умовою підвищення ефективності комунікацій є інтеграція цифрових інструментів у всі рівні управління, а також запровадження чітких регламентів інформаційного обміну. Це дозволяє мінімізувати комунікаційні бар'єри, знизити рівень інформаційного перевантаження та підвищити якість управлінських рішень.

Обґрунтовано, що реалізація запропонованої моделі сприятиме покращенню внутрішніх і зовнішніх комунікацій, підвищенню прозорості інформаційних потоків, зміцненню соціально-психологічного клімату в колективі та зниженню рівня конфліктності. Крім того, модель забезпечує адаптивність комунікаційної системи до змін зовнішнього середовища та підвищує загальну ефективність діяльності підприємства.

Обґрунтовано доцільність та визначено основні напрями запровадження цифрових інструментів у систему управлінських та організаційних комунікацій підприємства. Встановлено, що інтеграція сучасних цифрових рішень, зокрема корпоративних порталів, CRM- та ERP-систем, електронного документообігу та корпоративних месенджерів, дозволяє суттєво підвищити

ефективність комунікаційних процесів, забезпечити їх оперативність, прозорість та структурованість.

Доведено, що впровадження зазначених інструментів сприяє оптимізації інформаційних потоків, зменшенню дублювання інформації, підвищенню якості управлінських рішень та покращенню координації діяльності структурних підрозділів. Водночас важливою умовою ефективного використання цифрових технологій є стандартизація комунікаційних процесів та підвищення рівня цифрової компетентності персоналу.

Обґрунтовано, що впровадження комунікативної стратегії на основі оптимізації та інтеграції цифрових інструментів є економічно обґрунтованим і практично доцільним. Запропоновані заходи забезпечують зниження втрат робочого часу, підвищення ефективності інформаційного обміну та якості управлінських рішень. Розрахунки підтверджують наявність суттєвого економічного ефекту при мінімальних витратах і короткому терміні окупності, що свідчить про доцільність їх впровадження у діяльність підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ІНФОРМАЦІЇ

1. Li F., Larimo J., Leonidou L. Social media marketing strategy: definition, conceptualization, taxonomy, validation, and future agenda. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 2021. Vol. 49. P. 51–70.
2. Чередниченко В. В. Комуникативний менеджмент в стратегії розвитку підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 42. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1688> (дата звернення: 25.04.2026).
3. Актуальні проблеми розвитку маркетингових інтернет-комунікацій в Україні / Л. К. Гліненко та ін. *Herald of Lviv University of Trade and Economics. Economic Sciences*. 2022. Vol. 67. P. 28–36.
4. Стратегічні комунікації для безпекових і державних інституцій : практ. посіб. / Л. Компанцева та ін. ; за заг. ред. О. Давліканової, Л. Компанцевої. Київ : ТОВ «ВІСТКА», 2022. 278 с.
5. Андрощук І., Пітел Н., Липчанський В. Комунікаційна стратегія підприємства як засіб уникнення конфліктних ситуацій в сучасному бізнес-середовищі. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 73. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6274> (дата звернення: 12.04.2026).
6. Пушкар З., Пушкар Т. Мистецтво комунікації в управлінні поведінкою персоналу та командною взаємодією. *Актуальні проблеми економіки*. 2024. № 6(276). URL: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2024/06/6.24._topic_Zoryana-M.-Pushkar-Bohdan-T.-Pushkar-93-99.pdf (дата звернення: 25.04.2026).
7. Гавловська Н., Захарчук Н., Рудніченко Є. Оптимізація комунікаційної стратегії підприємства на основі поєднання Push- і Pull-стратегій. *Herald of Khmelnytsky National University. Economic sciences*. 2025. Vol. 338, № 1. P. 486–492.

8. Стратегічні комунікації в системі управління підприємства / Н. С. Педченко та ін. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія : Економічні науки*. 2022. Вип. 2(106). С. 26–30.
9. Середницька Л. П., Павлюк Т. І. Формування комунікаційної стратегії суб'єктів господарювання. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. № 60. URL: <file:///C:/Users/User/Downloads/3618-Текст%20статті-3533-1-10-20240401.pdf> (дата звернення: 12.09.2025).
10. Ухаліна Н. С. Проблема кваліфікації комунікаційних стратегій у системі соціальних комунікацій: наукова кваліфікація та концептуалізація в бізнес-діяльності. *Modern engineering and innovative technologie*. 2022. Vol. 29(2). P. 9–16.
11. Дем'яненко Т. І., Альошин Д. Є. Управління комунікаціями на підприємстві та їх вдосконалення. *Наукові підсумки 2023 року : зб. наук. тез. XII наук. конф. Харків, 2023*. С. 30–32.
12. 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.
13. Герзачин В. М., Першин К. С., Вейгеші В. В. Характеристики комунікації. *Актуальні проблеми економіки*. 2024. № 12(282). С. 6–13.
14. Цюпак В., Бондар А., Романюк А. Впровадження цифрових технологій у управління підприємствами: можливості та виклики. *Економічний аналіз*. 2024. Т. 34, № 2. С. 45–56.
15. Кривенко В. В. Комунікація: поняття, сутність, зміст. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2024. № 84(1). С. 71–77.
16. Майстренко К. М. Комунікації у діяльності органів публічної влади. *Публічне урядування*. 2022. № 1(29). С. 93–98.
17. Єрмоленко А. М. Комунікативна практична філософія : підручник. Київ : Лібра, 1999. 488 с.
18. Жилияєв І. Б. Інформаційно-комунікаційні технології як державний пріоритет. *Проблеми науки*. 2003. № 8. С. 2–7.

- 19.Зернецька О. В. Глобальний розвиток систем масової комунікації і міжнародні відносини. Київ : Освіта, 1999. 351 с.
- 20.Красняк О., Амонс С. Соціальні комунікації: особливості їх запровадження в період війни. *Економіка та суспільство*. 2023. № 48. DOI: [10.32782/2524-0072/2023-48-35](https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-35).
- 21.Кириченко С. О., Цвях П. В. Проблеми формування комунікацій на підприємстві. *Агросвіт*. 2020. № 12. С. 79–86.
- 22.Холод О. М. Соціальні комунікації: тенденції розвитку. Київ : Білий Тигр, 2018. 370 с.
- 23.Кіслов Д. В. Термінологія комунікацій: теоретичний дискурс та його практичне використання. *Державне управління: удосконалення та розвиток* : електронне наукове фахове видання. 2013. № 3. URL: <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=551> (дата звернення: 26.01.2023).
- 24.Богомаз К. Ю. Соціальні комунікації в управлінні : навч. посіб. Кам'янське : ДДТУ, 2018. 186 с.
- 25.Авраменко О. О., Яковенко Л. В., Шийка В. Я. Ділове спілкування : навч. посіб. Івано-Франківськ : Лілея НВ, 2015. 160 с.
- 26.Зотова-Садило О. Методологічні аспекти формування професійного ділового спілкування майбутніх фахівців економічного профілю. *Людиознавчі студії*. 2016. №2. С. 75–82.
- 27.Балабанова Л. В. Стратегічне управління маркетинговими комунікаціями : монографія. Донецьк : ДонНУЕТ, 2012. 179 с.
- 28.Лук'янець Т. І. Маркетингова політика комунікацій: навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2000. 380 с.
- 29.Примак Т. О. Маркетингова політика комунікацій : навч. посіб. Київ : Атіка : Ельга-Н, 2009. 328 с.
- 30.Демченко М. В. Маркетингова комунікація в пострекламну епоху та українська практика. *Communications and Communicative Technologies*. 2021. Vol. 21. P. 23–32.

ДОДАТКИ

АКТ ВПРОВАДЖЕННЯ

1. Найменування пропозиції для впровадження: пропозиції щодо формування комунікаційної стратегії організації з використанням цифрових інструментів.
2. Ким і коли запропоновано: Національним фармацевтичним університетом, 61002, м. Харків, вул. Григорія Сковороди, 53.
3. Джерело інформації : Лисенко Д.Ю. Кваліфікаційна робота на тему «Формування комунікаційної стратегії організації з використанням цифрових інструментів»
4. Де і коли введено: Аптека Подорожник
5. Ефективність впровадження: запропоновані пропозиції щодо формування комунікаційної стратегії організації з використанням цифрових інструментів спрямовані на підвищення ефективності внутрішніх і зовнішніх комунікацій, покращення взаємодії з цільовими аудиторіями, підвищення рівня впізнаваності організації, оперативності обміну інформацією та якості управлінських рішень, що в цілому забезпечує удосконалення системи управління та підвищення ефективності функціонування організації.
6. Пропозиції, недоліки немає

Відповідальний за впровадження



М. М. М. М.

2026 р.

МАТЕРІАЛИ

**ХІІ науково-практичної
internet-конференції з
міжнародною участю
«МЕНЕДЖМЕНТ ТА
МАРКЕТИНГ У СКЛАДІ
СУЧАСНОЇ ЕКОНОМІКИ,
НАУКИ, ОСВІТИ, ПРАКТИКИ»**

(19 березня 2026 р.)

УДК 330.101:615.1

Редакційна колегія:

проф. Літвінова О.В., проф. Пестун І.В.

Реєстр з'їздів, конгресів, симпозіумів та науково-практичних конференцій: реєстраційне свідоцтво № 813 від 17.11.2025 р.

Менеджмент та маркетинг у складі сучасної економіки, науки, освіти, практики: матер. XII міжнарод. наук.-практ. internet-конференції з міжнар. участю, Харків, 19 березня 2026 / ред. кол.: О.В. Літвінова, І.В. Пестун, Харків : НФаУ, 2026. – 428 с.

Management and marketing in the modern economy, science, education and practice: materials of XII scientific and practical internet-conference with international participation. March 19, 2026 / ed. board. : O.V. Litvinova, I.V. Pestun, Kharkiv : NUPh, 2026. – 428 p.

Збірник містить матеріали XII науково-практичної конференції, присвяченої актуальним проблемам менеджменту та маркетингу у сучасній економіці, розвитку фармацевтичної науки та практики, а також удосконаленню системи охорони здоров'я. У збірнику представлені напрями розвитку фармацевтичної галузі, маркетингових стратегій та охорони здоров'я, питання підвищення інноваційної та економічної ефективності підприємств, а також удосконалення форм і методів викладання організаційно-економічних і управлінських дисциплін за участю науковців, практиків, викладачів, докторантів та аспірантів.

Матеріали подаються мовою оригіналу

За достовірність матеріалів відповідальність несуть автори

МОТИВАЦІЙНІ ПРОГРАМИ ПЕРСОНАЛУ В ОРГАНІЗАЦІЇ: СУТНІСТЬ ТА ЗНАЧЕННЯ <i>Коляда Т. А., Кіпоренко О. О.</i> <i>Національний фармацевтичний університет, м. Харків, Україна</i>	192
КОЛЕКТИВНИЙ ДОГОВІР ЯК ІНСТРУМЕНТ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІВНИКІВ В ОРГАНІЗАЦІЇ <i>Коляда Т. А., Лебеденко К. О.</i> <i>Національний фармацевтичний університет, Харків, Україна</i>	194
РОЛЬ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ЕФЕКТИВНОЇ КОМУНІКАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ ОРГАНІЗАЦІЇ <i>Коляда Т. А., Лисенко Д. Ю.</i> <i>Національний фармацевтичний університет, м. Харків, Україна</i>	196
ВПРОВАДЖЕННЯ ESG У МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЇ <i>Коляда Т. А., Якименко В. Ю.</i> <i>Національний фармацевтичний університет, м. Харків, Україна</i>	198
МЕДІАЦІЯ ЯК ЕФЕКТИВНИЙ ІНСТРУМЕНТ ВИРІШЕННЯ ТРУДОВИХ КОНФЛІКТІВ У КОЛЕКТИВІ <i>Кутова Н.М. Науковий керівник: Коляда Т.А.</i> <i>Національний фармацевтичний університет, м. Харків, Україна</i>	200
УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПРОДУКЦІЇ В МІЖНАРОДНІЙ ТОРГІВЛІ <i>Луценко І.В., Ковальова В.І.</i> <i>Харківський національний університет ім. В.Н. Каразіна, м. Харків, Україна</i>	202
ТРАНСФОРМАЦІЯ СОЦІАЛЬНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ ВЛАДИ В УКРАЇНІ <i>Михня А. В. Науковий керівник: Жадан О. В.</i> <i>Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна, Україна</i>	205
ДЕРЖАВНЕ РЕГУЛЮВАННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УКРАЇНІ: ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ: НА ПРИКЛАДІ БАНКІВСЬКОГО СЕКТОРУ <i>Мінський Б. О., Бабич Д. В.</i> <i>Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна</i>	208
РЕБРЕНДИНГ ЯК ІНСТРУМЕНТ ОНОВЛЕННЯ КОРПОРАТИВНОГО БРЕНДУ КОМПАНІЇ <i>Мойко А.Р., Глебова Н.В.</i> <i>Харківський національний університет ім. В.Н. Каразіна, м. Харків, Україна</i>	211
УПРАВЛІНСЬКІ ПІДХОДИ ДО ПРОФІЛАКТИКИ КОНФЛІКТІВ У ТРУДОВОМУ КОЛЕКТИВІ <i>Носуліч П.В. Науковий керівник: Коляда Т.А.</i> <i>Національний фармацевтичний університет, м. Харків, Україна</i>	214
ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА В МІЖНАРОДНОМУ МАРКЕТИНГОВОМУ СЕРЕДОВИЩІ <i>Олініченко К.С.¹, Глебова Н.В.²</i> ¹ <i>Державний біотехнологічний університет м. Харків, Україна</i> ² <i>Харківський національний університет ім. В.Н. Каразіна м. Харків, Україна</i>	216
ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ КОНЦЕПЦІЇ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД ТА МЕХАНІЗМИ ЇЇ РЕАЛІЗАЦІЇ <i>Рудаченко О.О.</i> <i>Харківський національний університет міського господарства імені О.М. Бекетова, м. Харків, Україна</i>	220

РОЛЬ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ЕФЕКТИВНОЇ КОМУНІКАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

Коляда Т. А., Лисенко Д. Ю.

Національний фармацевтичний університет, м. Харків, Україна

takolyada@ukr.net

Вступ. У сучасних умовах розвитку бізнесу та організацій ефективна комунікація є ключовим фактором успішного функціонування та досягнення стратегічних цілей. Застосування цифрових інструментів дозволяє організаціям забезпечити оперативний обмін інформацією, підвищити прозорість процесів і зміцнити зв'язки як всередині колективу, так і з зовнішніми стейкхолдерами. Цифрові технології відкривають нові можливості для планування, реалізації та контролю комунікаційних процесів, що робить їх невід'ємною частиною сучасної комунікаційної стратегії.

Актуальність дослідження зумовлена потребою організацій адаптувати свої комунікаційні підходи до цифрового середовища та використовувати інноваційні інструменти для підвищення ефективності взаємодії з працівниками, партнерами та клієнтами. Впровадження комплексної цифрової комунікаційної стратегії сприяє зміцненню корпоративної культури, підвищенню довіри та залученості персоналу, а також формуванню позитивного іміджу організації на ринку.

Метою дослідження є аналіз принципів формування комунікаційної стратегії організації з використанням цифрових інструментів та визначення ефективних підходів для підвищення як внутрішньої взаємодії у колективі, так і зовнішніх комунікацій з партнерами та клієнтами.

Матеріали та методи. Матеріалами дослідження слугували наукові праці з питань комунікацій, цифрових технологій і управління організаціями. У процесі дослідження застосовано методи аналізу та узагальнення для обґрунтування підходів до формування комунікаційної стратегії організації.

Результати дослідження. Формування комунікаційної стратегії організації є ключовим етапом управління її внутрішніми та зовнішніми

зв'язками. Ефективна комунікаційна стратегія дозволяє координувати взаємодію між працівниками, зміцнювати корпоративну культуру, підвищувати залученість персоналу та забезпечувати прозорість процесів управління. У сучасних умовах цифровізація робочих процесів значно розширює можливості комунікації, дозволяючи організаціям швидко реагувати на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

Цифрові інструменти, такі як корпоративні месенджери, внутрішні портали, CRM-системи, соціальні мережі та аналітичні платформи, сприяють оперативному обміну інформацією і контролю за її ефективністю. Вони дозволяють автоматизувати рутинні процеси комунікації, відстежувати реакцію співробітників та партнерів на управлінські рішення і адаптувати стратегію відповідно до потреб організації.

Ключовим елементом цифрової комунікаційної стратегії є інтеграція внутрішніх і зовнішніх каналів комунікації. Внутрішні канали забезпечують швидкий обмін інформацією між відділами та працівниками, підвищують прозорість управлінських процесів і сприяють зміцненню командної взаємодії. Зовнішні канали, такі як соціальні мережі, електронні платформи та веб-сайти, дозволяють організації ефективно взаємодіяти з клієнтами, партнерами та громадськістю, підвищуючи рівень довіри і формуючи позитивний імідж на ринку.

Важливою складовою стратегії є моніторинг і оцінка ефективності комунікаційних процесів. Цифрові аналітичні інструменти дозволяють вимірювати рівень залученості працівників, швидкість обміну інформацією, якість зовнішніх комунікацій і своєчасно вносити корективи. Такий системний підхід забезпечує адаптивність стратегії та дозволяє організації ефективно досягати своїх цілей у динамічному цифровому середовищі.

Висновки. Отже, інтеграція цифрових інструментів у комунікаційну стратегію організації забезпечує підвищення ефективності внутрішніх і зовнішніх комунікацій, сприяє зміцненню корпоративної культури, підвищенню залученості персоналу та формуванню позитивного іміджу організації на ринку.