

УДК 658: 65.012.45: 007

<https://doi.org/10.32342/3041-2153-2025-2-39-2>

В.М. ВАРЕНИК,

*кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту
Університету імені Альфреда Нобеля, м. Дніпро (Україна)*
<https://orcid.org/0000-0002-2320-4642>

Р.О. КРАВЦОВ,

*аспірант
Університету імені Альфреда Нобеля, м. Дніпро (Україна)*

А.А. НЕДЕЛЬКО,

*аспірант
Університету імені Альфреда Нобеля, м. Дніпро (Україна)*

КОМУНІКАЦІЙНІ ПРОЦЕСИ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА: ФАКТОР ГНУЧКОСТІ ТА ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

У статті досліджено комунікаційні процеси в системі менеджменту підприємства як ключовий фактор організаційної гнучкості та успішної цифрової трансформації. В умовах глобальних викликів, зумовлених переходом до гібридних і віддалених форматів роботи, ефективна внутрішня взаємодія стає критично важливою для збереження конкурентоспроможності. Це обумовлює необхідність впровадження інноваційних інструментів комунікації та переосмислення традиційних управлінських моделей.

Проведений аналіз дозволив ідентифікувати ключові цифрові інструменти комунікації (такі як Microsoft Teams, Telegram, Jira та Confluence), що використовуються підприємством, та оцінити їхній вплив на ефективність роботи. Визначено основні види бар'єрів, що перешкоджають ефективному обміну інформацією, та запропоновано комплексний підхід для їх подолання. Методологія дослідження ґрунтується на емпіричному аналізі, що включає опитування персоналу та аналіз зацікавлених сторін, а також документообігу на прикладі металургійного підприємства. За результатами аналізу виявлено, що на ефективність комунікацій впливають як організаційні, так і психологічні бар'єри, включаючи інформаційне переважання та неефективне планування нарад.

На основі статистичного аналізу виявлено, що найбільший інтерес серед працівників викликає інформація про бізнес-результати компанії. Це вказує на потребу в розробці стратегій для посилення офіційних каналів комунікації. За результатами дослідження розроблено практичні рекомендації щодо вдосконалення комунікаційної політики, а також обґрунтовано доцільність впровадження чат-ботів та інструментів штучного інтелекту для автоматизації рутинних процесів.

Очікується, що реалізація запропонованих заходів дозволить підвищити організаційну гнучкість підприємства та ефективно адаптуватися до сучасних викликів.

Результати роботи мають практичне значення для підвищення ефективності управління, адаптації діяльності до сучасних умов та зміцнення відносин із зацікавленими сторонами в контексті розвитку бізнесу в умовах цифрової трансформації.

Ключові слова: комунікації, менеджмент, гнучкість, цифрова трансформація, чат-боти, управління персоналом, організація

JEL classification: D83, M12, M15, M54, O33

The article explores communication processes in the enterprise management system as a key factor of organizational flexibility and successful digital transformation. According to recent studies, over 70% of companies worldwide have implemented a hybrid work format, leading to a 45% increase in the use of digital tools. In the context of global changes caused by technological progress and the transition to remote and hybrid work formats, effective interaction becomes a critical prerequisite for maintaining competitiveness and achieving strategic goals. Based on a comprehensive analysis of modern scientific publications and an empirical study conducted on a metallurgical enterprise, it was found that hybrid work formats significantly transform internal interaction, creating new challenges that require rethinking traditional communication models. The study, which included staff surveys and stakeholder analysis, as well as document analysis, made it possible to identify the main types of barriers that hinder effective information exchange, in particular information overload, psychological and organizational obstacles.

The conducted analysis made it possible to identify the key digital communication tools (such as Microsoft Teams, Telegram, Jira, and Confluence) used by the enterprise and to assess their impact on work efficiency. The survey showed that informal communications and the active use of digital channels prevail at the enterprise, while the smartphone is the main device for receiving work information. The study also revealed that a significant portion of employees feel their opinions are not valued, and the dependence on informal sources of information carries the risk of data distortion. The analysis of meeting planning and execution confirmed the ineffectiveness of spontaneous meetings, which lead to low attendance and lost productivity. The expediency of introducing chatbots and artificial intelligence tools to automate routine requests has been substantiated, which will reduce information processing time and increase overall productivity.

It is expected that the implementation of the proposed measures will increase the enterprise's organizational flexibility and allow it to effectively adapt to modern challenges. The results of the work have practical significance for improving management efficiency, adapting activities to modern conditions, and strengthening relationships with stakeholders in the context of business development in the conditions of digital transformation.

Keywords: *communications, management, flexibility, digital transformation, chatbots, human resources management, organization*

JEL classification: D83, M12, M15, M54, O33

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями.

Комунікація є однією з найважливіших функцій менеджменту, що забезпечує взаємодію між елементами системи управління, а також між системою та зовнішнім середовищем. Ефективні комунікації є основою для прийняття обґрунтованих рішень, координації діяльності підрозділів, мотивації персоналу та успішної реалізації стратегічних цілей підприємства.

За даними соціологічних досліджень 73% американських, 63% англійських, 85% японських керівників вважають саме комунікації важливим чинником на шляху досягнення ефективності їх організацій. Практика

показує, що найбільш ефективні керівники – це ті, хто поєднує у собі талант менеджера і комунікабельності (або комунікативності), тому що саме вони досягають найкращих успіхів у налагодженні комунікацій не лише у власній діяльності, а й у роботі своїх підлеглих [1, 2].

Класичні теорії комунікації, такі як лінійна модель Шеннона-Вівера, що включає відправника, повідомлення, канал та одержувача, закладають основу для розуміння процесу. Однак в умовах переходу до гібридних форматів роботи вони потребують адаптації. У сучасному цифровому середовищі комунікаційний «шум» набуває нових форм, включаючи інформаційне перевантаження, технічні збої та втрату невербальних сигналів, що робить процес взаємодії значно складнішим.

Наслідуючи досвід пандемії, гнучкі формати роботи, зокрема гібридні та віддалені, набули статусу сталої тенденції. Ця трансформація зумовлена не лише технологічним прогресом, а й зростаючим запитом працівників на баланс між роботою та особистим життям. Дослідження Owl Labs за 2024 р. [3, 4] показують, що лише 62% респондентів працювали повний робочий день в офісі, що є зниженням порівняно з 66% у 2023 р.

Зміна очікувань працівників суттєво впливає на кадрову політику компанії. Значна частина персоналу розглядає гнучкість як критично важливий елемент компенсаційного пакета: 22% опитаних очікують підвищення заробітної плати у разі повернення до офісного формату, а 40% готові шукати нове місце роботи, що пропонує більше гнучкості. Окремі компанії реагують на цей запит, впроваджуючи неофіційні політики, відомі як «тиха гібридність» (hushed hybrid), що дозволяють віддалену роботу навіть за відсутності офіційних правил [3, 4].

Перехід до гнучких моделей роботи є не лише компромісом, а й стратегічною перевагою. За даними Gallup [3, 5], віддалені (37%) та гібридні (33%) працівники демонструють вищі показники залученості, ніж ті, хто має можливість працювати дистанційно, але змушений перебувати в офісі (28%). Таким чином, впровадження гібридних і віддалених форматів може слугувати інструментом для підвищення лояльності, залученості та загальної продуктивності персоналу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спирається автор, виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується означена стаття.

У науковій літературі проблематика комунікаційних процесів у системі менеджменту досліджується з різних позицій, що відображає її багатогранність та міждисциплінарний характер. Фундаментальні підходи до визначення сутності комунікації представлені в роботах багатьох вітчизняних та іноземних науковців. У працях таких українських дослідників, як І.П. Отенко [6], О.В. Кубрак [7], Л.Г. Губенко [8], комунікація розглядається як ключова функція управління, що забезпечує не лише передачу інформації, але й взаємодію між елементами організаційної системи. Загальноприйняті моделі комунікаційного процесу, які включають такі елементи, як відправник, повідомлення, канал та одержувач, були деталізовані та адаптовані у контексті сучасних управлінських теорій.

Значна увага приділяється також класифікації комунікацій за різними критеріями (внутрішні/зовнішні, формальні/неформальні, вертикальні/горизонтальні), а також аналізу бар'єрів, що перешкоджають ефективному обміну інформацією. Науковці систематизували фактори, що спричиняють комунікативні перепони, включаючи психологічні, організаційні та технічні аспекти. Проте, попри значний обсяг досліджень, недостатньо глибоко вивченою залишається роль комунікаційних процесів як активного фактору забезпечення організаційної гнучкості та успішного впровадження цифрової трансформації.

Таким чином, у науковій літературі виділяється невирішена раніше частина загальної проблеми, яка полягає у відсутності комплексного аналізу впливу специфіки комунікаційних процесів у гібридних та віддалених командах на здатність підприємства швидко адаптуватися до змін та ефективно використовувати цифрові інструменти.

Сучасні дослідження підкреслюють зростання важливості віддалених та гібридних форматів роботи, вивчаючи їхні сильні та слабкі сторони [9]. Вчені звертають увагу на труднощі переходу до роботи в розподілених командах, зокрема на питання асинхронного спілкування та падіння рівня довіри через відкладений зворотний зв'язок [10]. О. Бехтер [11], у свою чергу, наголошує, що для успішної взаємодії в таких командах критично важливо розробити чіткі правила та забезпечити доступ до всіх необхідних ресурсів. Іноземні вчені, як-от Harjono Radmono Putro [12], вказують на те, що поряд із перевагами цифрових комунікацій існують ризики, пов'язані з перевантаженням інформацією та кібербезпекою. Цюпак В., Боднар А. та Романюк А. [13] зауважують, що цифровізація, попри зростання продуктивності, вимагає значних інвестицій та зусиль для адаптації персоналу. Окремою проблемою, яку досліджують Vuchkovski, Zalaznik, Mitređa та Pfajfar [14], є опір змінам серед старших працівників, які надають перевагу традиційним засобам спілкування. Незважаючи на ці важливі висновки, все ще бракує цілісної, комплексної стратегії побудови комунікаційних процесів, яка б повною мірою враховувала всі ці взаємопов'язані фактори. Вирішенню саме цієї невирішеної проблеми присвячена ця стаття.

Формулювання цілей статті (постановка завдання).

Метою дослідження є комплексний аналіз комунікаційних процесів у системі менеджменту підприємства в умовах переходу до гібридних та віддалених форматів роботи, виявлення ключових бар'єрів та обґрунтування рекомендацій для підвищення ефективності взаємодії, залученості персоналу та організаційної гнучкості.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.

На основі проведеного дослідження на базі діючого підприємства металургійної галузі, що включало аналіз зацікавлених сторін, вивчення існуючих каналів комунікації та особливостей внутрішньої взаємодії, було здійснено комплексну оцінку ефективності системи управління комунікаціями. Мета дослідження полягала у виявленні сильних та слабких сторін існуючої системи, а також у визначенні можливих шляхів її подальшого вдосконалення.

Основними методами дослідження стали:

- аналіз виробничих процесів для ідентифікації ключових груп стейкхолдерів;
- фокус-групи, які включали представників різних зацікавлених сторін для вивчення існуючих каналів та механізмів обміну інформацією;
- корпоративне анкетування серед співробітників для кількісної оцінки та підтвердження якісних висновків;
- спостереження та аналіз документообігу для розуміння формальних та неформальних комунікаційних мереж.

Першим кроком оцінки стала ідентифікація ключових зацікавлених сторін, чії потреби та очікування визначають вимоги до комунікаційної системи. В рамках дослідження було визначено вісім ключових груп стейкхолдерів, які знаходяться у постійній взаємодії з підприємством. Характеристика цих груп, їхній ступінь впливу на результати діяльності та основні комунікаційні запити представлені у табл. 1.

Таблиця 1

Характеристика зацікавлених сторін досліджуваного підприємства

Група стейкхолдерів	Ступінь впливу на результати	Ступінь впливу з боку проєкту	Ставлення до проєкту	Основні питання
Акціонери та інвестори	Високий	Середній	Підтримуюче	Ризики, економічний ефект, операційна ефективність, дотримання міжнародних норм
Співробітники	Високий	Високий	Підтримуюче	Кар'єрне зростання, стабільність, безпека праці, соціальний пакет, гідний рівень зарплати
Кредитори	Високий	Середній	Підтримуюче	Ризики, економічний ефект, дотримання міжнародних норм та правил ведення бізнесу
Споживачі	Високий	Середній	Нейтральне	Якість, доступна ціна, своєчасне виконання зобов'язань, етичне ведення бізнесу
Постачальники	Середній	Середній	Нейтральне	Своєчасні розрахунки, своєчасне виконання зобов'язань
ЗМІ	Середній	Низький	Нейтральне	Подання об'єктивної, повної, достовірної інформації
Клієнти	Середній	Середній	Нейтральне	Якість продукції, своєчасні розрахунки, доступна вартість
Органи влади	Високий	Середній	Нейтральне	Дотримання законодавства, сплата податків, соціальна відповідальність, дотримання екологічних норм

Аналіз зацікавлених сторін, проведений у рамках дослідження, дозволив деталізувати їхні комунікаційні потреби. Високий ступінь впливу акціонерів та інвесторів обумовлений не лише їхніми фінансовими інтересами, а й ключовою роллю в ухваленні стратегічних рішень. Для них критично важливою є регулярна та прозора комунікація, що охоплює фінансові звіти, аналіз ризиків та операційні результати. Співробітники, зі свого боку, мають високий ступінь впливу, оскільки саме вони є рушійною силою виробничих процесів. Їхні основні потреби включають прозорість у питаннях оплати праці, можливості для професійного зростання та стабільність. Високий ступінь впливу органів влади пов'язаний із необхідністю дотримання підприємством чинного законодавства, включаючи екологічні та податкові норми. Ефективний комунікаційний процес із цією групою стейкхолдерів вимагає регулярних офіційних звітів та документування всіх взаємодій.

Успішна робота організації базується на синергії, яка вимагає міцних та чітких зв'язків усередині компанії. Зі зростанням команди виникла обґрунтована потреба взяти під контроль внутрішні комунікації, щоб запобігти виникненню бар'єрів. Було виявлено, що у процесі функціонування підприємства можуть виникати наступні види бар'єрів: інформаційні (надлишок або викривлення інформації), психологічні (недовіра, упередженість), організаційні (невизначеність каналів) та мовні (термінологічні непорозуміння).

Інформаційні бар'єри виникають через надмірне використання цифрових каналів, що призводить до перевантаження співробітників повідомленнями та втрати важливих даних. Наприклад, якщо керівник надсилає термінове завдання у загальний чат, де одночасно обговорюються інші питання, важливе повідомлення може бути просто «загублено». Психологічні бар'єри, такі як недовіра, можуть виникати через відсутність особистого спілкування, що ускладнює розуміння намірів та емоцій колег. Наприклад, співробітник, який не відповідає миттєво, може бути сприйнятий як недбалый, хоча він може бути зайнятий іншим завданням. Організаційні бар'єри, як-от відсутність чітких правил щодо комунікаційних каналів, призводять до хаосу та зниження продуктивності. Мовні бар'єри з'являються у разі використання специфічної термінології, незрозумілої для співробітників з інших відділів або новачків.

Для подолання цих бар'єрів було запропоновано комплексний підхід, що включає:

- удосконалення комунікаційної політики шляхом чіткого визначення каналів та правил обміну інформацією;
- впровадження цифрових платформ для систематизації інформаційних потоків та полегшення доступу до даних;
- регулярне навчання персоналу, спрямоване на підвищення комунікативної культури та навичок ефективної взаємодії;
- формування культури відкритого діалогу, що заохочує зворотний зв'язок та взаємоповагу між рівнями управління.

Дослідження показало, що внутрішні комунікації в організації розвиваються відповідно до сучасних тенденцій, поєднуючи гнучкість міжособистісних контактів та цифрову трансформацію. Для досягнення синергії та підвищення ефективності, комунікації систематизовані

та спрямовані на досягнення трьох ключових цілей: забезпечення обізнаності співробітників про цілі компанії, запобігання інформаційному перевантаженню та зміцнення командного духу.

Для підтримки гнучкості та забезпечення ефективного обміну інформацією в гібридному форматі роботи, підприємство ефективно використовує широкий спектр цифрових інструментів. Для систематизації інформації про них пропонується наступна таблиця, що ілюструє їхнє призначення та функціонал (табл. 2).

Таблиця 2

Основні комунікаційні інструменти, що використовуються на підприємстві

Інструмент	Призначення	Особливості використання в компанії
Microsoft Teams	Централізована платформа для комунікації, спільних нарад та обміну файлами.	Використовується як основний інструмент для внутрішнього спілкування та проведення онлайн-нарад.
Telegram	Оперативне спілкування, обговорення завдань та поширення інформації.	Використовується як основний корпоративний месенджер, має окремі канали за різними тематиками.
Workplace from Facebook	Запис та онлайн-трансляція важливих корпоративних подій.	Дозволяє співробітникам, що працюють віддалено, брати участь у подіях компанії, переглядаючи їх у режимі реального часу або в записі.
Електронна пошта	Формальне листування та передача важливої документації.	Підтримує обмін даними з мобільних пристроїв, що забезпечує гнучкість у роботі.
Jira	Управління проектами та завданнями.	Дозволяє ефективно керувати різними завданнями, включаючи паралельні.
Confluence	Створення та зберігання бази знань.	Забезпечує легкий доступ до інформації для всіх співробітників, що особливо важливо для адаптації нових працівників.
G Suite	Хмарні сервіси для зберігання даних та спільної роботи.	Надає можливість працювати над документами спільно та мати доступ до них з будь-якого пристрою.
Slack Donut bot	Стимулювання неформального спілкування.	Випадково об'єднує співробітників з різних відділів для неформальних зустрічей, що сприяє зміцненню корпоративної культури.

Такий підхід є особливо актуальним, оскільки він дозволяє співробітникам працювати віддалено, а також забезпечує доступ до всіх необхідних ресурсів. Це підвищує продуктивність та адаптивність команди.

У рамках аналізу було проведено корпоративне опитування серед 30 співробітників. Результати опитування дозволили зробити низку висновків щодо комунікаційних процесів у компанії. Зокрема, більшість співробітників (68%) відчують, що їхня думка цінується, що є позитивним показником для обміну ідеями. Водночас, 32% опитаних висловили протилежну думку, що вказує на потребу в подальшому вдосконаленні культури взаємодії. Переважна більшість (69%) вважає очікування керівництва реалістичними, що позитивно впливає на мотивацію та рівень довіри. Опитування також

виявило, що найпопулярнішими цифровими каналами є Facebook, Instagram та месенджер Telegram. Це підтверджує, що співробітники активно використовують цифрові інструменти як для особистих, так і для робочих цілей, при цьому смартфон є основним пристроєм для отримання робочої інформації. Найчастіше співробітники покладаються на три основні канали: колег, керівника та зовнішні джерела — по 25% кожен. Щодо поінформованості, найбільший інтерес серед працівників викликає інформація про бізнес-результати компанії (52%), тоді як менше уваги приділяється кадровим змінам та можливостям для розвитку.

На основі результатів опитування можна виділити кілька ключових недоліків у комунікаційних процесах підприємства. Ситуація, коли 32% співробітників вважають, що їхня думка не цінується, вказує на психологічний бар'єр у діловому спілкуванні. Це може призвести до зниження ініціативності та залученості, оскільки працівники не відчують себе частиною процесу прийняття рішень. Залежність від колег і керівника як основних джерел інформації свідчить про наявність сильної неформальної комунікаційної мережі, що є позитивним з точки зору довіри, але несе ризик поширення чуток та викривлення інформації. Така ситуація вимагає посилення офіційних, структурованих каналів комунікації. Крім того, низький інтерес до кадрових змін та можливостей для розвитку може вказувати на недостатню поінформованість щодо цих важливих аспектів, що, своєю чергою, може негативно впливати на кар'єрні амбіції та довгострокову лояльність персоналу.

Підприємство підтримує баланс між цифровими та особистими комунікаціями. Поряд з використанням корпоративних месенджерів, проводяться щоденні короткі зустрічі та щомісячні неформальні заходи. Це створює середовище, де співробітники можуть краще розуміти труднощі та очікування колег, що є важливим елементом гнучкості організації.

Незважаючи на гнучкість комунікацій, детальний аналіз виявив певні проблеми у формалізованих процесах, зокрема, під час проведення нарад. Аналіз даних за липень 2024 р. виявив, що 33% зборів проходили спонтанно, що негативно впливає на підготовку та явку учасників.

Для наочної ілюстрації цієї проблеми та обґрунтування необхідності вдосконалення механізмів планування зустрічей, у табл. 3 представлено список зборів колективу за липень 2024 р. з аналізом їхньої ефективності, кількості учасників та тривалості.

Таблиця 2

Список зборів колективу за липень 2024 року

Дата	Час початку	Характеристика наради	Запланована кількість учасників	Фактична чисельність учасників	Тривалість (хв.)
03.07	8:00	Запланована	15	14	90
05.07	8:30	Спонтанна	21	15	60
13.07	8:00	Проведення тренінгу	19	19	90
17.07	9:00	Спонтанна	17	14	30
22.07	8:30	Запланована	21	19	60
27.07	8:30	Запланована	19	19	60

Аналіз даних, представлених у табл. 3, підкреслює критичні проблеми, пов'язані з організацією нарад. Зокрема, спонтанні зустрічі, проведені 05.07 та 17.07, характеризуються значним відсотком неявки. У першому випадку з 21 запланованого учасника фактично були присутні лише 15, що становить 28,6% відсутніх. У другому випадку з 17 запланованих учасників не було 3, що складає 17,6% від загальної кількості. Ця низька явка є прямим наслідком організаційного бар'єру: відсутність завчасної підготовки та інформування учасників. Неефективність таких нарад призводить до втрати часу, зниження продуктивності та необхідності повторного обговорення питань, що вже були розглянуті.

Виходячи з отриманих даних та результатів опитування, можна виділити кілька ключових проблем у комунікаційних процесах підприємства. По-перше, неефективне планування зустрічей, зокрема, спонтанні наради, що часто призводять до недостатньої підготовки та низької явки учасників. Це, своєю чергою, знижує продуктивність і витрачає час.

Крім того, існує проблема з інформаційним потоком. З одного боку, спостерігається ризик інформаційного перевантаження через використання великої кількості каналів, а з іншого – може виникнути недостатня поінформованість щодо окремих аспектів діяльності компанії, таких як кадрові зміни чи можливості для розвитку. Це вказує на відсутність чіткої стратегії розподілу інформації.

Також було виявлено, що підприємству бракує комплексної системи для оцінки ефективності комунікацій. Зокрема, відсутні чіткі КРІ (ключові показники ефективності), які дозволяли б аналізувати, наскільки успішно працюють різні канали. Це ускладнює своєчасне виявлення проблем і прийняття рішень щодо їх усунення. Нарешті, було відзначено, що аналіз зворотного зв'язку є недостатнім, що створює прогалини у діловому спілкуванні та може перешкоджати повному використанню сучасних комунікаційних інструментів.

Аналіз також показав, що одним із перспективних напрямків цифрової трансформації для підприємства є впровадження чат-ботів. Ці програмні засоби можуть значно покращити ефективність бізнес-процесів за рахунок автоматизації комунікації.

Основні функції та переваги чат-ботів, які є актуальними для даного підприємства:

- оптимізація внутрішньої комунікації, де чат-боти можуть автоматизувати рутинні запити щодо корпоративних політик, графіків, відпусток тощо;
- автоматизація клієнтської підтримки, коли до 80% типових запитів (статус замовлення, інформація про продукцію) можуть оброблятися без участі людини;
- інтеграція з системами управління, яка дає можливість інтегрувати їх з CRM та ERP системами, що дозволяє автоматично оновлювати дані та надавати персоналізовану інформацію;
- збір та аналіз даних, що дозволяє чат-ботам збирати інформацію про запити клієнтів, яка слугує джерелом для покращення продуктів та послуг.

Загалом, впровадження чат-ботів дозволить скоротити час обробки запитів, забезпечити цілодобову підтримку та підвищити якість обслуговування, що є стратегічно важливим кроком у сучасному цифровому середовищі.

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі.

На основі проведеного дослідження, можна зробити низку ключових висновків. По-перше, комунікаційні процеси в системі менеджменту досліджуваного підприємства демонструють високу гнучкість, що є критично важливим в умовах гібридного формату роботи. Більшість співробітників відчувають, що їхня думка цінується, а очікування керівництва вважають реалістичними, що свідчить про високий рівень довіри та залученості. Успішно поєднуються як неформальні комунікації, так і використання корпоративних месенджерів, при цьому смартфон є основним інструментом для отримання робочої інформації.

Водночас, дослідження виявило суттєві недоліки, які можуть перешкоджати подальшому розвитку підприємства. Зокрема, часті спонтанні наради призводять до низької явки та втрати продуктивності. Також спостерігається недостатня поінформованість персоналу щодо деяких аспектів діяльності компанії, що вказує на відсутність чіткої стратегії розподілу інформації. Крім того, на підприємстві бракує комплексної системи оцінки ефективності комунікацій, зокрема чітких KPI, що ускладнює своєчасне виявлення та усунення комунікаційних бар'єрів.

Враховуючи виявлені проблеми, подальші дослідження та практичні заходи мають бути спрямовані на розробку та впровадження комплексної комунікаційної стратегії. Перспективи подальших розвідок включають: розвиток міжкультурної та ділової комунікації, впровадження інструментів штучного інтелекту, зокрема чат-ботів, для автоматизації внутрішніх та зовнішніх комунікацій, а також створення комплексної системи оцінки, що дозволить вимірювати та підвищувати ефективність комунікаційних процесів. Реалізація цих напрямків дозволить не лише усунути наявні проблеми, але й вивести підприємство на новий рівень ефективності та конкурентоспроможності.

Список використаних джерел

1 Бізнес-комунікації: навчально-методичний комплекс [Електронний ресурс] : навч. посіб. для студентів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти, галузі знань 07 «Управління та адміністрування», спеціальності 075 «Маркетинг», освітньо-професійної програми «Промисловий маркетинг» / Укладач: Л.М. Шульгіна. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2023. 151 с. URL: <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/09649bd4-8ca8-4d3e-a6be-55c22f88f1b0/content>

2. Управління комунікаціями в підприємствах: монографія / О. Є. Гудзь, І. М. Маковецька. Львів: Галицька видавнича спілка, 2021. 216 с. URL: https://duikt.edu.ua/uploads/1_2244_33271965.pdf

3. Як змінюватиметься робота у 2025 році: формати, моделі, тренди URL: <https://hub.kyivstar.ua/articles/yak-zminyuvatimetsya-robotu-u-2025-roczii-formati-modeli-trendi>

4. State of hybrid work 2024 URL: <https://owllabs.com/state-of-hybrid-work/2024>

5. AI in the Workplace: Answering 3 Big Questions URL: <https://www.gallup.com/workplace/651203/workplace-answering-big-questions.aspx>
6. Корпоративна культура: міжнародний та трансформаційний аспекти: монографія [Електронний ресурс] / І. П. Отенко, М. І. Чепелюк. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2018. 243 с. URL: <https://files.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/Inshi81/0060763.pdf>
7. Кубрак О. В. Етика ділового та повсякденного спілкування: навч. посібник / Кубрак О. В. Суми: ВДТ “Університетська книга”, 2002. 288 с.
8. Губенко Л.Г., Немцов В.Д. Культура ділового спілкування. К.: Альфа прес, 2000. 184 с.
9. Лизак М., Материнська О., Гринів Л. Сучасні тенденції у менеджменті: перехід до гібридної робочої моделі та дистанційного управління. *Цифрова економіка та економічна безпека*, 2023. 8 (08), 29–36. URL: <https://repository.sspu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/f3fd821f-927e-4b05-9155-090e81202702/content>
10. Петрова І.Л. Інноваційні підходи до управління командами у гібридному середовищі / І.Л. Петрова, О.Ю. Мушинський. *Теоретичні та прикладні питання економіки*. 2024. №2(49). С.129-140. URL: <https://dspace.krok.edu.ua/server/api/core/bitstreams/1a979ae0-2868-448d-9a81-5b1908148bee/content>
11. Бехтер О. Вплив гібридного робочого середовища на ефективність управління персоналом. *Економіка та суспільство*, 2024. (65). URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4453/4391>
12. Harjono Padmono Putro. Digital Communication as a Tool for Improving Organizational Performance. *Jurnal Info Sains : Informatika dan Sains*, 2023. Volume 13, № 03. URL: https://www.academia.edu/117809390/Digital_Communication_as_a_Tool_for_Improving_Organizational_Performance
13. Цюпак В., Боднар А., Романюк А. Впровадження цифрових технологій у управління підприємствами: можливості та виклики. *Економічний аналіз*, 2024. Том 34. № 2. С. 465–479
14. Vuchkovski D., Zalaznik M., Mitređa M., Pfajfar G. A look at the future of work: The digital transformation of teams from conventional to virtual. *Journal of Business Research*, 2023. Vol. 163 URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296323002709>

References

1. Shulhina, L. M. (2023). *Biznes-komunikatsii: navchalno-metodychnyi kompleks* [Business Communications: Educational and Methodological Complex]. Kyiv, Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute, 151 p. Available at: <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/09649bd4-8ca8-4d3e-a6be-55c22f88f1b0/content> (in Ukrainian).
2. Hudz, O. Ye. and Makovetska, I. M. (2021). *Upravlinnia komunikatsiiamy v pidpriemstvakh* [Management of Communications in Enterprises]. Lviv, Halytska vydavnycha spilka, 216 p. Available at: https://duikt.edu.ua/uploads/l_2244_33271965.pdf (in Ukrainian).

3. Kyivstar Hub (n.d.). Yak zminyuvatimetsia robota u 2025 rotsi: formaty, modeli, trendy [How Work Will Change in 2025: Formats, Models, Trends]. Available at: <https://hub.kyivstar.ua/articles/yak-zminyuvatimetsya-robota-u-2025-roczy-formati-modeli-trendi> (Accessed 7 July 2025) (in Ukrainian).

4. Owl Labs (2024). "State of hybrid work 2024". Available at: <https://owllabs.com/state-of-hybrid-work/2024> (Accessed 10 July 2025) (in English).

5. Gallup (2024). "AI in the Workplace: Answering 3 Big Questions". Available at: <https://www.gallup.com/workplace/651203/workplace-answering-big-questions.aspx> (Accessed 15 July 2025) (in English).

6. Otenko, I. P. and Chepeliuk, M. I. (2018). Korporatyvna kultura: mizhnarodnyi ta transformatsiinyi aspekty [Corporate Culture: International and Transformational Aspects]. Kharkiv, Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics, 243 p. Available at: <https://files.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/Inshi81/0060763.pdf> (in Ukrainian).

7. Kubrak, O. V. (2002). Etyka dilovoho ta povsiakdennoho spilkuvannia [Ethics of Business and Everyday Communication]. Sumy, VDT "Universytetska knyha" Publ. 288 p. (in Ukrainian).

8. Hubenko, L. H. and Nemtsov, V. D. (2000). Kultura dilovoho spilkuvannia [Culture of Business Communication]. Kyiv, Alfa pres Publ. 184 p. (in Ukrainian).

9. Lyzak, M., Materynska, O. and Hryniv, L. (2023). Suchasni tendentsii u menedzhmenti: perekhid do hibrydnoi robochoi modeli ta dystantsiinoho upravlinnia [Modern trends in management: the transition to a hybrid work model and remote management]. Tsyfrova ekonomika ta ekonomichna bezpeka, 8 (08), pp. 29–36. Available at: <https://repository.sspu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/f3fd821f-927e-4b05-9155-090e81202702/content> (in Ukrainian).

10. Petrova, I.L. and Mushynskiy, O.Yu. (2024). Innovatsiini pidkhody do upravlinnia komandamy u hibrydnomu seredovyshchu [Innovative approaches to team management in a hybrid environment]. Teoretychni ta prykladni pytannia ekonomiky, 2 (49), pp. 129-140. Available at: <https://dspace.krok.edu.ua/server/api/core/bitstreams/1a979ae0-2868-448d-9a81-5b1908148bee/content> (in Ukrainian).

11. Bekhter, O. (2024). Vplyv hibrydnoho robochoho seredovyshcha na efektyvnist upravlinnia personalom [The impact of a hybrid work environment on the effectiveness of personnel management]. Ekonomika ta suspilstvo, 65. Available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4453/4391> (in Ukrainian).

12. Putro, H. P. (2023). Digital Communication as a Tool for Improving Organizational Performance. Jurnal Info Sains: Informatika dan Sains, 13 (03). Available at: https://www.academia.edu/117809390/Digital_Communication_as_a_Tool_for_Improving_Organizational_Performance (in English).

13. Tsiupak, V., Bodnar, A. and Romaniuk, A. (2024). Vprovadzhennia tsyfrovykh tekhnolohii u upravlinnia pidpriemstvamy: mozhlyvosti ta vyklyky [Implementation of digital technologies in enterprise management: opportunities and challenges]. Ekonomichniy analiz, 34 (2), pp. 465–479 (in Ukrainian).

14. Vuchkovski, D., Zalaznik, M., Mitrega, M. and Pfajfar, G. (2023). A look at the future of work: The digital transformation of teams from conventional to virtual. Journal of Business Research, 163. Available at: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296323002709> (in English).

COMMUNICATION PROCESSES IN AN ENTERPRISE MANAGEMENT SYSTEM: A FACTOR OF FLEXIBILITY AND DIGITAL TRANSFORMATION

Viktoriiia M. Varenyk, Alfred Nobel University, Dnipro (Ukraine).

E-mail: v.var@duan.edu.ua

Roman O. Kravtsov, Alfred Nobel University, Dnipro (Ukraine).

E-mail: romank@kontakt.dp.ua

Andrii A. Nedelko, Alfred Nobel University, Dnipro (Ukraine).

E-mail: nedelkoandrey@gmail.com

<https://doi.org/10.32342/3041-2153-2025-2-39-2>

Keywords: *communications, management, flexibility, digital transformation, chatbots, human resources management, organization*

JEL classification: *D83, M12, M15, M54, O33*

The article explores communication processes in the enterprise management system as a key factor of organizational flexibility and successful digital transformation. According to recent studies, over 70% of companies worldwide have implemented a hybrid work format, leading to a 45% increase in the use of digital tools. In the context of global changes caused by technological progress and the transition to remote and hybrid work formats, effective interaction becomes a critical prerequisite for maintaining competitiveness and achieving strategic goals. Based on a comprehensive analysis of modern scientific publications and an empirical study conducted on a metallurgical enterprise, it was found that hybrid work formats significantly transform internal interaction, creating new challenges that require rethinking traditional communication models. The study, which included staff surveys and stakeholder analysis, as well as document analysis, made it possible to identify the main types of barriers that hinder effective information exchange, in particular information overload, psychological and organizational obstacles.

The conducted analysis made it possible to identify the key digital communication tools (such as Microsoft Teams, Telegram, Jira, and Confluence) used by the enterprise and to assess their impact on work efficiency. The survey showed that informal communications and the active use of digital channels prevail at the enterprise, while the smartphone is the main device for receiving work information. The study also revealed that a significant portion of employees feel their opinions are not valued, and the dependence on informal sources of information carries the risk of data distortion. The analysis of meeting planning and execution confirmed the ineffectiveness of spontaneous meetings, which lead to low attendance and lost productivity. The expediency of introducing chatbots and artificial intelligence tools to automate routine requests has been substantiated, which will reduce information processing time and increase overall productivity.

It is expected that the implementation of the proposed measures will increase the enterprise's organizational flexibility and allow it to effectively adapt to modern challenges. The results of the work have practical significance for improving management efficiency, adapting activities to modern conditions, and strengthening relationships with stakeholders in the context of business development in the conditions of digital transformation.

Дата надходження до редакції / Submitted: 16.04.2025

Дата прийняття до публікації / Accepted: 12.09.2025

Дата публікації / Published: 03.11.2025