

Київський столичний університет імені Бориса Грінченка
Факультет економіки та управління
Кафедра управління

«Допущено до захисту»

Завідувач кафедри управління
Рябець Катерина Анатоліївна

(ПІБ)


(підпис)

«02» червня 2026 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на тему: «Удосконалення комунікаційної політики організації на основі методів оцінки її ефективності»

**ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНОЇ ПРОГРАМИ
МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЙ
першого (бакалаврського) рівня вищої освіти**

Галузь знань: 07 Управління та адміністрування

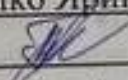
Спеціальність: 073 Менеджмент

Освітня кваліфікація: бакалавр менеджменту

Виконала

Студентка групи МОб-1-22-4.0д

Гаврилко Ярина Олегівна


Науковий керівник

Кандидат педагогічних наук

Михацька Алла Валер'янівна

Київ - 2026

АНОТАЦІЯ

Гаврилко Ярина Олегівна

Удосконалення комунікаційної політики організації на основі методів оцінки її ефективності. К.: Київський столичний університет імені Бориса Грінченка, Факультет економіки та управління, 2026.

Науковий керівник – Михацька Алла Валер'янівна

Кваліфікаційна робота присвячена дослідженню особливостей формування та удосконалення комунікаційної політики організації на прикладі ТОВ «НОТА-ГРУП». У вступі обґрунтовано актуальність теми, визначено мету, завдання, об'єкт і предмет дослідження. У першому розділі досліджено теоретико-методичні основи формування комунікаційної політики організації, розглянуто сутність маркетингових комунікацій, сучасні тенденції їх розвитку та методичні підходи до оцінювання ефективності комунікаційної діяльності підприємства. У другому розділі проведено аналіз діяльності ТОВ «НОТА-ГРУП», досліджено особливості зовнішньої та внутрішньої комунікаційної політики підприємства, здійснено оцінювання ефективності комунікацій за допомогою системи показників та SWOT-аналізу. У роботі також розроблено напрями удосконалення комунікаційної політики підприємства, зокрема запропоновано впровадження системи KPI для оцінювання ефективності маркетингових, HR та внутрішніх корпоративних комунікацій. У висновках узагальнено результати проведеного дослідження та сформовано практичні рекомендації щодо підвищення ефективності комунікаційної політики ТОВ «НОТА-ГРУП».

Ключові слова: комунікаційна політика, маркетингові комунікації, внутрішні комунікації, корпоративна культура, HR-комунікації, KPI, digital-комунікації, CRM-система.

Структура роботи. Робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи становить 59 сторінок. Основний текст викладено на 39 сторінках. Робота містить 6 таблиць та 5 рисунків. Список використаних джерел налічує 44 найменування.

SUMMARY

Yaryna Havrylko

Improvement of the Organization's Communication Policy Based on Methods for Evaluating Its Effectiveness. Kyiv: Borys Grinchenko Kyiv Metropolitan University, Faculty of Economics and Management, 2026.

Scientific Supervisor – Alla Mykhatska

The qualification thesis is devoted to the study of the formation and improvement of the organization's communication policy using the example of LLC "NOTA-GROUP". The introduction substantiates the relevance of the topic and defines the purpose, objectives, object, and subject of the research. The first chapter examines the theoretical and methodological foundations of the organization's communication policy, considers the essence of marketing communications, current trends in their development, and methodological approaches to evaluating the effectiveness of communication activities. The second chapter analyses the activities of LLC "NOTA-GROUP", examines the features of the company's external and internal communication policy, and evaluates communication effectiveness using a system of indicators and SWOT analysis. The thesis also develops measures for improving the company's communication policy, including the implementation of a KPI system for evaluating the effectiveness of marketing, HR, and internal corporate communications. The conclusions summarize the results of the study and provide practical recommendations for improving the effectiveness of the communication policy of LLC "NOTA-GROUP".

Keywords: communication policy, marketing communications, internal communications, corporate culture, HR communications, KPI, digital communications, CRM system.

Structure of the work. The thesis consists of an introduction, two chapters, conclusions, a list of references, and appendices. The total volume of the work is 59 pages. The main text is presented on 39 pages. The thesis contains 6 tables and 5 figures. The list of references includes 44 sources.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1_ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ТА ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ КОМУНІКАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	6
1.1. Сутність, цілі та інструменти комунікаційної політики організації.....	6
1.2. Сучасні тенденції формування комунікаційної політики організації	14
1.3. Методичні підходи та індикатори оцінки ефективності комунікаційної політики організації	19
РОЗДІЛ 2_АНАЛІЗ ТА НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ КОМУНІКАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ НА ПРИКЛАДІ КОМПАНІЇ «Нота-Груп»	25
2.1. Організаційно-економічна характеристика компанії «Нота-Груп».....	25
2.2. Аналіз діючої комунікаційної політики організації та оцінка її ефективності	33
2.3. Розробка заходів щодо удосконалення комунікаційної політики організації на основі методів оцінки її ефективності	39
ВИСНОВКИ.....	45
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	48

ВСТУП

Актуальність теми. Комунікаційна політика стала одним із ключових інструментів забезпечення конкурентоспроможності організації. Багато підприємств використовують рекламу, digital-комунікації, PR, соціальні мережі та інші канали просування, проте не завжди можуть об'єктивно визначити результативність таких заходів. Через це виникає потреба у застосуванні сучасних методів оцінки ефективності комунікаційної політики, які дозволяють визначити рівень впливу комунікацій на фінансові результати, популярність бренду та взаємодію зі споживачами. Особливої актуальності це питання набуває в умовах цифровізації бізнесу, коли швидкість поширення інформації та реакція аудиторії безпосередньо впливають на позиції компанії на ринку.

Практична значущість дослідження полягає у можливості використання запропонованих рекомендацій для покращення комунікаційної діяльності підприємства, підвищення ефективності маркетингових заходів та зміцнення ринкових позицій організації.

Метою кваліфікаційної роботи є розробка заходів удосконалення комунікаційної політики організації на основі використання методів оцінки її ефективності.

Для досягнення поставленої мети у роботі визначено такі **завдання**:

- розкрити сутність, цілі та інструменти комунікаційної політики організації;
- проаналізувати сучасні тенденції формування комунікаційної політики організації та методичні підходи до оцінки її ефективності;
- оцінити особливості комунікаційної політики компанії «Нота-Груп» та визначити рівень її ефективності;
- розробити заходи щодо удосконалення комунікаційної політики організації на основі результатів проведеної оцінки.

Об'єктом дослідження є комунікаційна політика організації.

Предметом дослідження є удосконалення комунікаційної політики компанії «Нота-Груп» на основі методів оцінки її ефективності.

Методи дослідження. Метод теоретичного узагальнення застосовано для визначення сутності комунікаційної політики та її основних елементів. Методи аналізу і порівняння використано під час дослідження сучасних тенденцій розвитку маркетингових комунікацій. За допомогою економічного аналізу проведено оцінку діяльності компанії «Нота-Груп» та ефективності її комунікаційної політики. Графічний метод використано для наочного подання результатів дослідження. Метод узагальнення застосовано під час формування практичних рекомендацій щодо вдосконалення комунікаційної політики організації.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ТА ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ КОМУНІКАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Сутність, цілі та інструменти комунікаційної політики організації

Сучасне суспільство розвивається дуже швидко, і разом із цим постійно розширюється інформаційний простір. Це впливає на формування та вдосконалення інформаційної інфраструктури, яка забезпечує ефективне використання інформаційних ресурсів у діяльності організацій. У таких умовах для стабільної роботи та збереження конкурентних позицій організації змушені переглядати підходи до управління, зокрема активніше застосовувати маркетингову комунікаційну політику, яка відповідає вимогам мінливого зовнішнього середовища.

Комунікаційна політика організації є категорією менеджменту, що виходить далеко за межі маркетингового впливу на споживача. Це стратегічна управлінська функція, спрямована на побудову єдиного інформаційного простору підприємства, що об'єднує зовнішні зв'язки (з клієнтами, партнерами, державними інституціями) та внутрішні комунікації (управління персоналом, корпоративна культура, координація підрозділів).

У цій системі маркетингова комунікаційна політика виступає лише одним із функціональних елементів загальної комунікаційної політики організації. Якщо загальна політика відповідає за цілісність, ієрархію та інформаційну стійкість бізнесу, то маркетингова складова реалізує цілі просування продукту через рекламу, PR, стимулювання збуту та digital-канали. Отже, менеджмент комунікацій передбачає, що маркетингові заходи повинні бути підпорядковані загальній стратегії розвитку організації, а не існувати відокремлено від процесів внутрішньої взаємодії персоналу чи управління інформаційними потоками всередині компанії.

Внутрішня комунікаційна політика поступово займає важливе місце в системі управління організацією. Вона поєднує орієнтацію на цільові ринки, інструменти маркетингу та підходи до позиціонування, що дозволяє досягати узгодженого ефекту від усіх управлінських дій. За рахунок цього організація може більш чітко формувати свою присутність на ринку та ефективніше взаємодіяти зі споживачами.

У складних умовах функціонування стає помітно, що саме комунікаційна політика значною мірою впливає на загальні результати діяльності організації, її здатність конкурувати та розвиватися. Вона вже не виконує допоміжну роль, а перетворюється на один із ключових факторів ефективності. Сьогодні для успішної реалізації товарів і послуг недостатньо лише покращувати їх якість або знижувати ціну. Організації мають доповнювати свої пропозиції змістовними, цікавими та переконливими комунікаційними повідомленнями, які формують інтерес і довіру споживачів.

У сучасній науковій літературі відсутнє єдине загальноприйняте трактування поняття «комунікаційна політика». Різні автори по-різному підходять до його визначення, акцентуючи увагу або на інструментах впливу на споживача, або на процесі передачі інформації, або на стратегічній складовій управління.

Саме через таку різноманітність підходів виникає потреба більш детально розглянути сутність комунікацій і комунікаційної політики. Це дозволяє глибше за підходом А. Устіловської та І. Божидай, комунікаційна політика розглядається як невід’ємна частина системи управління організацією. Вона має вагоме значення для забезпечення її розвитку, оскільки саме від ефективності комунікацій значною мірою залежить узгодженість дій персоналу та кінцеві результати діяльності всього колективу [31, с. 141].

За підходом Н. Афанасьєва та А. Гончарова, комунікаційна політика трактується як стратегічно орієнтований напрям дій організації, який передбачає наявність продуманої системи використання комунікаційних інструментів для взаємодії з усіма учасниками ринку. Такий підхід дозволяє підтримувати стабільність діяльності, формувати попит і забезпечувати ефективне просування

товарів і послуг [31, с. 141]. Наведений підхід підкреслює вузькоспеціалізовану (маркетингову) функцію, проте в межах спеціальності «Менеджмент» комунікаційна політика є ширшою та включає управління внутрішніми потоками інформації та HR-комунікації.

Т. Ковальчук розглядає комунікаційну політику як безперервний управлінський процес, що пов'язаний із розподілом і використанням комунікаційних ресурсів. Йдеться не лише про інформацію, а й про умови, методи та інструменти її поширення, які сприяють підвищенню результативності функціонування організації [31, с. 141].

В. Іващенко та М. Болюх акцентують увагу на практичному аспекті, визначаючи комунікаційну політику як систему заходів, спрямованих на налагодження ефективної взаємодії з партнерами та споживачами. У цьому контексті вона охоплює рекламну діяльність, стимулювання збуту, зв'язки з громадськістю та персональні продажі як інструменти впливу на ринок [31, с. 141].

На думку М. Косенко та Ж. Жигалкевич комунікаційна політика займає важливе місце в системі управління підприємством, оскільки забезпечує ефективну взаємодію з клієнтами, діловими партнерами, працівниками та суспільством. Саме через комунікації компанія формує своє сприйняття на ринку, зміцнює репутацію та підтримує довірчі відносини із зацікавленими сторонами. Налагоджений обмін інформацією допомагає своєчасно інформувати цільову аудиторію про діяльність підприємства, поширювати його цінності та корпоративні принципи. Водночас якісна комунікаційна політика дає можливість оперативно адаптуватися до змін зовнішнього середовища, підвищувати прихильність споживачів і створювати сприятливий інформаційний фон для розвитку бренду [21].

Проаналізовані підходи показують, що дослідники по-різному акцентують зміст комунікаційної політики. В одних визначеннях вона подається як стратегічний напрям розвитку організації, де ключову роль відіграє узгоджене використання інструментів впливу на ринок. В інших увага зміщується на управлінський процес, який передбачає постійний розподіл і використання комунікаційних ресурсів. Окремі автори розглядають її через призму конкретних

дій, пов'язаних із рекламою, стимулюванням збуту та побудовою відносин із партнерами і споживачами. Підхід М. Косенко та Ж. Жигалкевич доповнює ці уявлення, підкреслюючи інформаційну, переконувальну та іміджеву складову комунікацій, а також їх роль у формуванні довготривалих взаємовигідних зв'язків.

Якщо об'єднати ці позиції, стає зрозуміло, що комунікаційна політика не зводиться лише до окремих маркетингових заходів. Вона охоплює і стратегічний рівень, і щоденну управлінську діяльність, і практичні інструменти взаємодії з ринком.

На цій основі доцільно сформулювати власне визначення. Комунікаційна політика може розглядатися як цілеспрямована система управління інформаційними потоками та інструментами взаємодії організації з зовнішніми (ЗМІ, партнери, суспільство) та внутрішніми (персонал, інформація) аудиторіями, яка спрямована на формування попиту, зміцнення іміджу та забезпечення стабільних відносин із ринковим середовищем та персоналом.

Сучасна організація працює в умовах розгалуженої системи корпоративних комунікацій. Вона постійно взаємодіє з посередниками, споживачами та різними групами контактної аудиторії. При цьому комунікаційні зв'язки не обмежуються лише організацією. Посередники також вибудовують власну взаємодію зі споживачами, а самі споживачі активно обмінюються інформацією між собою через особисте спілкування, обговорення та неформальні канали. Важливо, що всі учасники цього процесу перебувають у постійному зворотному зв'язку, що робить систему комунікацій взаємопов'язаною і динамічною.

Сам процес комунікації має певну логіку. Організація як відправник формує повідомлення і надає йому форму, зручну для передачі, після чого поширює його через відповідні канали, наприклад медіа або інші засоби комунікації. Споживач отримує це повідомлення, сприймає його та інтерпретує відповідно до власного досвіду і очікувань. На кожному з цих етапів можливе виникнення перешкод, які можуть спотворювати зміст інформації або знижувати ефективність її сприйняття.

З огляду на таку складність і багаторівневність комунікацій, виникає потреба їх систематизації. Саме тому доцільно перейти до класифікації маркетингових

комунікацій, що дозволяє чіткіше визначити їх структуру, функціональне призначення та особливості використання в діяльності організації.

Найбільш розгорнуту класифікацію маркетингових комунікацій запропонував Є. Ромат. Вона дозволяє системно розглянути всі можливі прояви комунікацій у діяльності організації, враховуючи різні критерії їх поділу [29].

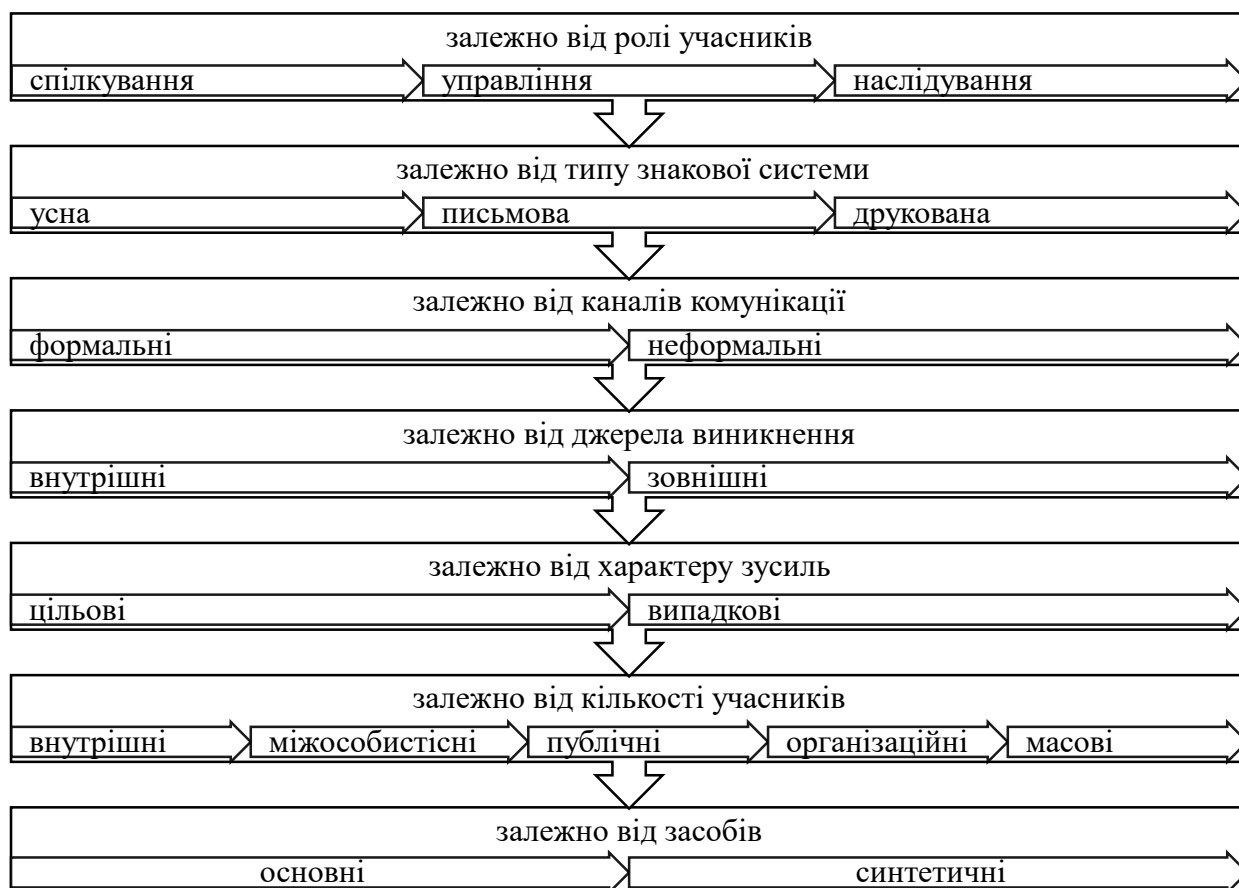


Рисунок 1.1. Класифікація комунікацій підприємства за Є. Роматом

Джерело: [29]

За роллю учасників комунікації виділяються спілкування, управлінський вплив і наслідування. У цьому випадку комунікація може виступати як обмін інформацією, як інструмент впливу або як процес копіювання поведінки.

Якщо орієнтуватися на тип знакової системи, комунікації поділяються на усні, письмові та друковані. Це відображає форму передачі інформації та спосіб її сприйняття аудиторією. За каналами поширення розрізняють формальні та неформальні комунікації. Формальні мають чітко визначену структуру і контроль, тоді як неформальні виникають спонтанно і часто базуються на особистих

контактах. Залежно від джерела виникнення комунікації можуть бути внутрішніми або зовнішніми. Перші пов'язані з процесами всередині організації, другі спрямовані на взаємодію з ринком і зовнішнім середовищем. За характером зусиль виділяють цілеспрямовані та випадкові комунікації. У першому випадку мова йде про запланований вплив, у другому – про інформаційні сигнали, що виникають без спеціального планування. Якщо враховувати кількість учасників, комунікації можуть бути міжособистісними, публічними, організаційними та масовими. Це дозволяє оцінити масштаб і рівень охоплення аудиторії.

Окремо Ромат виділяє поділ за засобами, де комунікації поділяються на основні та синтетичні. Основні включають класичні інструменти, такі як реклама, PR, стимулювання збуту чи персональний продаж. Синтетичні поєднують у собі кілька інструментів одночасно, що підвищує ефективність впливу.

Незалежно від обраних засобів, основна мета такої політики пов'язана із закріпленням позицій на ринку, поступовим розширенням присутності або отриманням економічного результату в короткостроковій перспективі. На схемі наведені цілі комунікаційної політики підприємства, які доцільно розглядати через зовнішній та внутрішній аспекти, оскільки комунікації спрямовані не лише на ринок, а й на забезпечення ефективної взаємодії всередині організації (рис. 1.2).

У зовнішньому середовищі вони спрямовані на інформування цільових аудиторій, формування позитивного іміджу, підтримку лояльності споживачів і розвиток довгострокових відносин із партнерами. Усередині організації комунікації забезпечують координацію роботи підрозділів, розвиток корпоративної культури, ефективне управління персоналом та узгодження дій працівників для досягнення стратегічних цілей підприємства.

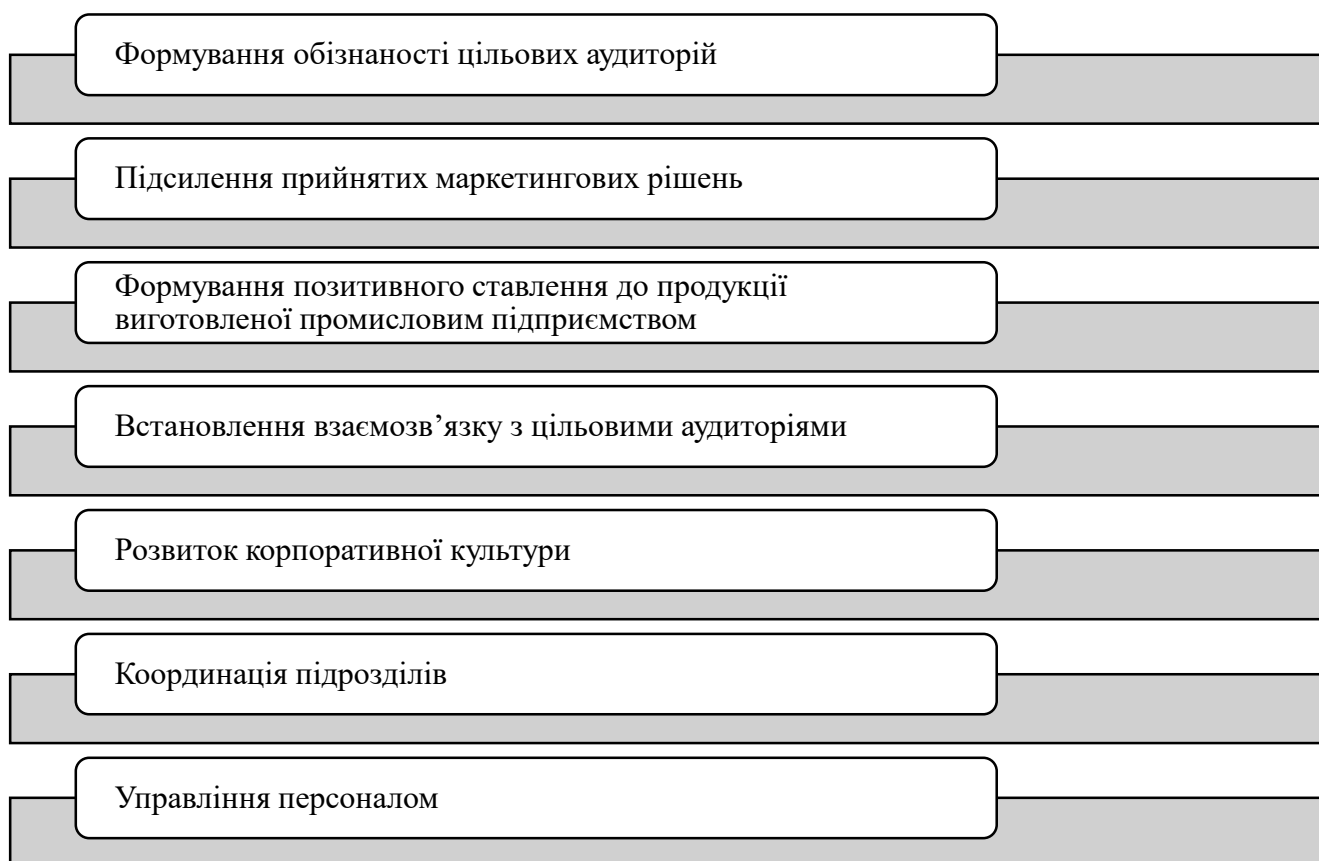


Рисунок 1.2. Цілі маркетингової комунікаційної політики

Джерело: складено за [21]

Формування комунікаційної політики організації передбачає вибір комплексу інструментів, які забезпечують досягнення стратегічних цілей. Оскільки комунікаційна політика є функцією менеджменту, інструментарій доцільно поділити на дві взаємопов'язані групи: інструменти зовнішнього впливу та інструменти внутрішньої організаційної взаємодії.

Зовнішні інструменти комунікаційної політики представляють маркетингову складову системи управління. Вони спрямовані на взаємодію з ринковим середовищем, формування попиту та підтримку іміджу організації. До цієї групи належать: [9;10]

- Реклама та PR-заходи: забезпечують формування обізнаності про бренд та створення довіри з боку громадськості.
- Digital-комунікації: використання соціальних мереж, контент-маркетингу та цифрових майданчиків для прямого діалогу з клієнтами.

- Прямий маркетинг та персональні продажі: індивідуалізована взаємодія, що дозволяє укласти контракти та підтримувати довготривалі відносини.
- Стимулювання збуту: механізми, спрямовані на активізацію споживчої активності у короткостроковому періоді.

Внутрішні інструменти комунікаційної політики є суто управлінським інструментарієм менеджменту. Вони забезпечують функціонування організації як єдиного цілого, координують дії персоналу та підтримують корпоративну культуру. До них належать: [12;15]

- Корпоративні політики та кодекси етики: базові документи, що визначають стандарти професійної поведінки, цінності та норми взаємодії між працівниками.
- Цифрові управлінські системи: використання сучасних CRM-платформ та корпоративних порталів, що дозволяють автоматизувати бізнес-процеси, здійснювати постановку завдань та забезпечувати швидкий обмін інформацією між підрозділами.
- Система зворотного зв'язку: регулярні зустрічі (one-to-one), опитування персоналу, що дозволяють менеджменту вчасно виявляти проблемні аспекти, оцінювати рівень задоволеності працівників та коригувати управлінські рішення.
- Програми адаптації та наставництва: інструменти інтеграції нових співробітників у корпоративне середовище, що мінімізують плинність кадрів та сприяють швидшому опануванню професійних стандартів.

Така систематизація дозволяє розглядати комунікаційну політику не як окремий набір рекламних акцій, а як цілісну управлінську систему, що забезпечує стабільність, злагодженість та конкурентоспроможність організації на ринку.

Проведений аналіз показує, що комунікаційна політика організації формується під впливом сучасного інформаційного середовища та виступає важливим елементом системи управління. Вона поступово переходить із допоміжної функції у стратегічну площину, оскільки саме через комунікації організація взаємодіє з ринком, формує попит і забезпечує власну конкурентоспроможність.

Вивчення наукових підходів дозволяє побачити, що єдиного розуміння сутності комунікаційної політики не сформовано. Одні автори розглядають її як стратегічний напрям розвитку, інші як безперервний управлінський процес або сукупність практичних заходів впливу. У результаті можна зробити висновок, що вона поєднує всі ці аспекти одночасно і охоплює як планування, так і реалізацію комунікаційної діяльності.

1.2. Сучасні тенденції формування комунікаційної політики організації

У сучасних умовах розвиток комунікаційної політики організацій відбувається під впливом цифровізації, зміни поведінки споживачів та зростання конкуренції на ринку. Якщо раніше основна увага приділялася окремим інструментам просування, то зараз підприємства змушені формувати більш цілісну та гнучку систему комунікацій, яка враховує різні канали взаємодії з аудиторією.

Зміни у підходах до комунікацій зумовлюють необхідність чіткого планування всіх заходів. Саме планування дозволяє узгодити дії підприємства, визначити ключові цілі та забезпечити ефективне використання ресурсів у процесі взаємодії зі споживачами. Процес планування комунікаційної політики включає послідовність етапів, що формують основу для подальшої реалізації маркетингових заходів (рис. 1.3).

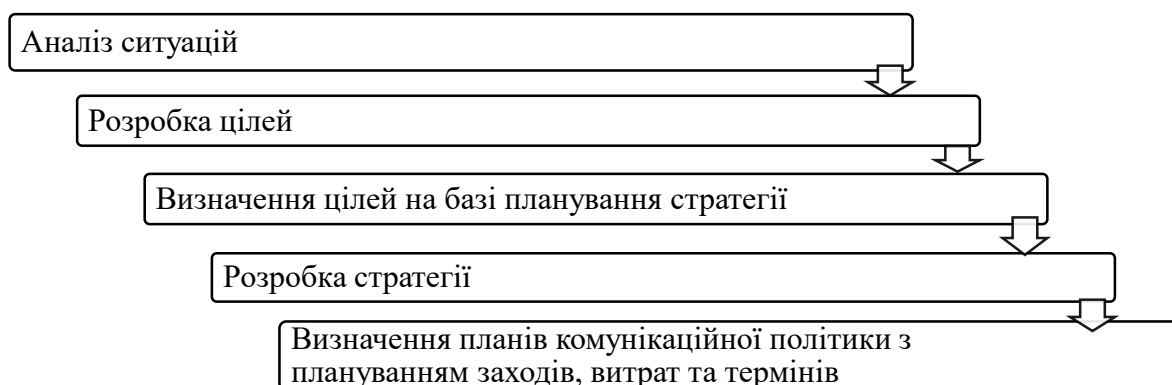


Рисунок 1.3. Складові процесу планування та формування комунікаційної політики організації

Джерело: [34]

Система планування комунікацій організації передбачає стратегічне узгодження всіх інформаційних потоків – як зовнішніх, так і внутрішніх — для забезпечення цілісності управлінських рішень та стабільності функціонування бізнесу. Таке планування дозволяє синхронізувати діяльність різних підрозділів, визначаючи їхню роль у досягненні стратегічних цілей організації, що забезпечує високу чіткість та послідовність внутрішніх і зовнішніх комунікаційних процесів.

Моніторинг, контроль та аналіз ефективності комунікаційної політики є завершальними етапами управлінського циклу, що забезпечують зворотний зв'язок у системі управління. Постійне спостереження за якістю інформаційної взаємодії дозволяє менеджменту оперативно ідентифікувати «вузькі місця» у бізнес-процесах, усувати невідповідності та своєчасно коригувати стратегію для підвищення результативності організації. Оцінювання ефективності в такому контексті стає фундаментом для управлінських висновків, порівняння динаміки показників закладених цілей із фактичними результатами, а також для бенчмаркінг-аналізу відносно ринкових позицій конкурентів.

Як невід'ємна складова системи менеджменту, контроль комунікаційної політики підприємства поділяється на три ключові типи (рис. 1.4).

Стратегічний	Тактичний	Оперативний
Регулярна оцінка відповідності комунікаційної політики загальним стратегічним цілям організації, аналіз довгострокової адаптивності системи до змін ринкового середовища та внутрішніх ресурсних можливостей підприємства	Моніторинг ефективності використання комунікаційних ресурсів підрозділами, координація міжфункціональних інформаційних потоків та коригування середньострокових планів взаємодії на основі аналізу досягнення цільових індикаторів	Поточний контроль за якістю виконання комунікаційних завдань, оцінка результативності внутрішніх та зовнішніх бізнес-процесів, оперативне коригування дій для забезпечення безперервності функціонування організації та досягнення планових показників

Рисунок 1.4. Види контролю у системі комунікацій підприємства

Джерело: [7]

Представлена система контролю комунікацій у межах менеджменту охоплює всі рівні управління організацією. Стратегічний контроль забезпечує цілісність курсу розвитку та відповідність політики довгостроковому баченню підприємства.

Тактичний контроль спрямований на забезпечення злагодженості дій між підрозділами та ефективність використання наявних ресурсів. Оперативний контроль зосереджений на щоденній якості бізнес-процесів, що дозволяє менеджменту тримати під контролем внутрішню організаційну динаміку та забезпечувати високий рівень виконавської дисципліни.

Класичні підходи зазвичай будуються навколо формування репутації та довіри до бренду через комунікацію з аудиторією. Але зараз цього вже недостатньо. Поступово на перший план виходить більш цілісний підхід, коли різні канали не існують окремо, а працюють разом. Йдеться про поєднання платної реклами, власних ресурсів компанії, згадок у медіа та активності в соціальних мережах в межах однієї логіки. Це дозволяє створити більш узгоджену комунікацію і зробити вплив на споживача більш відчутним [33].

За останні роки глобальне PR-середовище помітно змінилося, і це прямо впливає на те, як організації вибудовують свою комунікаційну політику. Передусім варто звернути увагу на цифрову трансформацію. Активне використання великих масивів даних та аналітики, таких як Big Data і Data Science, дозволяє не просто фіксувати поведінку споживачів, а й прогнозувати її. У результаті компанії точніше розподіляють ресурси і краще розуміють свою аудиторію. Окремо слід згадати розвиток нейронних мереж, зокрема GPT, DALL-E та подібних рішень. Вони значно спростили створення контенту, оскільки дозволяють швидко генерувати тексти, візуали і навіть відео під конкретні запити споживачів [11;16].

Паралельно змінюється сама логіка взаємодії з клієнтом. Сучасна людина одночасно присутня в кількох середовищах, від соціальних мереж і месенджерів до телебачення чи зовнішньої реклами. Через це зростає значення омніканального підходу. Компанії вже не можуть працювати з каналами окремо, їм потрібно узгоджувати повідомлення на всіх точках контакту. Дослідження показують, що саме така модель дозволяє підвищити лояльність аудиторії та забезпечити більш стабільну динаміку продажів [18].

Ще один напрям, який набирає ваги, пов'язаний із персоналізацією. Сьогодні йдеться не просто про звернення до клієнта на ім'я, а про глибоку адаптацію

комунікацій під його поведінку та інтереси. Такий підхід отримав назву *hyper-personalization*. Відомо, що 71% споживачів віддають перевагу брендам, які пропонують персоналізований досвід. Тут важливу роль відіграють інструменти штучного інтелекту, зокрема чат-боти та рекомендаційні системи, які допомагають швидше взаємодіяти з аудиторією і роблять маркетингові кампанії більш ефективними.

Помітно змінилася і роль соціальної відповідальності в комунікаціях. ESG-підхід поступово переходить із категорії бажаного до обов'язкового. Вимоги на кшталт європейської директиви CSRD змушують компанії відкривати нефінансові показники і більш прозоро демонструвати свій вплив на довкілля та суспільство. Водночас будь-яка невідповідність між заявами і реальними діями, яку часто називають «грінвошингом», може серйозно вдарити по репутації [34;37].

Останні події також показали, що комунікації не можуть існувати без елементів кризового управління. Організаціям важливо не лише реагувати на проблеми, а й працювати на випередження. У межах StratCom Forum-2024 підкреслювалося, що компаніям варто формувати власний інформаційний порядок денний і прогнозувати можливі інформаційні атаки, а не обмежуватися їх спростуванням після появи. Це потребує більшої гнучкості та готовності швидко адаптуватися до змін у медіапросторі [39].

У підсумку можна сказати, що всі ці тенденції сходяться в одному напрямі. Компанії поступово переходять до інтегрованих маркетингових комунікацій. Йдеться про ситуацію, коли PR, реклама, digital-маркетинг і SMM працюють як єдина система з узгодженими повідомленнями та спільними цілями. Такий підхід дає змогу не лише краще координувати дії, а й точніше оцінювати результати через єдині показники ефективності. Порівняння підходів до комунікацій в Україні та за кордоном показує, що українські компанії доволі швидко підхоплюють світові тенденції. Йдеться про використання омніканальних стратегій, інструментів штучного інтелекту, ESG-підходів, партнерських колаборацій і розвиток бренд-менеджменту. Це свідчить про поступову інтеграцію в глобальний комунікаційний простір.

Водночас є і свої особливості, які формуються під впливом локального ринку. Помітно, що в Україні значно зменшилась роль друкованих медіа. За даними, лише близько 16% аудиторії звертається до паперових ЗМІ. Через це компанії роблять основну ставку на цифрові канали, де можна швидше досягти аудиторії та оперативно змінювати комунікацію. У зарубіжній практиці ситуація трохи інша. Там традиційні медіа ще зберігають свою вагу, тому рекламні та PR-кампанії часто поєднують цифрові та класичні канали, включаючи пресу і телебачення. Відчутна різниця проявляється і в роботі з медіа. За кордоном більше уваги приділяють персональній взаємодії, використовуючи індивідуалізовані e-mail звернення та налагоджені професійні контакти з журналістами.

Наведені вище тенденції відображають динаміку зовнішнього комунікаційного середовища, проте сучасний менеджмент вимагає не меншої уваги до внутрішньої інформаційної інфраструктури організації. Внутрішні комунікації поступово трансформуються з інструменту інформування персоналу на ключовий механізм управління корпоративною культурою та залученістю.

Серед головних трендів у цій сфері виділяється цифровізація внутрішнього управління, де організації переходять від хаотичного спілкування до використання інтегрованих управлінських систем. Це дозволяє не лише автоматизувати робочі процеси, а й створювати прозорий цифровий слід кожного завдання, підвищуючи виконавську дисципліну та швидкість обміну даними між підрозділами. Також набуває поширення культура відкритого зворотного зв'язку, де сучасний менеджмент відмовляється від авторитарних моделей на користь двостороннього діалогу. Регулярні зустрічі в форматі один на один, анонімні опитування працівників та інтерактивні внутрішні портали стають основою для формування високого рівня довіри, що є критичним фактором утримання талановитих фахівців [21].

Окремим важливим напрямом є розвиток внутрішнього HR-брендингу, в межах якого внутрішні комунікації працюють за принципами маркетингових: організація продає свою місію та цінності власним працівникам. Розуміння того, що кожен співробітник є амбасадором бренду, змушує компанії інвестувати у

внутрішні заходи, навчання та створення комфортного робочого середовища на принципах рівних можливостей. Одночасно із цим зростає потреба в управлінні інформаційним перевантаженням. Менеджери впроваджують принципи сегментації внутрішнього контенту, щоб кожен працівник отримував лише ту інформацію, яка необхідна для виконання його функціональних обов'язків, уникаючи розмивання фокусу уваги [27;35].

Важливою рисою сучасності стала гнучкість та кризовий менеджмент, де внутрішні комунікації виступають основою життєздатності компаній в умовах турбулентності. Формування оперативних каналів оповіщення та розробка сценаріїв кризової комунікації дозволяють мінімізувати паніку в колективі та забезпечити стабільну роботу бізнесу навіть у складних зовнішніх обставинах. Таким чином, сучасна комунікаційна політика організації є єдиною системою, де зовнішня маркетингова активність та внутрішні управлінські процеси працюють у синхроні. Ефективність організації сьогодні залежить не лише від того, як бренд сприймається клієнтами, а й від того, наскільки злагоджено працює її внутрішній комунікаційний механізм, що забезпечує реалізацію стратегічних цілей через свідому та залучену команду.

1.3. Методичні підходи та індикатори оцінки ефективності комунікаційної політики організації

Оцінювання ефективності комунікаційної політики займає важливе місце в системі управління інформаційними потоками організації. Воно дає змогу зрозуміти, наскільки реалізовані комунікаційні рішення справді допомагають досягати поставлених стратегічних цілей. В умовах, коли бізнес-середовище швидко змінюється і активно впроваджуються нові технології, питання вибору підходів до такої оцінки стає особливо значущим.

Методологічна база оцінювання ефективності комунікаційної політики формується через поєднання різних підходів, які охоплюють як кількісні, так і якісні показники. Результативність комунікацій значною мірою визначається

особистими характеристиками працівників, рівнем їх взаємодії між собою та з іншими учасниками системи, а також тим, наскільки активно використовуються цифрові інструменти комунікації [21]. Це свідчить про те, що оцінка не може обмежуватися лише окремими показниками, адже вона зачіпає організаційні, інформаційні, технологічні й соціально-психологічні аспекти.

У такій ситуації підхід до оцінювання має бути комплексним і системним, щоб дати повніше уявлення про реальний стан комунікаційної політики підприємства. Основні методологічні підходи до оцінки ефективності доцільно узагальнити та подати в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Методологічні підходи до оцінки ефективності комунікаційної політики

Підхід	Характеристика	Практичне застосування
Системний	Розгляд комунікацій як єдиної цілісної системи з урахуванням усіх взаємозв'язків	Дослідження узгодженості внутрішніх і зовнішніх комунікацій
Сценарний	Орієнтація на вплив зовнішніх і внутрішніх чинників у різних умовах	Оцінювання результативності комунікацій за різних варіантів розвитку подій
Комплексний	Аналіз окремих елементів системи без охоплення всіх зв'язків одночасно	Вивчення ефективності окремих складових, зокрема каналів передачі інформації
Аналітичний	Використання системи кількісних і якісних показників	Визначення результатів через показники ROI, охоплення та рівень залученості
Управлінський	Оцінка ефективності внутрішніх потоків та якості корпоративної культури	Моніторинг залученості персоналу, швидкості прийняття рішень та дотримання етичних стандартів

Джерело: складено автором за [12; 17; 26]

Системний підхід до оцінювання ефективності комунікаційної політики вважається одним із найбільш поширених, оскільки дозволяє розглядати комунікації як єдиний взаємопов'язаний механізм, що функціонує у взаємодії із зовнішнім середовищем. Такий підхід передбачає аналіз різних типів зв'язків, включаючи горизонтальні, вертикальні та діагональні, що дає можливість глибше зрозуміти структуру інформаційних потоків. На практиці це означає, що внутрішні комунікації можна оцінювати через ефективність обміну інформацією між

підрозділами, тоді як зовнішні оцінюються за рівнем взаємодії з клієнтами та партнерами.

Сценарний підхід орієнтується на інше завдання. Його суть полягає у прогнозуванні того, як комунікаційна політика буде працювати в різних умовах. Регулярне відстеження змін на ринку та реакції споживачів дозволяє вчасно коригувати комунікаційні дії і підвищувати їхню гнучкість. Такий підхід особливо актуальний у нестабільних ситуаціях, коли підприємство стикається з кризами або швидкими змінами зовнішнього середовища і змушене оперативно адаптувати свою комунікаційну поведінку.

Оцінку комунікаційної політики також рекомендовано проводити за підсистемами: організаційна, інформаційна, технологічна та соціально-психологічна.

Комплексний підхід до оцінювання ефективності комунікаційної політики передбачає детальне вивчення окремих підсистем, серед яких інформаційна та організаційна, з подальшим узагальненням отриманих результатів. Для прийняття обґрунтованих управлінських рішень важливо аналізувати функціональні елементи комунікаційної системи, включаючи інструменти, канали передачі інформації та механізми зворотного зв'язку. У практичному вимірі це означає, що інформаційну підсистему можна оцінювати через точність даних і швидкість їх поширення, тоді як організаційну доцільно розглядати через рівень професійної підготовки та компетентності персоналу.

Аналітичний підхід має іншу логіку і спирається на використання системи показників, які дозволяють виміряти результати комунікацій. Йдеться як про кількісні, так і про якісні індикатори. Це такі інструменти, як розрахунок повернення інвестицій (ROI), аналіз охоплення аудиторії та рівня її залученості, що дає можливість більш точно оцінити ефективність комунікаційних дій. У цьому контексті ефективність рекламної кампанії часто визначають через співвідношення отриманого прибутку до витрат на просування, що відображає практичну цінність використаних інструментів.

Окремої уваги заслуговує управлінський підхід, який у межах управління набуває ключового значення. Його суть полягає у зміщенні фокусу з зовнішніх рекламних результатів на вимірювання ефективності внутрішньої комунікаційної інфраструктури організації. Цей підхід дозволяє керівництву оцінити, наскільки швидко інформація доходить до виконавців, чи є внутрішні канали взаємодії прозорими та чи сприяє поточна комунікаційна політика зміцненню корпоративної культури. Управлінський підхід передбачає використання таких інструментів, як внутрішні опитування задоволеності персоналу, аналіз швидкості передачі доручень у корпоративних системах та моніторинг рівня конфліктності в колективі. Завдяки цьому менеджмент отримує змогу трансформувати комунікацію з допоміжного інструменту на стратегічний ресурс управління, що забезпечує стабільність бізнес-процесів навіть у періоди високої ринкової турбулентності.

Для узагальнення ключових показників ефективності комунікаційної політики структуровано їх у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Ключові показники ефективності комунікаційної політики

Показник	Опис	Метод вимірювання
Охоплення аудиторії	Кількість осіб, які отримали або побачили повідомлення	Аналітика соціальних мереж, медіа-моніторинг
Рівень залученості	Активність аудиторії (лайки, коментарі, поширення)	Аналітичні звіти цифрових платформ
ROI	Співвідношення отриманого ефекту до витрат на комунікації	$(\text{Прибуток} - \text{Витрати}) / \text{Витрати} * 100\%$
Частота зворотного зв'язку	Кількість реакцій або відповідей від аудиторії	Аналіз відгуків, результати опитувань
Рівень лояльності	Ступінь довіри та прихильності до бренду	Опитування, індекс NPS (Net Promoter Score)
Доля голосу (Share of Voice)	Частка присутності бренду в інформаційному полі порівняно з конкурентами	$\text{SOV} = (\text{згадки бренду} / (\text{згадки бренду} + \text{згадки конкурентів})) * 100\%$
Рівень залучення (Engagement Rate)	Частка аудиторії, що взаємодіє з контентом	$\text{ER} = (\text{реакції} + \text{коментарі} + \text{поширення} + \text{кліки}) / \text{покази} * 100\%$

Продовження таблиці 1.2

Охоплення (Reach)	Кількість унікальних користувачів, які побачили контент	Дані платформ, статистика переглядів, тиражі
ROI комунікацій	Ефективність витрат на комунікаційні заходи	$ROI = (\text{цінність результатів} - \text{витрати}) / \text{витрати} \times 100\%$
Тональність (Sentiment Score)	Співвідношення позитивних і негативних згадок	$Sentiment = (\text{позитивні} - \text{негативні}) / \text{загальна кількість згадок} \times 100\%$
Рівень залученості персоналу	Ступінь ідентифікації працівника з цілями компанії	Опитування за методикою Gallup (Q12) або аналогічні
Швидкість внутрішніх комунікацій	Час реакції на внутрішні запити та виконання завдань	Час виконання завдань у системі Odoo (або аналогах)
Індекс якості адаптації	Рівень успішного проходження випробувального терміну	Відсоток нових працівників, що залишилися в компанії
Рівень конфліктності	Частота виникнення непорозумінь між підрозділами	Аналіз внутрішніх скарг, звіти керівників підрозділів
Індекс доступності інформації	Суб'єктивна оцінка працівниками доступу до даних	Анонімне квартальне анкетування персоналу

Джерело: складено автором за [12; 19; 48; 53]

Проведений аналіз дає підстави говорити про те, що підходи до оцінювання ефективності комунікаційної політики мають комплексний характер і не можуть обмежуватися одним методом. Найкращий результат досягається через поєднання системного, сценарного, комплексного, аналітичного та інноваційного підходів. Сучасні технології, зокрема чат-боти, інструменти роботи з великими даними та штучний інтелект, дозволяють підвищити точність оцінки і зробити її більш гнучкою.

Водночас важливо враховувати не лише технічні чи економічні показники, а й соціально-психологічні, організаційні та етичні аспекти. Саме вони допомагають побачити комунікаційні процеси більш цілісно і зрозуміти їх реальний вплив. Поєднання кількісних і якісних методів разом із здатністю адаптуватися до кризових ситуацій і змін на ринку дає підприємствам можливість ефективніше управляти комунікаціями та посилювати свої позиції в конкурентному середовищі.

Окрім маркетингових показників (зовнішнього спрямування), для менеджменту критично важливими є внутрішні індикатори. Впровадження

системи KPI, що враховує залученість персоналу та швидкість внутрішніх процесів, дозволяє керівництву оцінювати ефективність організації як єдиного живого механізму, а не лише як інструменту для продажу товарів.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ТА НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ КОМУНІКАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ НА ПРИКЛАДІ КОМПАНІЇ «Нота-Груп»

2.1. Організаційно-економічна характеристика компанії «Нота-Груп»

Nota Group – українська консалтингова компанія, яка здійснює діяльність у формі товариства з обмеженою відповідальністю під кодом ЄДРПОУ 40223305. Компанія була зареєстрована у 2016 році та спеціалізується на наданні комплексних послуг для бізнесу у сфері юридичного супроводу, бухгалтерського обліку, фінансового консалтингу, HR-підтримки та управлінського консалтингу [50].

Історія розвитку компанії розпочалася зі створення невеликої команди професіоналів, які поставили за мету сформувати надійного партнера для українського бізнесу. Спочатку діяльність підприємства була зосереджена переважно на юридичному консалтингу. Уже з 2018 року компанія розширила напрями роботи та почала активно розвивати бухгалтерський супровід, фінансове консультування і HR-напрямки. Це дозволило сформувати комплексний підхід до обслуговування клієнтів та забезпечити підприємствам повний супровід бізнес-процесів [50].

Основним видом економічної діяльності ТОВ «Нота-Груп» є діяльність у сфері права (КВЕД 69.10). Водночас компанія також працює у сфері бухгалтерського обліку, аудиту, консалтингу з питань управління, зв'язків із громадськістю, маркетингових досліджень, HR-послуг та аутсорсингу бізнес-процесів [51].

Станом на сьогодні Nota Group позиціонує себе як компанія, що надає індивідуальні рішення для бізнесу. Основний акцент робиться на оптимізації операційної діяльності клієнтів, супроводі управлінських процесів та підвищенні ефективності роботи підприємств. Компанія співпрацює з представниками різних

галузей економіки та допомагає бізнесу вирішувати юридичні, кадрові й фінансові питання.

За юридичною адресою підприємство розташоване у місті Київ, вул. Костянтинівська, 74-А. Керівником компанії є Андріанова Тетяна Анатоліївна. Статутний капітал підприємства становить 50 тис. грн.

За роки діяльності ТОВ «Нота-Груп» поступово розширило спектр послуг та сформувало багатофункціональну систему консалтингової підтримки бізнесу. Це дозволило підприємству зміцнити власні позиції на ринку професійних послуг та сформувати стабільну клієнтську базу.

Проаналізуємо фінансові показники компанії за останні три роки (2023-2025 рр) у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Техніко–економічні показники ТОВ «Нота-Груп» за 2023-2025 роки, (тис. грн)

Показник	Роки			Абсолютне відхилення, +,-		Темп приросту,%	
	2023	2024	2025	2024/2023	2025/2024	2024/2023	2025/2024
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	107832,8	36931,4	49507,6	-70901,4	12576,2	-65,8	34,1
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	12985,0	25218,3	34459,9	12233,3	9241,6	94,2	36,6
Чистий прибуток, тис. грн	90121,3	4494,9	5398,6	-85626,4	903,7	-95,0	20,1
Фінансовий результат до оподаткування, тис. грн	91247,8	5515,7	6686,4	-85732,1	1170,7	-94,0	21,2
Вартість активів (баланс), тис. грн	111476,4	119112,7	118410,6	7636,3	-702,1	6,9	-0,6
Власний капітал, тис. грн	99941,9	103674,5	104673,1	3732,6	998,6	3,7	1,0
Поточні зобов'язання, тис. грн	11534,5	14795,0	12893,8	3260,5	-1901,2	28,3	-12,9
Грошові кошти та їх еквіваленти, тис. грн	10484,9	9274,5	8988,7	-1210,4	-285,8	-11,5	-3,1
Дебіторська заборгованість, тис. грн	93760,9	102558,7	101639,6	8797,8	-919,1	9,4	-0,9
Кількість працівників, осіб	54	63	65	9	2	16,7	3,2
Рентабельність діяльності, %	83,6	12,2	10,9	-71,4	-1,3	-85,4	-10,7

Джерело: складено автором за даними підприємства

Проведений аналіз фінансово-економічних показників ТОВ «Нота-Груп» засвідчив, що діяльність підприємства упродовж 2023-2025 років характеризувалася нестабільною динамікою результатів. Найуспішнішим для компанії був 2023 рік, коли чистий дохід від реалізації становив 107832,8 тис. грн, а чистий прибуток досяг 90121,3 тис. грн. У 2024 році відбулося суттєве скорочення фінансових результатів. Чистий дохід зменшився на 70901,4 тис. грн, а прибуток скоротився на 85626,4 тис. грн. У 2025 році підприємству вдалося частково покращити результати діяльності. Дохід зріс на 12576,2 тис. грн, а чистий прибуток збільшився на 903,7 тис. грн порівняно з 2024 роком.

Позитивною тенденцією стало зростання вартості активів, власного капіталу та чисельності працівників. Це свідчить про продовження розвитку підприємства та збереження його позицій на ринку. Водночас у структурі активів спостерігається значний обсяг дебіторської заборгованості, що може негативно впливати на ліквідність і фінансову стійкість компанії. Також помітним є зниження рівня рентабельності діяльності, що вказує на скорочення ефективності використання ресурсів підприємства.

Організація системи управління персоналом у ТОВ «Нота-Груп» здійснюється відповідно до чинного законодавства України та внутрішніх нормативних документів підприємства.

У практиці менеджменту персоналу підприємство використовує різні загальнодержавні нормативно-правові документи, що визначають правові засади регулювання трудових відносин, порядок укладання та припинення трудових договорів, режим робочого часу і часу відпочинку, гарантії оплати праці, забезпечення безпечних умов праці, недопущення дискримінації та відповідальність сторін трудових відносин. Ці засади визначаються такими документами: Конституція України, Кодекс законів про працю України, Закон України «Про оплату праці», Закон України «Про відпустки», Закон України «Про охорону праці», Закон України «Про забезпечення рівних прав та можливостей жінок та чоловіків» [1-6].

У діяльності з управління персоналом підприємство керується такими внутрішніми документами:

Кодекс корпоративної етики є базовим документом, що визначає стандарти професійної поведінки працівників та регламентує етичні норми у взаємовідносинах всередині компанії та із зовнішніми сторонами. Він закріплює принципи верховенства права, клієнтоорієнтованості, відповідальності та чесної конкуренції. Тому дотримання положень Кодексу є обов'язковим для всіх працівників незалежно від посади та стажу роботи.

Політика гендерної рівності визначає засади забезпечення рівних прав і можливостей для жінок і чоловіків у компанії, заборону дискримінаційних вимог під час прийому на роботу та створення безпечних умов праці і можливостей поєднання професійної діяльності із сімейними обов'язками.

Політика підтримки балансу роботи і сім'ї - це документ спрямований на створення умов для поєднання професійної діяльності та особистого життя працівників. Він передбачає впровадження гнучких форм зайнятості, додаткові оплачувані відпустки, різні заходи щодо зниження професійного вигорання та підвищення мотивації працівників.

Кадровий склад компанії Nota Group є достатньо чисельним та структурованим відповідно до напрямів її діяльності. Організаційна структура підприємства передбачає функціональний поділ праці та охоплює кілька ключових підрозділів, кожен із яких виконує окремі стратегічні та операційні завдання. До складу компанії входять: відділ кадрового супроводу та HR, що забезпечує управління персоналом і кадрове адміністрування; юридичний департамент, який відповідає за правовий супровід діяльності підприємства та клієнтів; фінансово-бухгалтерський відділ, що здійснює облік, фінансовий контроль і аналітику; відділ маркетингу, спрямований на просування послуг та формування іміджу компанії; а також відділ продажу та розвитку, діяльність якого орієнтована на розширення клієнтської бази та стратегічне зростання бізнесу. Така структура забезпечує чіткий розподіл функцій, ефективну координацію роботи підрозділів і сприяє досягненню стратегічних цілей компанії.

Таблиця 2.2

Кадровий склад та професійна структура персоналу ТОВ «Нота-Груп»

Кадровий супровід та HR		
Посада в компанії	Професійна назва роботи (ДК 003:2010)	Код
Операційний директор / Партнер	Директор (керівник) підприємства	1210.1
Керівник відділу кадрів	Начальник відділу кадрів	1229.7
Інспектор відділу кадрів	Інспектор з кадрів	3423
Керівник HR	Менеджер (управитель) з персоналу	1475.4
Фінансово-бухгалтерський відділ		
Посада в компанії	Професійна назва роботи	Код
Директор фінансово-бухгалтерського департаменту	Фінансовий директор	1231
Керівник відділу бухгалтерії	Головний бухгалтер	1231
Бухгалтер	Бухгалтер	3433
Аудитор	Аудитор	2411.2
Фінансист	Економіст з фінансової роботи	2441.2
Казначей	Казначей	2419.2
Програміст 1С	Інженер-програміст	2131.2
Юридичний департамент		
Посада в компанії	Професійна назва роботи	Код
Керівник юридичного департаменту	Начальник юридичного відділу	1229.7
Адвокат	Адвокат	2421
Юрисконсульт	Юрисконсульт	2421
Провідний консультант	Консультант (правовий)	2429

Джерело: дані підприємства

Організаційна структура подана на рис. 2.1. Організаційна структура ТОВ «Нота-Груп» має лінійно-функціональний характер, що передбачає чіткий розподіл управлінських повноважень між окремими структурними підрозділами підприємства. На верхньому рівні управління знаходиться операційний директор або партнер компанії, який координує діяльність усіх основних відділів та забезпечує реалізацію стратегічних цілей підприємства.

Структура компанії побудована за функціональним принципом, відповідно до якого кожен підрозділ відповідає за окремий напрям діяльності.

HR-підрозділ компанії відіграє стратегічну роль у забезпеченні ефективного функціонування організації, оскільки саме він відповідає за формування кадрової політики, підбір персоналу, адаптацію працівників, організацію навчання, мотивацію та розвиток співробітників.

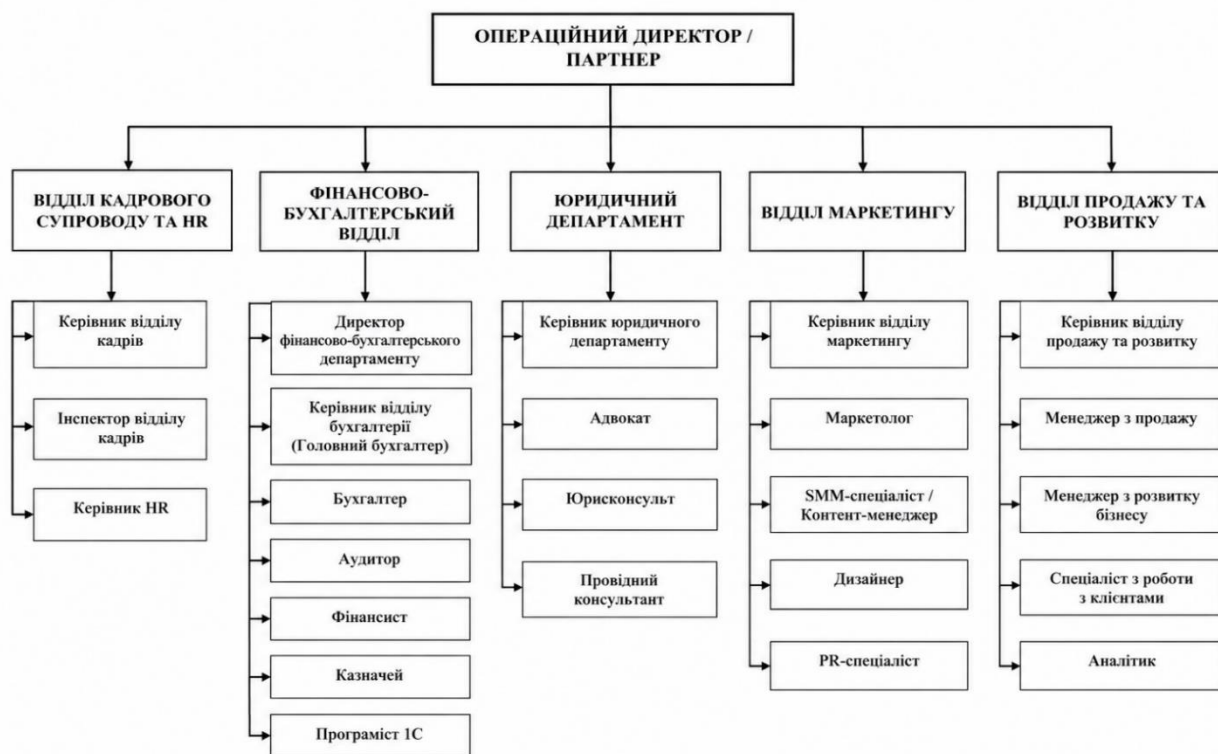


Рис. 2.1. Організаційна структура ТОВ «Нота-Груп»

Освітній рівень персоналу: Працівники HR-підрозділу мають вищу освіту за спеціальностями «Менеджмент», «Управління персоналом та економіка праці», «Психологія», «Право» або суміжними напрямками. Наявність профільної освіти забезпечує належний рівень теоретичної підготовки та розуміння сучасних підходів до управління людськими ресурсами. Додатковою перевагою є проходження спеціалізованих курсів з рекрутингу, кадрового адміністрування, трудового законодавства та HR-аналітики.

Професійний досвід та стаж роботи: Співробітники підрозділу мають практичний досвід роботи у сфері управління персоналом. Керівні посади займають фахівці з багаторічним стажем, що забезпечує стратегічний підхід до формування кадрової політики. Спеціалісти середньої ланки володіють досвідом підбору персоналу, ведення кадрової документації, організації процесів адаптації та оцінювання працівників.

Кваліфікація та професійні компетентності: HR-персонал володіє такими ключовими компетентностями:

- знання трудового законодавства України;
- навички проведення співбесід та оцінювання кандидатів;
- володіння сучасними методами рекрутингу;
- здатність працювати з кадровою документацією;
- комунікативні та організаційні навички;
- навички конфлікт-менеджменту.

Особливо важливою є розвинена емоційна компетентність, що дозволяє ефективно взаємодіяти з працівниками різних категорій.

Вікова структура та професійна мобільність: Колектив HR-підрозділу характеризується оптимальним поєднанням досвідчених спеціалістів та молодших працівників. Це сприяє поєднанню практичного досвіду та сучасних підходів до управління персоналом. Молодші співробітники швидше адаптуються до нових HR-інструментів, тоді як досвідчені працівники забезпечують стабільність та системність роботи.

В компанії Nota Group система мотивації персоналу побудована на комплексному підході, що поєднує матеріальні та нематеріальні стимули, які спрямовані на підвищення продуктивності, залучення та утримання висококваліфікованих фахівців. Політика мотивації компанії визначає принципи винагороди, диференціації доходів та розвитку працівників, що відповідає сучасним підходам до управління людськими ресурсами.

Матеріальна мотивація в Nota Group включає:

- Основну заробітну плату, яка визначається посадовими обов'язками, кваліфікацією та досвідом працівника;
- Премії та бонуси, які нараховуються за досягнення індивідуальних та командних показників;
- Додаткові виплати, пов'язані з особливими проєктами або виконанням завдань підвищеної складності.

Аналіз структури доходів показує, що компанія застосовує диференціацію заробітної плати: більш високі ставки встановлюються для керівників підрозділів і спеціалістів з високою кваліфікацією, що стимулює професійне зростання та

розвиток компетенцій. Бонусна система орієнтована на результативність, що забезпечує співвідношення між вкладом працівника і матеріальним заохоченням.

Крім фінансових стимулів, значна увага приділяється нематеріальним формам мотивації, які сприяють підвищенню залученості та задоволеності працівників:

- Кар'єрний розвиток – можливість горизонтального та вертикального росту, участь у командних проєктах, планування професійної мобільності;
- Професійне навчання та підвищення кваліфікації, включаючи тренінги, сертифікації та онлайн-курси;
- Гнучкі умови роботи – можливість часткової дистанційної роботи, адаптація графіка під потреби працівника;
- Визнання та корпоративна культура – регулярне обговорення досягнень під час 1:1 зустрічей, корпоративні заходи, нагороди за внесок у розвиток компанії.

Ці заходи дозволяють формувати високий рівень внутрішньої мотивації, стимулюють відповідальність за результати та залучають персонал до реалізації стратегічних цілей компанії.

2.2. Аналіз діючої комунікаційної політики організації та оцінка її ефективності

Комунікаційна політика ТОВ «Нота-Груп» охоплює як зовнішні комунікації, так і систему внутрішньої корпоративної взаємодії між працівниками підприємства. Для компанії, яка працює у сфері консалтингових та аутсорсингових послуг, ефективність комунікацій має особливе значення, оскільки саме якість взаємодії з клієнтами та рівень сервісу формують конкурентні переваги підприємства.

Зовнішня комунікаційна політика компанії спрямована на формування позитивного іміджу, підтримку впізнаваності бренду та залучення нових клієнтів. Підприємство використовує офіційний сайт у сучасному стилі, соціальні мережі (Instagram [47], Facebook[45], YouTube[52], Linkedin [51]), онлайн-платформи з пошуку персоналу, месенджери та цифрові канали комунікації. У процесі підбору персоналу компанія активно публікує вакансії на спеціалізованих сайтах, у Telegram-каналах і соціальних мережах, забезпечуючи кандидатів максимально повною інформацією про діяльність компанії, корпоративні цінності та умови праці.

Компанія орієнтується на сучасний сервісний підхід у комунікації з клієнтами та кандидатами. У документах підприємства значна увага приділяється якості ділового спілкування, швидкості реагування на звернення та підтримці позитивного клієнтського досвіду. У стандартах сервісу визначено, що працівники повинні дотримуватися професійного стилю комунікації, оперативно реагувати на запити клієнтів, підтримувати відкритість і доброзичливість у взаємодії. Компанія також використовує CRM-систему для фіксації результатів взаємодії з клієнтами та забезпечення контролю комунікаційних процесів.

Проведемо оцінку ефективності зовнішньої комунікаційної політики ТОВ «Нота-Груп» у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Оцінка ефективності зовнішньої комунікаційної політики ТОВ «Нота-Груп»

Показник	2023	2024	2025	Характеристика динаміки
Кількість підписників Instagram, осіб	1169	1250	1330	Спостерігається поступове зростання аудиторії бренду
Кількість підписників Facebook, осіб	6000	6500	7000	Збільшення охоплення корпоративної сторінки
Середня кількість публікацій у соцмережах за місяць	10	11	12	Компанія активніше використовує digital-комунікації
Середній рівень залученості аудиторії, %	3,8	4,9	5,7	Підвищення активності користувачів
Кількість звернень через сайт та соцмережі, од.	410	620	870	Зростання зацікавленості послугами компанії
Кількість кандидатів на вакансії, осіб	540	760	980	Підвищення привабливості HR-бренду
Середній час відповіді клієнту, хв	48	32	18	Покращення оперативності комунікації
Частка позитивних відгуків клієнтів, %	82	88	93	Підвищення рівня задоволеності клієнтів
Кількість партнерських комунікаційних проєктів	6	9	13	Розширення ділових комунікацій
Рівень впізнаваності бренду серед клієнтів, %	41	55	68	Посилення позицій компанії на ринку

Джерело: оцінка автора на основі даних підприємства

Проведена оцінка свідчить про поступове підвищення ефективності зовнішньої комунікаційної політики ТОВ «Нота-Груп». Компанія активно розвиває цифрові канали взаємодії, збільшує присутність у соціальних мережах та підтримує високий рівень комунікації з клієнтами й кандидатами. Найбільш помітне зростання спостерігається за показниками охоплення аудиторії, кількості звернень та рівня залученості користувачів.

Позитивним аспектом є скорочення середнього часу відповіді клієнтам та зростання частки позитивних відгуків. Це свідчить про підвищення рівня сервісу та покращення якості взаємодії із зовнішнім середовищем. Також підприємство активно формує HR-бренд через LinkedIn, соціальні мережі та сучасні підходи до комунікації з кандидатами.

Основою внутрішньої комунікаційної політики компанії виступає Кодекс корпоративної етики ТОВ «Нота-Груп», у якому визначено місію, корпоративні

цінності та принципи взаємодії між працівниками. Документ регламентує стандарти поведінки співробітників, принципи взаємовідносин між керівниками та підлеглими, правила взаємодії з клієнтами та партнерами, а також норми професійної етики. У кодексі значна увага приділяється відкритості комунікацій, взаємоповазі, командній роботі та клієнтоорієнтованості.

Важливим елементом комунікаційної політики підприємства є впровадження сервісних стандартів. У документі «Стандарти сервісу» визначено правила комунікації працівників у процесі взаємодії з клієнтами та колегами. Працівники компанії повинні дотримуватися корпоративного стилю спілкування, використовувати професійне ділове листування, підтримувати комунікацію українською мовою, оперативно реагувати на запити клієнтів і фіксувати результати взаємодії у CRM-системі. Значна увага приділяється формуванню позитивного клієнтського досвіду та підтриманню високого рівня сервісу.

Система внутрішніх комунікацій також активно реалізується через HR-політику компанії. Аналіз документа «Шлях кандидата в Nota Group» показав, що підприємство приділяє значну увагу комунікації з кандидатами ще на етапі підбору персоналу. Компанія використовує сучасні канали взаємодії, зокрема соціальні мережі, месенджери, онлайн-зустрічі та CRM-систему Worksection. Для кандидатів створюються комфортні умови комунікації, підтримується постійний зворотний зв'язок та забезпечується інформування щодо всіх етапів відбору.

Окрему роль у формуванні ефективної комунікаційної системи відіграє програма адаптації персоналу. У компанії розроблено чіткий алгоритм інтеграції нових працівників у корпоративне середовище. Передбачено проведення ознайомчих зустрічей, екскурсій офісом, ознайомлення з корпоративними політиками, надання наставника та регулярний збір зворотного зв'язку під час випробувального терміну. Для внутрішнього інформування працівників використовується CRM-система «Worksection».

Важливим напрямом комунікаційної політики є забезпечення принципів рівності, недискримінації та підтримки корпоративної культури. У компанії діють політика гендерної рівності, політика рівних можливостей працевлаштування та

політика протидії домашньому насильству. Дані документи регламентують етичні норми взаємодії між працівниками, спрямовані на формування безпечного робочого середовища та підтримку поваги до кожного співробітника.

Проведемо оцінку ефективності зовнішньої комунікаційної політики ТОВ «Нота-Груп» у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Оцінка ефективності внутрішньої комунікаційної політики ТОВ «Нота-Груп»

Показник	2023	2024	2025	Характеристика динаміки
Рівень адаптації нових працівників, %	74	83	89	Підвищення ефективності програми адаптації
Частка працівників, ознайомлених з корпоративними політиками, %	82	94	100	Посилення внутрішнього інформування персоналу
Кількість one-to-one зустрічей за рік, од.	96	148	214	Активізація зворотного зв'язку між керівниками та працівниками
Середній час передачі внутрішньої інформації, хв	95	60	35	Покращення швидкості внутрішніх комунікацій
Частка працівників, які користуються CRM Bitrix24, %	68	84	96	Розширення цифрових каналів внутрішньої взаємодії
Рівень плинності кадрів, %	24	18	13	Зменшення кадрової нестабільності
Кількість внутрішніх навчань та комунікаційних зустрічей, од.	18	27	39	Посилення корпоративної культури
Рівень конфліктних ситуацій між підрозділами, %	17	11	7	Покращення координації роботи
Частка працівників, задоволених корпоративною культурою, %	73	84	91	Формування позитивного внутрішнього середовища
Рівень залученості персоналу, %	69	78	87	Зростання мотивації та командної взаємодії

Джерело: оцінка автора на основі даних підприємства

Проведений аналіз показав, що внутрішня комунікаційна політика ТОВ «Нота-Груп» характеризується позитивною динамікою розвитку. Підприємство активно впроваджує сучасні інструменти внутрішньої взаємодії, використовує CRM-систему Worksection, підтримує систему наставництва та забезпечує постійний зворотний зв'язок між керівництвом і персоналом. Важливу роль у підвищенні ефективності внутрішніх комунікацій відіграють Кодекс корпоративної етики, програма адаптації персоналу, стандарти сервісу та HR-політики підприємства. Наявність чітко визначених корпоративних правил сприяє

формуванню єдиної корпоративної культури, підвищенню рівня дисципліни та покращенню взаємодії між структурними підрозділами.

Позитивною тенденцією є зростання рівня задоволеності працівників внутрішніми комунікаціями та корпоративною культурою. Одночасно зменшується рівень конфліктності та плинності кадрів, що свідчить про покращення психологічного клімату в колективі. Це дозволяє зробити висновок, що внутрішня комунікаційна політика компанії є достатньо ефективною та створює сприятливі умови для стабільної роботи персоналу і розвитку підприємства.

Для більш комплексної оцінки діючої комунікаційної політики ТОВ «Нота-Груп» доцільно провести SWOT-аналіз, який дозволяє визначити сильні та слабкі сторони маркетингової діяльності підприємства, а також виявити можливості та загрози зовнішнього середовища (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

SWOT-аналіз комунікаційної політики ТОВ «Нота-Груп»

Сильні сторони	Слабкі сторони
Наявність сформованого корпоративного бренду	Недостатній рівень системного аналізу ефективності комунікацій
Активне використання цифрових каналів комунікації	Відсутність чіткої системи KPI для оцінювання маркетингових комунікацій
Розвинена система внутрішніх корпоративних політик	Обмежене використання аналітики соціальних мереж
Наявність стандартів сервісу та кодексу корпоративної етики	Нерівномірна активність на окремих digital-платформах
Використання CRM-системи Odoo CRM	Недостатня автоматизація частини внутрішніх комунікацій
Позитивний HR-бренд компанії	Висока залежність комунікацій від людського фактору
Високий рівень клієнтоорієнтованості	Недостатня кількість інтерактивного контенту
Система адаптації та наставництва персоналу	Обмежене використання відеомаркетингу
Підтримка корпоративної культури та зворотного зв'язку	Відсутність регулярних опитувань клієнтів

Продовження таблиці 2.5

Можливості	Загрози
Розширення digital-маркетингу та SMM Впровадження автоматизованих систем комунікації Розвиток HR-бренду через LinkedIn та соціальні мережі Використання аналітики поведінки клієнтів Залучення нових клієнтів через контент-маркетинг Проведення онлайн-заходів та вебінарів Посилення внутрішніх комунікацій через цифрові платформи Формування системи оцінювання KPI комунікацій Використання AI-інструментів у маркетингових комунікаціях	Посилення конкуренції на ринку консалтингових послуг Швидка зміна digital-трендів Репутаційні ризики у цифровому середовищі Інформаційне перевантаження клієнтів Зниження довіри до рекламного контенту Ризики витоку конфіденційної інформації Зростання витрат на digital-просування Кадрова нестабільність та професійне вигорання Нестабільність економічного середовища

Джерело: складено автором

Проведений аналіз показав, що комунікаційна політика ТОВ «Нота-Груп» є достатньо розвиненою та охоплює як зовнішні маркетингові комунікації, так і внутрішню корпоративну взаємодію. Компанія активно використовує цифрові канали просування, підтримує власний HR-бренд та формує позитивний імідж через соціальні мережі, стандарти сервісу й корпоративні цінності. Це дозволяє підприємству підтримувати стабільну взаємодію з клієнтами, партнерами та кандидатами на вакансії. У процесі дослідження було встановлено, що важливу роль у діяльності компанії відіграють внутрішні комунікації. У ТОВ «Нота-Груп» функціонують кодекс корпоративної етики, програма адаптації персоналу, стандарти сервісу та HR-політики, які регламентують правила взаємодії між працівниками та сприяють формуванню єдиної корпоративної культури. Позитивною тенденцією є високий рівень клієнтоорієнтованості, підтримка зворотного зв'язку та використання CRM-системи для координації комунікаційних процесів.

Разом із цим аналіз дозволив виявити окремі проблемні аспекти. Компанія потребує більш системного оцінювання ефективності комунікаційної політики, впровадження KPI для маркетингових комунікацій, розвитку аналітики цифрових

каналів та посилення автоматизації внутрішньої взаємодії між підрозділами. Також актуальним залишається питання регулярного оцінювання рівня задоволеності працівників і клієнтів комунікаційними процесами.

Отже, комунікаційна політика ТОВ «Нота-Груп» загалом є ефективною та створює сприятливі умови для підтримки конкурентоспроможності підприємства. Водночас сучасні умови розвитку ринку вимагають подальшого вдосконалення цифрових комунікацій, системи внутрішнього інформування та інструментів оцінювання результативності маркетингової діяльності.

2.3. Розробка заходів щодо удосконалення комунікаційної політики організації на основі методів оцінки її ефективності

Проведений аналіз показав, що комунікаційна політика ТОВ «Нота-Груп» уже має достатньо високий рівень розвитку та базується на сучасних підходах до взаємодії з клієнтами, кандидатами та працівниками. У компанії сформована система корпоративних стандартів, функціонують внутрішні HR-політики, активно використовуються цифрові канали комунікації та CRM-система. Водночас результати оцінювання дозволили виявити окремі напрями, які потребують подальшого вдосконалення для підвищення ефективності маркетингової та внутрішньої комунікаційної політики підприємства.

У сучасних умовах розвитку digital-середовища ефективність комунікацій значною мірою залежить від швидкості передачі інформації, якості сервісної взаємодії та здатності компанії підтримувати постійний контакт із клієнтами та персоналом. Саме тому одним із ключових напрямів удосконалення комунікаційної політики ТОВ «Нота-Груп» доцільно визначити розвиток цифрових комунікаційних інструментів.

Компанії варто активніше використовувати аналітичні можливості соціальних мереж та CRM-системи Worksection для оцінювання результативності маркетингових комунікацій. На сьогодні підприємство веде сторінки у Facebook, Instagram та LinkedIn, однак оцінювання ефективності контенту здійснюється

переважно через базові показники активності. Для підвищення результативності доцільно впровадити систему KPI комунікаційної політики, яка дозволить контролювати рівень охоплення аудиторії, залученість користувачів, кількість заявок від клієнтів, ефективність рекламних кампаній та рівень взаємодії з підписниками.

Система KPI комунікаційної політики ТОВ «Нота-Груп» доцільно має складатися з трьох основних блоків:

- оцінювання зовнішніх маркетингових комунікацій;
- оцінювання внутрішніх корпоративних комунікацій;
- оцінювання HR-комунікацій та адаптації персоналу.

Перший блок має оцінювати ефективність зовнішніх маркетингових комунікацій компанії. Основною метою цього напрямку є визначення рівня впізнаваності бренду, результативності digital-просування та якості взаємодії з клієнтами.

До системи показників зовнішніх комунікацій доцільно включити:

- кількість нових підписників у соціальних мережах;
- охоплення публікацій;
- рівень залученості аудиторії;
- кількість звернень через сайт та соціальні мережі;
- середній час відповіді клієнтам;
- кількість повторних звернень клієнтів;
- рівень задоволеності клієнтів;
- конверсію звернень у реальні замовлення;
- кількість позитивних відгуків;
- ефективність рекламних кампаній.

Рівень залученості аудиторії пропонується визначати через співвідношення лайків, коментарів, збережень та поширень до загального охоплення публікацій. Цей показник дозволить оцінювати, наскільки контент компанії є цікавим для аудиторії та наскільки ефективно працює digital-комунікація. Середній час відповіді клієнтам дасть можливість контролювати оперативність сервісної

взаємодії. Для консалтингової компанії швидкість реагування безпосередньо впливає на рівень довіри клієнтів і конкурентоспроможність підприємства. Конверсія звернень у замовлення дозволить оцінити, наскільки ефективно маркетингові комунікації перетворюють потенційних клієнтів у реальних замовників послуг. Другий блок КРІ має бути спрямований на оцінювання внутрішніх корпоративних комунікацій. Основна мета цього напрямку полягає у визначенні рівня ефективності взаємодії між працівниками, швидкості передачі інформації та якості корпоративної культури.

Для оцінювання внутрішніх комунікацій пропонується використовувати такі показники:

- рівень задоволеності працівників внутрішніми комунікаціями;
- швидкість передачі внутрішньої інформації;
- кількість конфліктних ситуацій між підрозділами;
- рівень участі працівників у корпоративних заходах;
- рівень використання CRM-системи Worksection;
- кількість проведених one-to-one зустрічей;
- рівень залученості персоналу;
- рівень плинності кадрів;
- рівень задоволеності корпоративною культурою.

Для визначення рівня задоволеності працівників пропонується проводити анонімне внутрішнє опитування один раз на квартал. Працівники оцінюватимуть якість взаємодії з керівництвом, доступність інформації, рівень підтримки з боку колег та ефективність внутрішніх каналів комунікації. Швидкість передачі інформації можна оцінювати через середній час реагування працівників на внутрішні запити у CRM-системі або корпоративних чатах. Це дозволить визначати ефективність координації між структурними підрозділами. Третій блок КРІ повинен оцінювати ефективність HR-комунікацій та адаптації персоналу. Для ТОВ «Нота-Груп» цей напрям є особливо важливим, оскільки компанія активно працює над формуванням HR-бренду та підтримує систему адаптації нових працівників.

До цього блоку пропонується включити: [40]

- кількість кандидатів на вакансії;
- середній термін закриття вакансії;
- рівень проходження випробувального терміну;
- рівень адаптації нових працівників;
- рівень задоволеності процесом адаптації;
- кількість повторних рекомендацій кандидатів;
- ефективність каналів пошуку персоналу;
- рівень утримання нових працівників.

Рівень адаптації працівників пропонується визначати через оцінювання результатів випробувального терміну, анкетування працівників та зворотний зв'язок від керівників. Це дозволить оцінити ефективність діючої програми адаптації та своєчасно виявляти проблеми інтеграції нових співробітників у колектив.

Для зручності контролю всі KPI доцільно об'єднати у єдину цифрову dashboard-систему на базі CRM Worksection. Керівництво компанії зможе в режимі реального часу відстежувати ключові показники ефективності комунікаційної політики, аналізувати проблемні аспекти та приймати оперативні управлінські рішення.

Впровадження системи KPI дозволить ТОВ «Нота-Груп» зробити комунікаційну політику більш керованою, прозорою та результативною. Це сприятиме підвищенню якості сервісу, покращенню внутрішньої взаємодії персоналу, зміцненню HR-бренду та посиленню конкурентних позицій підприємства на ринку консалтингових послуг.

Для впровадження запропонованої системи KPI комунікаційної політики ТОВ «Нота-Груп» підприємству необхідно передбачити певні організаційні та фінансові витрати. Оскільки компанія вже використовує CRM-систему Worksection, корпоративні стандарти та цифрові канали комунікації, впровадження KPI не потребуватиме надто великих інвестицій. Основні витрати будуть пов'язані з

автоматизацією аналітики, навчанням персоналу, налаштуванням системи звітності та проведенням внутрішніх оцінювань(табл. 2.6).

Таблиця 2.6

План витрат на впровадження системи КРІ комунікаційної політики ТОВ «Нота-Груп»

Стаття витрат	Характеристика витрат	Сума, грн
Налаштування КРІ-аналітики у Worksection	створення dashboard, автоматичних звітів та інтеграції показників	45000
Послуги ІТ-спеціаліста	технічне налаштування системи моніторингу	28000
Розроблення системи внутрішніх опитувань персоналу	створення Google Forms, автоматизація збору результатів	8000
Навчання персоналу роботі з КРІ	внутрішні тренінги та консультації	22000
Розроблення регламентів оцінювання КРІ	створення внутрішніх інструкцій та методики оцінювання	12000
Розроблення системи оцінювання клієнтської задоволеності	анкети, CRM-інтеграція, шаблони оцінювання	15000
Додаткові маркетингові аналітичні сервіси	Meta Business Suite, LinkedIn Analytics, аналітика соцмереж	18000
Проведення внутрішнього аудиту комунікацій	оцінювання ефективності внутрішньої взаємодії	14000
Резерв додаткових витрат	супровід, коригування та оновлення системи	10000
Загальна сума витрат		172000

Джерело: складено автором за [32;34;36]

Найбільшу частку витрат становитиме налаштування CRM-аналітики та створення автоматизованої dashboard-системи. Саме цей елемент є основою всієї КРІ-моделі, оскільки дозволить керівництву компанії в режимі реального часу відстежувати ефективність зовнішніх і внутрішніх комунікацій.

Частина витрат буде пов'язана з навчанням працівників та адаптацією персоналу до нової системи оцінювання. Для ефективної роботи КРІ важливо, щоб працівники розуміли механізм оцінювання показників, правила роботи із CRM-системою та принципи внутрішньої комунікації.

Також компанії необхідно передбачити витрати на проведення регулярних опитувань персоналу та клієнтів. Це дозволить отримувати реальний зворотний

зв'язок щодо якості комунікаційної політики та оперативно реагувати на проблемні аспекти.

Запропонований обсяг витрат є помірним для консалтингової компанії такого масштабу та може бути реалізований поступово протягом року. Очікується, що впровадження системи КРІ дозволить підвищити ефективність управління комунікаціями, покращити якість сервісу, скоротити втрати інформації між підрозділами та зміцнити HR-бренд підприємства.

ВИСНОВКИ

1. Проведене дослідження підтвердило, що комунікаційна політика організації є фундаментом управлінської діяльності, що забезпечує координацію внутрішніх процесів та взаємодію із зовнішнім середовищем. Будучи предметом спеціальності «Менеджмент», комунікаційна політика охоплює ширший спектр завдань, ніж лише просування товарів: вона включає управління корпоративною культурою, внутрішніми інформаційними потоками та HR-комунікації. Маркетингова комунікаційна політика, у свою чергу, є спеціалізованою інструментальною складовою загальної політики організації, яка реалізує її стратегічні цілі через рекламні та PR-канали. У результаті роботи визначено, що ефективність організації залежить від синергії цих рівнів, де маркетингові комунікації виступають лише частиною цілісної управлінської системи.

2. У процесі дослідження сучасних тенденцій формування комунікаційної політики було встановлено, що розвиток маркетингових комунікацій сьогодні відбувається під впливом цифровізації, омніканального підходу, персоналізації взаємодії та активного використання digital-технологій. Сучасні організації дедалі більше орієнтуються на інтегровані маркетингові комунікації, які поєднують рекламу, PR, digital-маркетинг, соціальні мережі та CRM-системи в єдину систему взаємодії зі споживачами. Значно зросла роль аналітики даних, штучного інтелекту та автоматизованих інструментів комунікації. Дослідження також показало, що сучасна комунікаційна політика повинна бути гнучкою, адаптивною та орієнтованою на швидку реакцію на зміни зовнішнього середовища. Важливого значення набувають ESG-комунікації, кризове управління та персоналізація контенту відповідно до потреб цільової аудиторії.

Проведений аналіз методичних підходів до оцінки ефективності комунікаційної політики показав, що оцінювання результативності комунікацій є важливим елементом системи управління підприємством. У роботі було досліджено системний, сценарний, комплексний та аналітичний підходи до оцінювання комунікаційної діяльності. Встановлено, що найбільш ефективним є

комплексний підхід, який поєднує кількісні та якісні методи оцінювання. Для аналізу ефективності комунікаційної політики використовуються такі показники, як охоплення аудиторії, рівень залученості, ROI комунікацій, рівень лояльності споживачів, частота зворотного зв'язку та тональність згадок бренду. Дослідження підтвердило, що сучасні підприємства повинні регулярно здійснювати моніторинг результативності комунікаційних заходів та використовувати аналітичні інструменти для коригування маркетингової політики відповідно до змін ринку та поведінки споживачів.

3. Проведений аналіз діяльності ТОВ «Нота-Груп» показав, що підприємство є сучасною консалтинговою компанією, яка здійснює комплексний супровід бізнесу у сфері юридичних, фінансових, бухгалтерських та HR-послуг. Компанія має функціональну організаційну структуру, що забезпечує чіткий розподіл управлінських функцій між структурними підрозділами та сприяє ефективній координації роботи персоналу. Дослідження фінансово-економічних показників засвідчило нестабільну динаміку результатів діяльності упродовж 2023-2025 років. Після суттєвого скорочення фінансових результатів у 2024 році підприємству вдалося частково покращити показники у 2025 році. Позитивними тенденціями стали зростання вартості активів, власного капіталу та чисельності персоналу. У роботі також було досліджено систему управління персоналом підприємства, яка базується на використанні корпоративних політик, кодексу етики, HR-підтримки та принципів гендерної рівності. Це свідчить про наявність у компанії сформованої системи корпоративного управління та внутрішніх комунікацій.

Аналіз діючої комунікаційної політики ТОВ «Нота-Груп» показав, що підприємство активно використовує як зовнішні маркетингові комунікації, так і внутрішню корпоративну систему взаємодії. Компанія підтримує власний бренд через офіційний сайт, соціальні мережі та цифрові канали комунікації, що сприяє формуванню позитивного іміджу та залученню нових клієнтів і кандидатів. У процесі дослідження було встановлено, що підприємство використовує стандарти сервісу, CRM-систему Worksection, систему адаптації персоналу та корпоративні політики для підтримки ефективної взаємодії між працівниками і клієнтами.

Проведена оцінка ефективності зовнішніх і внутрішніх комунікацій засвідчила позитивну динаміку більшості показників, зокрема рівня залученості аудиторії, швидкості комунікації, задоволеності працівників та клієнтоорієнтованості. SWOT-аналіз дозволив визначити сильні сторони комунікаційної політики компанії, а також виявити окремі проблемні аспекти, пов'язані з недостатнім рівнем автоматизації, аналітики та системного оцінювання ефективності комунікаційних процесів.

4. У процесі дослідження було розроблено напрями удосконалення комунікаційної політики ТОВ «Нота-Груп» на основі методів оцінки її ефективності. Основний акцент зроблено на впровадженні системи КРІ для оцінювання результативності зовнішніх маркетингових, внутрішніх корпоративних та HR-комунікацій. Запропонована система показників дозволить підприємству здійснювати постійний моніторинг ефективності комунікаційної діяльності, контролювати рівень взаємодії з клієнтами та персоналом, оцінювати якість сервісу й результативність digital-комунікацій. Також було запропоновано удосконалити систему внутрішнього інформування, розширити використання CRM-аналітики, впровадити регулярні опитування працівників та клієнтів, а також посилити розвиток HR-бренду компанії. Проведений розрахунок витрат показав, що впровадження запропонованих заходів не потребує надмірних фінансових ресурсів та може бути реалізоване поступово. Очікується, що реалізація запропонованих рекомендацій сприятиме підвищенню ефективності комунікаційної політики, зміцненню корпоративної культури, покращенню взаємодії між підрозділами та підвищенню конкурентоспроможності підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Конституція України: Закон України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 11.05.2026).
2. Кодекс законів про працю України: Закон України від 10.12.1971 № 322-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text> (дата звернення: 11.05.2026).
3. Про оплату праці: Закон України від 24.03.1995 № 108/95-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 11.05.2026).
4. Про відпустки: Закон України від 15.11.1996 № 504/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/504/96-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 11.05.2026).
5. Про охорону праці: Закон України від 14.10.1992 № 2694-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2694-12#Text> (дата звернення: 11.05.2026).
6. Про забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків: Закон України від 08.09.2005 № 2866-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2866-15#Text> (дата звернення: 11.05.2026).
7. Абрамович І. А. Маркетингова діяльність підприємства та контроль за її реалізацією. *Агросвіт*. 2020. № 10. С. 52-56. URL : <http://dspace.dsau.dp.ua/jspui/handle/123456789/2923> (дата звернення: 01.04.2026)
8. Божидай, І. І., Гіржева, О. М., Міненко, С. І., Хлопоніна-Гнатенко, О.І., Семенякін, С. С. Теоретичні засади комунікативної політики підприємства. *Актуальні питання економічних наук*, 2024. № 6. <https://doi.org/10.5281/zenodo.14681195> (дата звернення: 01.04.2026)
9. Бойчук І. В. Маркетингові комунікації для промислового ринку. *Перспективні напрямки розвитку економіки, фінансів, обліку, менеджменту та права: теорія і практика*: збірник тез доповідей міжнародної науково-практичної

конференції (Полтава, 9 березня 2019 р.): у 3 ч. Полтава: ЦФЕНД, 2019. Ч. 1. С. 16-18. URL: https://nubip.edu.ua/sites/default/files/zbirnik_3_0.pdf#page=17 (дата звернення: 01.04.2026)

10. Бортнік С.М, Конюх І.М. Інтегровані маркетингові комунікації у діяльності підприємства та оцінка їх ефективності. Глобальні та національні проблеми економіки. *Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського*. 2016. №14. С. 278-282.

11. Водкевич В. Д. Роль внутрішніх платформ соціальних мереж у покращенні корпоративної комунікації та розвитку організаційної культури. *Український економічний часопис*. 2024. № 7. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8273/2024-7-3>

12. Воржакова Ю. П. Бізнес-комунікації : навчально-методичний посібник. Київ : КПП ім. Ігоря Сікорського, 2021. 77 с.

13. Гольдич, О. О., Шульгіна, Л. М. Еволюція сучасних інструментів маркетингу та роль штучного інтелекту. *Журнал стратегічних економічних досліджень*, №3, 2025. С. 34–46. <https://doi.org/10.30857/2786-5398.2025.3.3> (дата звернення: 15.04.2026)

14. Гринько Т.В., Гвініашвілі Т.З., Кириченко А.С. Стратегічні підходи до управління маркетинговими комунікаціями на підприємстві. *Ефективна економіка*. 2021. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9703> (дата звернення: 11.04.2026)

15. Гудзь О. Є., Маковецька І. М. Комунікаційний менеджмент : навчальний посібник. Львів : Галицька видавнича спілка, 2021. 224 с.

16. Гудзь О. Є., Маковецька І. М. Управління комунікаціями в підприємствах: монографія. Львів : «Галицька видавнича спілка», 2021. 216 с.

17. Діденко В. М. Менеджмент : підручник. Київ : Кондор, 2021. 584 с.

18. Домашева Є.А., Зозульов О.В. Підходи до оцінювання ефективності маркетингових інтернет-комунікацій. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2026. № 13. DOI:10.20535/2307-5651.13.2016.80566 (дата звернення: 09.04.2026)

19. Жалдак Г.П., Бичковська А.А. Інтегровані маркетингові комунікації як чинник ефективного розвитку підприємств. *Європейський науковий журнал економічних та фінансових інновацій*, 2019. № 2(4). С. 4–13. DOI: <https://doi.org/10.32750/2019-0201> (дата звернення: 23.04.2026)
20. Зайцева О.І., Жосан Г.В., Чижова Ю. Big Data як рушійна сила стратегій цифрового маркетингу. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*, № 24. С. 271-278. DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2025.24.29>. (дата звернення: 01.05.2026)
21. Косенко М., Жигалкевич Ж. Комунікаційна політика підприємств в умовах війни. Матеріали XXIII Міжнародної науково-практичної конференції «Розвиток підприємництва як фактор зростання національної економіки». № 23 (2024). С. 61-63.
22. Красноносова, О., Ільченко, К.. Вплив персоналізації маркетингових комунікацій на поведінку споживача. *Економіка та суспільство*, 2025. №81. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-81-53> (дата звернення: 12.04.2026)
23. Кузьмак О. Маркетингова комунікаційна політика як інструмент забезпечення конкурентних позицій підприємства в умовах ірраціональної поведінки споживачів. *Економічний форум*, 2022. № 1(4). С. 74–82. DOI: <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2022-4-9> (дата звернення: 29.03.2026)
24. Лапчук Я.С., Дуб М.Г. Теоретико-методичні аспекти формування механізму управління маркетинговими комунікаціями підприємств в умовах цифровізації. *Маркетинг і цифрові технології*, Т. 8. № 1. 2024. С. 109–122. URL: <https://mdt-opu.com.ua/index.php/mdt/article/view/351> (дата звернення: 01.04.2026)
25. Лизанець А. Г., Феєр О. В., Бондарева М. С. Внутрішні комунікації в системі управління персоналом організації. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2022. №23. С. 127-132.
26. Маковецька І. М. Управління комунікаціями в підприємствах: дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Київ, 2021. 236 с.

27. Прус Л.Р. Комунікаційний менеджмент. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2019. № 1. С. 38–41. URL: http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2009_1/zmist.files/_09.pdf
28. Решетілова Т., Дронова Т., Пілова К. Формування маркетингових комунікаційних каналів для просування інноваційних товарів на промисловому ринку. *Актуальні аспекти розвитку суб'єктів підприємництва в умовах глобальної економіки*: монографія. Дніпро : Видавець Біла К.О., 2021. 416 с. URL: <http://biblio.umsf.dp.ua/jspui/handle/123456789/5672>. (дата звернення: 01.04.2026)
29. Ромат Є. В. Маркетингові комунікації: підручник. Київ: ННІЖ КНУТШ / Студцентр, 2022. 354 с.
30. Савицька, Н., Пахуча, Е., Віннік, П. Сучасні тенденції управління маркетинговими комунікаціями. Молодий вчений, №11 (123), 2023. С. 140-145. <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2023-11-123-5> (дата звернення: 16.05.2026)
31. Устіловська А. С., Божидай І. І. Основні теоретичні засади комунікативної політики підприємства. *Актуальні питання у сучасній науці*, 2022. № 2 (2). С. 138 -150.
32. Філіпов В. Комунікативні процеси в ефективному управлінні. Вісник Національного університету оборони України. 2021. №3(61). С. 107-114.
33. Чижова Ю.В. Омніканальні комунікації як інструмент підвищення конкурентоспроможності. *Економічний простір*. 2025. № 204. С. 334-341.
34. Чміль, Г. Л., Олініченко, К. С., Прядко, О. М. Організаційні аспекти формування комунікативної політики промислового підприємства. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2022. № 3 (79). С. 103-111.
35. Чередниченко, В. Комунікативний менеджмент в стратегії розвитку підприємства. *Економіка та суспільство*, 2022. №42. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-89>
36. Шкільняк М. М., Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент : підручник. Тернопіль : ЗУНУ, 2022. 258 с.
37. Шульга Л. В., Терещенко І. О., Боровік Т. В., Чухліб О. С. Маркетингові комунікації в системі управління підприємством. *Ефективна*

економіка. 2021. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9528> (дата звернення: 01.04.2026)

38. Яценко О.В., Шевченко М. О. Методи оцінки ефективності комунікацій – KPI, ROI, інструменти аналізу. *Наукові інновації та передові технології*. 2025. № 9(49). [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-9\(49\)-913-923](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-9(49)-913-923) (дата звернення: 01.04.2026)

39. Bílková, R. Digital marketing communication in the age of globalization. In SHS Web of Conferences (Vol. 129, p. 06002). EDP Sciences. 2021. DOI: <https://doi.org/10.1051/shsconf/202112906002> (дата звернення: 01.04.2026)

40. Bondarenko, V., Khadartsev, O., & Hryhorieva, O. The effectiveness of product and brand promotion: the role of marketing communications. *Економіка і регіон/Economics and region*, №1 (80), 2021. pp. 75-81.

41. Корпоративні тренінги. New Leaf. URL: <https://www.newleaf.ua/services/korporativnie-treningi-ua/> (дата звернення: 10.05.2026)

42. Мова доказовості: як ESG-комунікації стають інструментом управління репутаційними ризиками. URL: <https://thepage.ua/ua/experts/mova-dokazovosti-yak-esg-komunikaciyi-stayut-instrumentom-upravlinnya-reputacijnimi-rizikami> (дата звернення: 10.05.2026)

43. Погляд: Комунікаційні тренди 2025 року. URL: <https://www.kyivpost.com/uk/opinion/44511> (дата звернення: 10.05.2026)

44. Управління персоналом. Корпоративно-комплексний тренінг (група 6-28 осіб). URL: <https://abiturients.info/uk/course/84970/84971> (дата звернення: 10.05.2026)

45. Як Україні комунікувати зі світом: виклики 2024 року. URL: <https://detector.media/infospace/article/224855/2024-03-31-yak-ukraini-komunikuvaty-zi-svitom-vyklyky-2024-roku/> (дата звернення: 10.05.2026)

46. Business Development Partner (@nota.group). Instagram. URL: <https://www.instagram.com/nota.group/> (дата звернення: 10.05.2026)

47. How to Measure the ROI of PR (With Metrics That Actually Matter). <https://prowly.com/magazine/how-to-measure-the-roi-of-pr/> (дата звернення: 10.05.2026)

48. КРІ для комунікаційників: які бувають та як встановити — досвід Катерини Поль, PR-спеціалістки Inweb. <https://theinweb.media/kpi-dlya-komunikacijnikov-yaki-buvayut-ta-yak-vstanoviti/> (дата звернення: 10.05.2026)

49. Nota Group | Київ. Facebook. URL: <https://www.facebook.com/notagroupkyiv/> (дата звернення: 10.05.2026)

50. Nota Group. LinkedIn. URL: <https://www.linkedin.com/company/notagroup/posts/?feedView=all> (дата звернення: 10.05.2026)

51. Nota Group. Офіційний сайт. URL: <https://notagroup.com.ua/> (дата звернення: 10.05.2026)

52. Share of Voice PR: Boosting Your Brand's Media Impact. URL: <https://www.cision.com/resources/insights/share-of-voice-pr/> (дата звернення: 10.05.2026)