

ТОВ «ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «МЕТІНВЕСТ ПОЛІТЕХНІКА»

Кафедра металургії та організації виробництва

Кваліфікаційна робота

допущена до захисту.

Гарант ОПП, к.е.н., доцент

\_\_\_\_\_ О. С. Харченко

«18» січня 2026р.

**УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ КОМУНІКАЦІЇ МІЖ СТРУКТУРНИМИ  
ПІДРОЗДІЛАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ В РАМКАХ РЕАЛІЗАЦІЇ СІП**

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на здобуття освітнього ступеня «магістр» за

спеціальністю 073 Менеджмент

Керівник роботи:

Вікторія ГОНЧАР

Консультант від  
бази практики

Оксана ГУСАК

*Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень.  
Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на  
відповідне джерело*

Здобувач

Іван ТКАЧЕНКО

<i>Підсумкова оцінка за атестацію</i>			
---------------------------------------	--	--	--

Голова ЕК

Андрій ДАНИЛОВ

ТОВ «ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «МЕТІНВЕСТ ПОЛІТЕХНІКА»  
Кафедра металургії та організації виробництва

Освітньо-кваліфікаційний рівень: магістр

Спеціальність: 073 Менеджмент

ОПП «Проектне управління змінами в гірничо-металургійному бізнесі»

**ЗАТВЕРДЖУЮ:**  
**Завідувач кафедри МОВ**

Едуард ГРИБКОВ  
“18” січня 2026 р

**З А В Д А Н Н Я**  
**НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ**  
Ткаченко Івану Олександровичу

1. Тема роботи Удосконалення системи комунікації між структурними підрозділами на підприємстві в рамках реалізації СІП.

2. Керівник роботи Гончар Вікторія Василівна., д.е.н., професор.  
затверджена наказом вищого навчального закладу від 10.09.2025 року  
№239/10.09.2025

3. Строк подання здобувачем роботи 18 січня 2026 року

4. Вихідні дані до роботи: внутрішні матеріали підприємства щодо організації взаємодії між структурними підрозділами у межах стратегічних інвестиційних проєктів, результати опитування працівників щодо каналів, бар'єрів та якості внутрішніх комунікацій у СІП, фінансова звітність підприємства за 2021–2024 рр., наукові публікації та навчально-методичні джерела з внутрішніх комунікацій, комунікативного менеджменту, проєктного управління, комунікаційного аудиту.

5. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

Вступ. Розділ 1. Теоретико-методичні засади удосконалення внутрішніх комунікацій у стратегічних інвестиційних проєктах

Розділ 2. Дослідження середовища функціонування підприємства та аналітична оцінка системи комунікацій.

Розділ 3. Проектні рішення з удосконалення системи комунікацій у межах СІП та їх обґрунтування.

Висновки.

6. Перелік графічного матеріалу Інтегрована модель керованості проєктної взаємодії стратегічних інвестиційних проєктів, діаграма Ганта впровадження керованої системи внутрішніх комунікацій СІП, інтегрована методика впровадження системи комунікацій і прийняття рішень у СІП.

## 7. КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

<b>№ з/п</b>	<b>Назва етапів роботи</b>	<b>Строк виконання етапів роботи</b>	<b>Примітка</b>
1.	Вступ. Перший розділ.	до 10.10.2025	
2.	Другий розділ	до 15.12.2025	
3.	Третій розділ. Висновки.	до 10.01.2026	
4.	Оформлення роботи Надання завершеної роботи	до 18.01.2026	
5.	Захист	28.01.2026	За розкладом АК

## РЕФЕРАТ

*Ткаченко І.О. Удосконалення системи комунікації між структурними підрозділами на підприємстві в рамках реалізації СІП» - Кваліфікаційна робота на правах рукопису.*

*Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістра за спеціальністю 073 Менеджмент. ОПП «Проектне управління змінами в гірничо-металургійному бізнесі» — ТОВ «ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «МЕТІНВЕСТ ПОЛІТЕХНІКА», Запоріжжя, 2026.*

*Мета роботи:* обґрунтувати теоретико-методичні засади та розробити практичні рекомендації щодо удосконалення системи комунікації між структурними підрозділами підприємства в процесі реалізації стратегічних інвестиційних проєктів для підвищення керованості, швидкості узгоджень і якості управлінських рішень.

*Об'єктом дослідження* є процес формування та функціонування системи внутрішніх комунікацій бізнес-організації

*Предметом дослідження* є методи, інструменти та організаційно-управлінські механізми підвищення керованості внутрішніх комунікацій у стратегічних інвестиційних проєктах.

В першому розділі розглянуто теоретико-методологічні основи дослідження системи комунікацій в організації, уточнено сутність і структуру комунікацій як управлінського механізму, систематизовано методичні підходи до оцінки комунікацій у стратегічних інвестиційних проєктах та узагальнено зарубіжні практики і теоретичні засади їх удосконалення.

В другому розділі проведено дослідження середовища функціонування ТОВ «МЕТІНВЕСТ СІЧСТАЛЬ», виконано організаційно-економічну та фінансово-аналітичну оцінку діяльності підприємства, здійснено аналіз зовнішніх і внутрішніх факторів розвитку та діагностовано систему внутрішніх комунікацій у контексті реалізації стратегічних інвестиційних проєктів.

В третьому розділі розроблено рекомендації з удосконалення системи комунікації між структурними підрозділами підприємства в межах СІП, сформовано проєкт створення єдиної керованої системи внутрішніх комунікацій, обґрунтовано його економічну доцільність і очікувані фінансові результати, а також визначено організаційно-управлінське забезпечення впровадження через регламенти, ролі, КРІ, механізми ескалації та інструменти контролю.

**ВНУТРІШНІ КОМУНІКАЦІЇ; СИСТЕМА КОМУНІКАЦІЙ; СТРАТЕГІЧНІ ІНВЕСТИЦІЙНІ ПРОЄКТИ; КЕРОВАНІЙ КОМУНІКАЦІЙНИЙ КОНТУР; КРІ КОМУНІКАЦІЙ, СТРУКТУРНІ ПІДРОЗДІЛИ.**

#### Список публікацій здобувача

1. Гончар, В. В., & Ткаченко, І. О. (2025). Система комунікацій та прийняття рішень в стратегічних інвестиційних проєктах підприємства. *Академічні візії*, (50). вилучено із <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/2611>
2. Ткаченко І. КОМУНІКАЦІЙНА ВЗАЄМОДІЯ СТРУКТУРНИХ ПІДРОЗДІЛІВ У СИСТЕМІ ІНТЕГРОВАНОГО ПЛАНУВАННЯ ЯК ЧИННИК ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ // Збірник наук. праць 92-ої щорічної студентської наукової конференції «Інноваційні рішення для відродження України у глобальній парадигмі конкурентоспроможності» (м. Київ, 17 квіт. – 17 трав. 2025 р.). Київ : КНЕУ, 2025.
3. Гончар Вікторія, Ткаченко Іван. Моделювання ефективності корпоративних комунікацій у контексті цифрової трансформації організацій // XIII Міжнародна науково-практична конференція «Розвиток обліку, аудиту та оподаткування в умовах інноваційної трансформації соціально-економічних систем» (м. Кропивницький, Україна, 3 груд. 2025 р.) : тези доповідей. Кропивницький, 2025. С.

## ЗМІСТ

	стор
ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ КОМУНІКАЦІЙ	
1.1 Сутність та структура «системи комунікацій» в організації	12
1.2. Методичні підходи до оцінки системи комунікацій в СІП	19
1.3. Зарубіжні практики та теоретичні засади вдосконалення комунікацій у стратегічних інвестиційних проєктах	23
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СЕРЕДОВИЩА ФУНКЦІОНУВАННЯ ТОВ «МЕТІНВЕСТ СІЧСТАЛЬ» ТА АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА СИСТЕМИ КОМУНІКАЦІЙ	
2.1. Організаційно-економічна характеристика бізнес-організації	31
2.2. Дослідження середовища функціонування бізнес-організації	44
2.3. Аналіз системи внутрішніх комунікацій ТОВ «МЕТІНВЕСТ СІЧСТАЛЬ» у контексті стратегічних інвестиційних проєктів	50
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ З УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ КОМУНІКАЦІЇ МІЖ СТРУКТУРНИМИ ПІДРОЗДІЛАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ В РАМКАХ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЧНИХ ІНВЕСТИЦІЙНИХ ПРОЄКТІВ	
3.1. Характеристика проєкту формування єдиної керованої системи внутрішніх комунікацій	62
3.2. Економічне обґрунтування запропонованого проєкту та розрахунок фінансових результатів його впровадження	69
3.3. Організаційно-управлінське забезпечення реалізації проєкту	76
ВИСНОВКИ	86
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	90
ДОДАТКИ	99

## ВСТУП

*Актуальність теми.* В умовах воєнної та макроекономічної невизначеності, порушень логістики, дефіциту ресурсів і зростання транзакційних витрат координації ефективність реалізації стратегічних інвестиційних проєктів дедалі більше залежить від якості внутрішніх комунікацій підприємства. Для проєктно-орієнтованих компаній, які одночасно масштабують операції та портфель СП, критичними стають швидкість погоджень, прозорість рішень, дисципліна документування, своєчасна ескалація відхилень і наявність єдиного інформаційного поля між функціями та проєктними командами. За відсутності стандартизованих правил взаємодії й відповідальності за інформацію навіть розвинені цифрові канали обміну не гарантують узгодженості дій, що підвищує ризики зриву строків, перевитрат, касових розривів і репутаційних втрат. Отже, дослідження системи комунікацій підприємства у контексті стратегічних інвестиційних проєктів є актуальним як у теоретико-методологічному, так і в прикладному вимірах, оскільки дозволяє обґрунтувати підходи до оцінювання комунікаційної зрілості, визначити джерела комунікаційних втрат і сформулювати управлінські рішення щодо переходу від ситуативних практик до керованого комунікаційного контуру.

*Аналіз останніх досліджень і публікацій.* Проблематика управління комунікаціями в організації та у стратегічних інвестиційних проєктах формується як міждисциплінарний науковий напрям, у межах якого комунікація трактується не як сукупність каналів, а як механізм узгодження дій, відповідальності та рішень у складних системах. Класичне підґрунтя організаційного розуміння комунікації закладено Ч. Барнардом, який розглядає комунікацію як базову умову функціонування управлінської кооперації та підтримання керованості через прийнятність управлінських повідомлень і здатність організації забезпечити їхнє проходження [51]. Теоретико-інформаційний вимір цього підходу поглиблюють К. Шеннон і В.

Вівер, обґрунтовуючи модель передавання повідомлень із урахуванням шумів і втрат, що в управлінській площині трансформується у вимогу до надійності інформаційних потоків та мінімізації викривлень у процесах погодження й ескалації [62], тоді як Д. Берло конкретизує комунікацію як процес із визначеними складовими, підкреслюючи залежність результату від якості джерела, структури повідомлення та можливостей каналу, що є методично важливим для стандартизації управлінських артефактів і правил обміну інформацією [67]. На прикладному рівні управління внутрішніми комунікаціями в умовах змін системно розкриває Т.О.Андреева, акцентуючи на необхідності інституційного закріплення правил, ролей і процедур, які забезпечують стійкість взаємодії під час масштабування та організаційної трансформації [1]. Розвиток категорійного апарату та методичного інструментарію оцінювання ефективності комунікаційної діяльності промислових підприємств представлено Л. Ю. Сагер, яка обґрунтовує перехід від описового аналізу до вимірюваних критеріїв та показників, що дозволяє пов'язувати комунікації з результатами діяльності й управлінськими втратами [50; 42]. У проектному контексті проблему бар'єрів, затримок і спотворень у комунікаціях та шляхи їх подолання досліджують Т. В. Романов і О. М. Чередниченко, підкреслюючи, що дефекти взаємодії безпосередньо транслуються у ризики строків, якості та рішень, а тому потребують формалізованих процедур, протоколювання і керованих механізмів ескалації [40]. Нормативно-методичну рамку проектних комунікацій у міжнародній практиці задає стандарт РМІ, який визначає управління комунікаціями як системний набір процесів планування, виконання і контролю обміну інформацією зі стейкхолдерами та тим самим легітимізує застосування регламентів, матриць відповідальності, реєстрів рішень і моніторингових показників у портфелі проектів [60]. Важливим інструментом діагностики та підтримки дисципліни комунікацій виступає комунікаційний аудит, методологію якого поглиблено О. Харжі та Д. Турішем, які розглядають аудит як регулярну процедуру виявлення прогалин, дублювань і невідповідності

потоків інформації управлінським цілям, що створює підстави для циклу постійного поліпшення комунікаційної системи [70]. Сукупно напрацювання цих науковців формують логічну науково-методичну основу для моделі керованого комунікаційного контуру СП, у якій поєднуються процесні стандарти, розподіл відповідальності та вимірюваний контроль як умови зниження комунікаційних втрат і підвищення керованості проєктної взаємодії.

*Мета дослідження:* обґрунтувати теоретико-методичні засади та розробити практичні рекомендації щодо удосконалення системи комунікації між структурними підрозділами підприємства в процесі реалізації стратегічних інвестиційних проєктів для підвищення керованості, швидкості узгоджень і якості управлінських рішень.

*Завданнями роботи є:*

узагальнити наявні теоретичні підходи до визначення сутності та структури «системи комунікацій» в організації та здійснити їх критичний аналіз;

розглянути методичні підходи до оцінювання системи комунікацій у стратегічних інвестиційних проєктах і систематизувати інструменти її моніторингу;

дослідити зарубіжні практики та теоретичні засади вдосконалення комунікацій у стратегічних інвестиційних проєктах і сформулювати рекомендації щодо їх адаптації для українських підприємств;

здійснити організаційно-економічну характеристику ТОВ «МЕТІНВЕСТ СІЧСТАЛЬ» та провести фінансово-економічну діагностику діяльності підприємства за 2021–2024 рр.;

дослідити зовнішнє та внутрішнє середовище функціонування підприємства на основі SWOT-аналізу;

проаналізувати систему внутрішніх комунікацій підприємства у контексті стратегічних інвестиційних проєктів;

розробити рекомендації щодо удосконалення системи внутрішньої комунікації СП та здійснити їх організаційно-економічне обґрунтування;

розробити інструментальне наповнення керованої системи комунікацій СПП через стандартизацію мінімально необхідного переліку управлінських комунікацій, визначення ролі координатора комунікацій, матриці відповідальності та механізмів ескалації й раннього попередження.

сформуванню планово-економічне забезпечення впровадження проєкту через дорожню карту та календарний план, бюджет, економічне обґрунтування ефекту та оцінку ризиків впровадження.

*Об'єкт дослідження* – процес формування та функціонування системи внутрішніх комунікацій бізнес-організації.

*Предмет дослідження* – методи, інструменти та організаційно-управлінські механізми підвищення керованості внутрішніх комунікацій у стратегічних інвестиційних проєктах.

*Методи дослідження* – теоретичний аналіз і узагальнення (для систематизації підходів до трактування внутрішніх комунікацій та їх ролі в управлінні СПП); системний і структурно-логічний аналіз (для побудови моделі керованості проєктної взаємодії та визначення взаємозв'язку «правила–ролі–інформаційне середовище»); порівняльний і критичний аналіз (для зіставлення підходів до управління комунікаціями в організаціях і проєктах та виокремлення застосовних інструментів); SWOT-аналіз (для оцінювання внутрішнього й зовнішнього середовища підприємства та обґрунтування управлінських пріоритетів); фінансово-економічний аналіз і фінансове моделювання DCF (для діагностики стану підприємства та розрахунку NPV, IRR, PI і періоду окупності проєкту); опитування персоналу та узагальнення результатів (для виявлення комунікаційних бар'єрів, регламентаційних прогалин і запиту на зміни); графічне моделювання (для формалізації дорожньої карти та діаграми Ганта впровадження); матричний підхід до оцінювання ризиків (для формування ризик-профілю проєкту та визначення пріоритетних запобіжних дій).

*Теоретичне значення роботи* полягає у формуванні науково-обґрунтованого підходу до розгляду внутрішніх комунікацій у стратегічних

інвестиційних проєктах як керованого управлінського контуру, результативність якого визначається поєднанням процесних правил, організаційного механізму та інформаційного середовища.

*Практичне значення отриманих результатів* полягає у розробленні проєктної пропозиції впровадження єдиної керованої системи внутрішніх комунікацій стратегічних інвестиційних проєктів ТОВ «МЕТІНВЕСТ СІЧСТАЛЬ», що включає модель керованості проєктної взаємодії, стандарт мінімально необхідного переліку управлінських комунікацій, дорожню карту та календарний план реалізації, орієнтовний бюджет, економічне обґрунтування ефекту за сценаріями, а також ризик-профіль і превентивні заходи. Запропоновані рішення є готовими до практичного застосування у форматі пілоту на 1–2 проєктах із подальшим масштабуванням на портфель СІП та можуть бути інтегровані до внутрішніх регламентів підприємства через розпорядчі документи, стандартизовані шаблони, реєстри та контрольні панелі показників. Відомості щодо фактичного впровадження доцільно оформлювати із зазначенням форми реалізації та реквізитів внутрішніх документів підприємства після прийняття управлінського рішення про запуск проєкту.

*Особистий внесок виконавця роботи.* Удосконалено концептуальне трактування внутрішніх комунікацій СІП через виділення трьох взаємопов'язаних компонентів керованості та логіки їх впливу на строки, узгодженість рішень і ризик-профіль проєктів. Дістало подальшого розвитку методичні підходи до операціоналізації управління комунікаціями СІП шляхом поєднання КРІ, матриці відповідальності RACI та поетапної методики впровадження з механізмами ескалації й раннього попередження.

Результати дослідження опубліковано у 3 наукових працях, з яких: 1 – стаття у наукових фахових виданнях України; 2 – публікації апробаційного характеру.

Кваліфікаційна робота магістра складається із вступу, 3 розділів, висновків, списку використаних джерел (84 найменування на 9 сторінках), 10 додатків (на 31 сторінці), містить 27 таблиць (на 27 сторінках), 10 рисунків (на

10 сторінках). Основний текст роботи викладено на 92 сторінках. Загальний обсяг роботи становить 129 сторінок.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ КОМУНІКАЦІЙ

### 1.1. Сутність та структура «системи комунікацій» в організації

У сучасному менеджменті система комунікацій організації розглядається як інституційно й технологічно забезпечена сукупність каналів, правил, ролей і процедур обміну повідомленнями, що підтримують узгодження дій, координацію ресурсів та прийняття управлінських рішень у межах ієрархії та горизонтальної взаємодії. Така система формується під впливом організаційних змін, цифровізації та зростання вимог до прозорості й оперативності управління, тому її доцільно трактувати як багаторівневий механізм, у якому поєднуються соціальна, технічна, інформаційна та управлінська складові, а їхня взаємодія визначає ефективність внутрішніх комунікативних процесів і конкурентоспроможність підприємства [1], [2], [9].

Поняття «комунікація», що походить від латинського «communico» («роблю спільним, поєдную»), у сучасному менеджменті трактується як багатовимірна категорія, що поєднує обмін інформацією, формування соціальних взаємодій та забезпечення управлінської узгодженості. Еволюція засобів передавання повідомлень і масштабування каналів взаємодії розглядаються як чинники трансформації соціальної організації, а як науковий термін «комунікація» активно концептуалізується у ХХ ст. на перетині соціології, психології та теорії інформації [58], [62]. У класичній школі менеджменту комунікації розумілися насамперед як умова реалізації управлінських функцій і підтримання дисципліни виконання через впорядковані вертикальні зв'язки та формалізовані процедури [54], [65]. Подальший розвиток теорії управління, зокрема школа людських відносин і системний підхід, розширив трактування комунікацій до механізму кооперації та інтеграції людей у спільну діяльність, де надійна система інформаційного

обміну є однією з ключових передумов керованості організації [51].

У сучасній літературі визначення комунікації варіюються залежно від теоретичного акценту: інформаційний підхід зосереджується на передаванні повідомлень і досягненні взаєморозуміння [63], [57], тоді як соціально-психологічний підхід підкреслює двосторонність процесу, роль контексту та зворотного зв'язку, а також вплив комунікацій на формування норм, цінностей і колективної культури [53], [41]. З позицій управлінського підходу комунікація в організації набуває ознак цілеспрямованого процесу створення, відбору, передавання та використання інформації для прийняття рішень, координації та контролю. У проектному менеджменті ця логіка закріплена у стандарті РМВОК, де управління комунікаціями трактується як комплекс процесів формування, збирання, поширення, зберігання та моніторингу проектною інформації з метою своєчасного забезпечення стейкхолдерів необхідними даними [60]. У межах організації як цілісної системи це означає, що система комунікацій має розглядатися як взаємопов'язаний комплекс соціальної, технічної, інформаційної та управлінської підсистем, який забезпечує керованість комунікативних процесів і результативність взаємодії [9], [1]. Для наочності наведемо декілька класичних і сучасних трактувань поняття "комунікація" у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 - Інтерпретації поняття «комунікація» у класичних і сучасних джерелах

Автор	Визначення комунікації
Чарльз Кулі	"Механізм, завдяки якому забезпечуються існування та розвиток людських відносин..."
Кунц і О'Доннелл	"Обмін інформацією і досягнення взаєморозуміння між двома або більше особами" (менеджмент)
П. Сміт, К. Беррі, А. Палфорд	"Акт передачі інформації від мозку однієї людини до мозку іншої"
Є. В. Ромат	"Соціально зумовлений процес передачі та сприйняття інформації через різні канали спілкування"
PMI РМВОК Guide	"Процеси, необхідні для забезпечення своєчасного і належного обміну інформацією в проекті"

*Джерело: сформовано автором на основі [41], [53], [57], [60], [63].*

Як видно з таблиці 1.1, поняття комунікації еволюціонувало від простого акту передачі інформації до складного багатоаспектного процесу соціальної взаємодії. Сучасні трактування поєднують технічний аспект (передача даних) із соціальним (взаєморозуміння, спільна діяльність). В менеджменті комунікація розглядається не лише як інструмент доведення вказівок, але й як основа лідерства, мотивації, формування культури та стратегічного управління.

У ретроспективному вимірі розвиток теорії комунікацій у менеджменті доцільно описувати як послідовність етапів, на кожному з яких змінювалися домінантні уявлення про роль інформаційного обміну в організації, його механізми та критерії результативності. На початковому етапі, що припадає на перші десятиліття ХХ ст., відбулося концептуальне визнання комунікації як необхідної умови управління, насамперед у межах формальної організаційної структури, де основними носіями комунікативних впливів виступали управлінські розпорядження, звітність і регламентовані вертикальні канали взаємодії; ці підходи закріплювалися у працях представників класичної управлінської думки, зокрема А. Файоля та Ч. Барнарда [54], [51].

У середині ХХ ст. суттєвий вплив на управлінські уявлення про комунікацію справила інформаційна теорія, у межах якої модель К. Шеннона та В. Вівера формалізувала процес передавання повідомлень як послідовність кодування, передачі каналом зв'язку та декодування, а також ввела категорію «шумів» як джерела викривлення інформації; попри інженерне походження, ця логіка стала методологічною основою для подальших досліджень бар'єрів комунікації та шляхів підвищення точності й надійності інформаційного обміну в управлінні [62].

У 1950–1960-х роках комунікацію дедалі частіше почали інтерпретувати як двосторонню взаємодію, що передбачає зворотний зв'язок і оцінювання ефекту повідомлення. Важливим внеском у цей період стали розробки, які акцентували увагу на цілях та результативності комунікаційних впливів у соціальних системах, зокрема підходи, що концептуалізують комунікацію

через структуру повідомлення, канал, аудиторію та наслідки, формуючи прикладну основу для управлінського контролю зворотного зв'язку від персоналу, клієнтів та інших стейкхолдерів [22].

Наприкінці ХХ – на початку ХХІ ст. посилилися мережеві та системні уявлення, відповідно до яких організацію доцільно розглядати як конфігурацію взаємопов'язаних комунікаційних потоків, де неформальні зв'язки та горизонтальні взаємодії можуть мати не менше значення, ніж формальні регламенти. У цей період відбувається інституціоналізація комунікаційного менеджменту як напряму, що зосереджується на стратегіях і методах управління інформаційними потоками всередині організації та у взаємодії із зовнішнім середовищем, а також на розвитку внутрішніх комунікацій як чинника конкурентоспроможності й ефективності змін [1], [2], [28]. Паралельно зростання ролі інформаційних технологій та глобалізаційні процеси актуалізували цифрові формати взаємодії, зокрема дистанційну координацію та комунікації у розподілених командах, що посилює потребу в адаптації інструментів і процедур управління комунікаціями в організаціях і проєктах [4], [60].

Отже, комунікація у менеджменті – це складне поняття, що охоплює одночасно процес, інструмент і взаємодію. Від уміння керівників налагодити ефективні комунікації залежить узгодженість дій підрозділів, швидкість реакції на зміни та інноваційність компанії. Як влучно зазначається в літературі, комунікація є «кровоносною системою» організації, яка поєднує воедино всі її частини для досягнення спільної мети.

Для ефективного управління комунікаціями їх доцільно розглядати як цілісну систему взаємопов'язаних елементів і процесів обміну інформацією, що охоплює як внутрішні, так і зовнішні інформаційні потоки підприємства. Внутрішня система комунікацій забезпечує взаємодію між керівництвом і персоналом, підрозділами та працівниками, підтримуючи виконання управлінських рішень, координацію дій і сприятливий психологічний клімат. Зовнішня система комунікацій спрямована на обмін інформацією із

зовнішніми стейкхолдерами та виконує функції підтримання довіри, репутації й отримання зворотного зв'язку з ринку.

У межах внутрішніх комунікацій розрізняють вертикальні та горизонтальні інформаційні потоки: вертикальні забезпечують рух управлінських рішень і зворотного зв'язку між рівнями управління, а горизонтальні синхронізують роботу підрозділів одного рівня. За ступенем формалізації комунікації поділяються на формальні, що здійснюються через регламентовані канали та фіксують рішення і відповідальність, і неформальні, які виникають на основі міжособистісних взаємин та можуть як підсилювати, так і спотворювати офіційні повідомлення. За засобами реалізації комунікації охоплюють усні, письмові та електронні формати, які в сучасних організаціях інтегруються у спільний комунікаційний контур.

На основі узагальнення наукових підходів внутрішні комунікації доцільно визначати як соціально зумовлений і організаційно регламентований процес обміну інформацією між працівниками та структурними підрозділами через формальні й неформальні канали, що забезпечує координацію діяльності, узгодження рішень і відтворення корпоративної культури [41], [1], [2]. Ефективність такої системи проявляється у здатності організації підтримувати спільне розуміння цілей, оперативно реагувати на зміни та мінімізувати комунікаційні розриви [9], [28]. Водночас результативність внутрішніх комунікацій визначається не лише технічними інструментами, а й рівнем довіри, якістю управлінських регламентів і соціально-психологічними умовами взаємодії, що формують практичну здатність персоналу до відкритого обміну інформацією та конструктивного зворотного зв'язку [4], [28].

Узагальнені цілі внутрішніх та зовнішніх комунікацій промислових підприємств в рамках реалізації СІП надано на рис. 1.1.

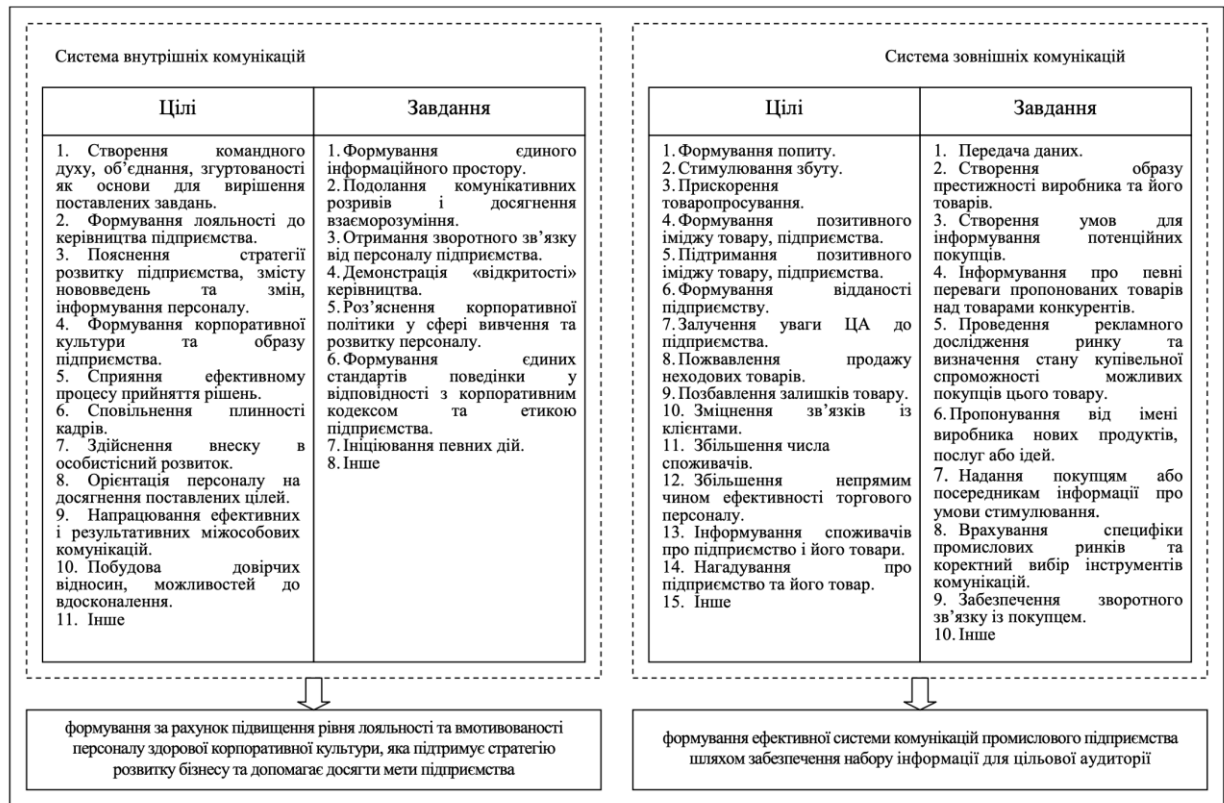


Рисунок 1.1 - Узагальнені цілі внутрішніх та зовнішніх комунікацій промислових підприємств

Джерело: [50]

У межах системного підходу внутрішню комунікаційну систему підприємства доцільно розглядати як взаємодію кількох ключових компонентів: соціальної складової, що охоплює учасників комунікацій, їх статуси, взаємини та рівень взаєморозуміння; технічної складової як сукупності засобів і каналів зв'язку; інформаційної складової, що характеризує зміст і якість даних, знань і повідомлень; управлінської складової, яка включає правила, регламенти, процедури, порядок звітування, погодження та комунікаційну політику організації [9]. Взаємодія цих компонент формує цілісність системи: навіть за наявності сучасних цифрових каналів комунікація може бути неефективною, якщо відсутні довіра, прозорі правила й культура відкритого обміну інформацією, що підтверджує необхідність паралельного розвитку технологічних, організаційних і поведінкових елементів [1], [4], [28].

Особливу роль система комунікацій відіграє в управлінській та

проектній діяльності. В процесі оперативного управління (щоденного керівництва) комунікації забезпечують доведення завдань до виконавців, контроль виконання, мотивацію персоналу. В проектному менеджменті, де задіяні міжфункціональні команди і чіткі строки, значення злагоджених комунікацій ще більше зростає. Згідно зі стандартами РМІ, керівник проекту витрачає до 90% свого робочого часу на комунікації – спілкуючись з командою, замовниками, постачальниками тощо. Комунікації в проектах характеризуються:

Частою взаємодією різних підрозділів: проектна команда може складатися з представників кількох функцій (виробництво, маркетинг, ІТ тощо), які раніше могли мало спілкуватися між собою. Тому потрібні ефективні горизонтальні зв'язки.

Тимчасовою природою груп: проектна команда формується на час виконання проекту, тому учасники мають швидко встановити канали спілкування і спільні правила інформаційного обміну. Важливим є стартовий етап проекту, коли узгоджуються очікування і комунікаційний план.

Великою кількістю зацікавлених сторін: окрім внутрішньої команди, є зовнішні стейкхолдери (замовник, партнери, регулятори). Необхідно налагодити комунікацію і з ними – регулярну звітність, презентацію результатів, управління очікуваннями. Методології на кшталт PRINCE2 пропонують складати стратегію комунікацій проекту, де визначаються всі зацікавлені сторони, їх потреби в інформації, форми і частота комунікації.

Інтенсивністю та різноманітністю каналів: в проектах часто використовуються щотижневі наради, щоденні стендапи (в Agile-підходах), спеціалізовані системи управління проектами для обміну даними. Важливо уникнути як нестачі інформації, так і «інформаційного перевантаження» – коли занадто багато повідомлень заважає роботі. Правильно спланована комунікація повинна забезпечити баланс.

Для підвищення ефективності комунікацій у межах СІП доцільно застосовувати такі теоретичні підходи:

- Системний підхід – розгляд комунікацій як частини загальної системи управління;
- Процесний підхід – забезпечення безперервності та зворотного зв'язку;
- Інтегрований підхід – поєднання внутрішніх і зовнішніх комунікацій у єдину політику;
- Маркетинговий підхід – орієнтація на цільову аудиторію та використання сучасних інструментів (digital, PR, виставкова діяльність);
- Координаційний підхід – узгодження цілей і дій усіх підрозділів підприємства.

Ці підходи сприяють:

- Підвищенню узгодженості дій через чітке визначення цілей і ролей;
- Оперативності обміну інформацією завдяки використанню сучасних каналів;
- Зменшенню ризиків через своєчасне інформування та зворотний зв'язок.

Таким чином, система комунікацій організації – це багаторівнева структура, що включає формальні та неформальні канали, вертикальні та горизонтальні зв'язки, внутрішні та зовнішні комунікації. Її ефективність визначає здатність компанії діяти як єдине ціле. На думку дослідників, налагоджена система управління інформацією та комунікаціями є необхідною умовою результативного менеджменту. В наступному підрозділі розглянемо специфіку комунікаційної системи саме в контексті реалізації інтегрованого управління проектами, що є сучасним викликом для українських підприємств.

## **1.2. Методичні підходи до оцінки системи комунікацій в СІП**

Оцінювання ефективності комунікацій є передумовою їх цілеспрямованого вдосконалення, оскільки дозволяє виявляти комунікаційні розриви, локалізувати «вузькі місця» інформаційних потоків і обґрунтовувати рішення щодо оптимізації каналів, регламентів та інструментів взаємодії [9],

[40]. Вимірювання ускладнюється багатовимірністю комунікації: поряд із кількісними параметрами критичними є якісні характеристики, зокрема довіра, рівень розуміння повідомлень і задоволеність працівників комунікаційним середовищем [1], [2]. У літературі ефективність комунікацій трактують у межах результативно-кількісної логіки через співвідношення ефекту та витрат, цільового підходу через ступінь досягнення запланованих орієнтирів, а також соціально-психологічного підходу через вплив на згуртованість, клімат і конфліктність, що потребує опитувань та експертних оцінок [31], [27], [28], [36], [41]. Практично доцільним є комбінування кількісних метрик, які забезпечують порівнянність, із якісними індикаторами, що відображають реальний стан взаєморозуміння, оскільки «формальна активність» каналів не гарантує засвоєння змісту, а суто якісні оцінки можуть бути суб'єктивними [1], [2], [9], [42].

У вітчизняних працях обґрунтовується інтегральне оцінювання, яке поєднує економічну, інформаційну, технологічну та соціально-психологічну складові, агрегуючи різноманітні індикатори в узагальнений показник стану комунікацій за умови методично коректного добору, нормування та зважування показників [42]. У зарубіжній практиці поширеним прикладним інструментом є комунікаційний аудит як систематичне обстеження каналів, прогалин у поінформованості, бар'єрів і дублювання потоків з подальшим формуванням рекомендацій щодо оптимізації комунікаційної архітектури [55]. Методологічну основу для діагностики «точок збою» забезпечують класичні моделі комунікації, зокрема Шеннона–Вівера з акцентом на «шумі» та надійності каналу, Лассуелла з фокусом на ефекті, а також підходи, що підкреслюють значення спільного контексту та характеристик джерела, повідомлення, каналу й отримувача [62], [22], [67], [68]. У проектному управлінні ці підходи інституціоналізуються як процеси планування, реалізації та контролю комунікацій, орієнтовані на потреби стейкхолдерів і керуваність інформаційних потоків [60], [61], [59].

Для регулярного моніторингу стану комунікацій доцільно застосовувати

інструменти, що поєднують зворотний зв'язок, вимірюваність і візуалізацію проблем:

1. опитування та анкети працівників для кількісної фіксації задоволеності та поінформованості;
2. інтерв'ю і фокус-групи для уточнення причин та контексту проблем;
3. картування потоків для виявлення затримок, дублювань і «вузьких горлечок» у погодженнях;
4. Social Network Analysis для аналізу неформальних зв'язків і ролей комунікаційних «хабів»;
5. SWOT-аналіз для визначення пріоритетів удосконалення;
6. спостереження та бенчмаркінг для оцінки якості практик і порівняння з орієнтирами галузі.

Для забезпечення керованості внутрішніх комунікацій та прийняття обґрунтованих рішень щодо їх удосконалення організація має застосовувати інструменти діагностики, які дозволяють оцінити як формалізовані інформаційні потоки, так і неформальні практики взаємодії. Вибір методів оцінювання залежить від мети аналізу, масштабу організації, доступності даних і необхідного рівня деталізації результатів. У таблиці 1.2 узагальнено ключові інструменти оцінювання комунікацій, їх призначення, сильні сторони та обмеження, що формує методичну основу для побудови комбінованої системи вимірювання ефективності комунікацій.

Наведені інструменти демонструють, що ефективне оцінювання комунікаційної системи не може ґрунтуватися на одному методі, оскільки кожен із них має власний діапазон застосовності та обмеження. Опитування і бенчмаркінг забезпечують широту охоплення й можливість кількісних порівнянь, однак потребують коректної методики та зовнішніх даних; інтерв'ю та фокус-групи дають глибину інтерпретації, але мають вищу трудомісткість і ризик суб'єктивності. картування потоків і Social Network Analysis дозволяють виявляти структурні дисфункції та приховані центри впливу, проте вимагають якісного збору даних і спеціалізованої аналітики.

Відповідно, найбільш обґрунтованим підходом є поєднання кількісних і якісних методів, що забезпечує одночасно репрезентативність, контекстуальність та практичну придатність результатів для управлінського вдосконалення комунікацій.

Таблиця 1.2 - Інструменти моніторингу комунікацій між підрозділами та їх характеристика

Інструмент	Призначення та характеристика	Переваги	Обмеження
Опитування (анкетування)	Кількісна оцінка задоволеності, виявлення проблем; охоплює широкий загал	Анонімність, статистична значимість результатів	Поверхневі відповіді, потрібна ретельна розробка анкети
Інтерв'ю, фокус-групи	Глибинне якісне вивчення думок, причин, прикладів реальних ситуацій	Детальне розуміння контексту	Тривалість, суб'єктивність, менше охоплення
Картування потоків	Візуалізація офіційних/неофіційних шляхів руху інформації в організації	Виявлення структурних проблем (дублювання, вузькі місця)	Вимагає збору даних, може бути складним для великих структур
Social Network Analysis (SNA)	Аналіз неформальної мережі спілкування, ролей окремих осіб	Об'єктивні мережеві метрики, ідентифікація неочевидних лідерів	Потребує спеціальних даних (опитування або цифрових слідів), складність аналізу
SWOT-аналіз комунікацій	Стратегічний огляд сильних/слабких сторін та зовнішніх факторів впливу	Генерує цілісний погляд, залучає керівництво до обговорення	Суб'єктивний, залежить від компетенції учасників
Бенчмаркінг	Порівняння з кращими практиками або середніми показниками галузі	Дає орієнтири, мотивує до покращення	Потребує доступу до релевантних зовнішніх даних, може не враховувати специфіку

Джерело: Сформовано автором на основі [5], [9], [28], [36], [40], [59], [66], [70].

### **1.3. Зарубіжні практики та теоретичні засади вдосконалення комунікацій у стратегічних інвестиційних проєктах**

Реалізація стратегічних інвестиційних проєктів зумовлює підвищені вимоги до внутрішньої узгодженості рішень, швидкості інформаційного обміну та надійності каналів взаємодії між підрозділами і стейкхолдерами. За таких умов система комунікацій перестає бути допоміжною функцією і перетворюється на критичний управлінський механізм, що забезпечує координацію, контроль, мотивацію та підтримання корпоративної цілісності [1; 9; 36]. Відповідно, комунікаційна політика проєктно-орієнтованої організації має будуватися на сукупності принципів, які визначають вимоги до змісту, каналів, ритму та етики інформаційних потоків, а також формують передумови довіри і спільного розуміння цілей [1; 5; 60].

По-перше, принцип відкритості та прозорості передбачає максимальну доступність інформації про цілі, плани та управлінські рішення для персоналу за винятком конфіденційних аспектів. У практиці внутрішніх комунікацій прозорість виконує роль зниження невизначеності, обмеження неформальних чуток і формування довіри, яка є ключовою умовою співпраці в проєктних командах [1; 52]. По-друге, принцип достовірності та надійності означає, що офіційні повідомлення мають спиратися на перевірені дані та надходити від компетентних джерел; порушення цього принципу призводить до ерозії довіри до каналів і зростання комунікаційних бар'єрів [28; 40]. По-третє, принцип своєчасності та регулярності підкреслює, що управлінська цінність інформації визначається її отриманням у потрібний момент, а не лише змістом; у проєктному менеджменті це конкретизується через планування комунікацій, визначення частоти, форматів і строків звітності, а також через постійний моніторинг задоволеності стейкхолдерів інформацією [60; 61].

По-четверте, принцип адресності вимагає спрямування інформації тим групам, які реально її потребують, із урахуванням функцій, рівня компетентності та ролі в проєкті. Адресність мінімізує інформаційний шум,

підвищує якість інтерпретації та знижує ризик перевантаження команди [40; 60]. По-п'яте, принцип зворотного зв'язку визначає комунікацію як двосторонній процес, у межах якого перевірка розуміння і реакції отримувачів є невід'ємною складовою управлінської дії; у проєктній практиці це реалізується через механізми підтвердження отримання, обговорення, ретроспективи та коригування плану комунікацій [60; 61]. По-шосте, принцип рівності та поваги акцентує нормативні вимоги до культури обміну інформацією: недопустимість приниження, ігнорування та агресії, що безпосередньо впливає на готовність працівників повідомляти про ризики та проблеми, а отже — на якість управлінських рішень у СІП [1; 36]. По-сьоме, принцип культурної та етичної відповідності визначає необхідність узгодження стилю й форми повідомлень з корпоративними нормами, цінностями та етичними стандартами, оскільки комунікації є механізмом відтворення організаційної культури та підтримання соціальної інтеграції [1; 36].

Окремо для проєктно-орієнтованих організацій доцільно виокремлювати принципи, що відображають специфіку СІП. Зокрема, принцип проєктної орієнтації комунікацій означає організацію інформаційних потоків навколо потреб проєктів, ролей і відповідальності, а також прозоре висвітлення ходу виконання ключових ініціатив у внутрішніх каналах [60]. Принцип адекватності технологій передбачає застосування цифрових інструментів комунікації лише за умови їх управлінської доцільності, готовності персоналу та інтеграції з регламентами, оскільки технологія є засобом підтримання принципів, а не їх заміною [4; 1]. Важливо, що закріплення принципів має відбуватися не декларативно, а через регламенти, стандарти внутрішніх комунікацій, інструкції та практики управління, що забезпечує повторюваність і контрольованість комунікаційних дій у проєктах [1; 10; 60]. Для практичної реалізації принципів комунікаційної політики в СІП доцільно структурувати їх за управлінським змістом та інструментами впровадження, що дозволяє пов'язати нормативні вимоги з конкретними

процедурами, каналами й показниками контролю (табл. 1.3).

Таблиця 1.3 – Принципи побудови ефективної системи комунікацій у стратегічних інвестиційних проєктах

Принцип	Управлінський зміст	Типові інструменти впровадження	Ризики порушення
Відкритість і прозорість	Доступність релевантної інформації про цілі, плани, рішення	регулярні брифінги, внутрішній портал, публічні FAQ	чутки, недовіра, опір змінам
Достовірність і надійність	Перевіреність даних і відповідальність джерела	правила верифікації, єдині «офіційні» канали, редакторська перевірка	втрата довіри, спотворення рішень
Своєчасність і регулярність	Надання інформації у потрібний момент і з потрібною частотою	календар комунікацій, дедлайни звітів, оперативні сповіщення	запізнілі рішення, зриви строків
Адресність	Спрямування інформації тим, хто її потребує	матриця стейкхолдерів, розсилки за ролями, сегментація каналів	перевантаження, «шум», прогалини інформування
Зворотний зв'язок	Двосторонність, перевірка розуміння, коригування	Q&A-сесії, ретроспективи, опитування, канали пропозицій	формальність комунікацій, помилки виконання
Рівність і повага	Психологічна безпека та етичність взаємодії	правила етики, лідерський приклад, модерація дискусій	замовчування проблем, конфлікти
Культурна та етична відповідність	Узгодженість стилю з нормами і цінностями організації	комунікаційний кодекс, гайд тональності, онбординг	ціннісні розриви, репутаційні ризики
Проектна орієнтація	Пріоритизація інформації навколо потреб проєктів	план комунікацій проєкту, стендапи/наради, статус-репорти	фрагментація, втрати координації
Адекватність технологій	Використання ІКТ відповідно до задач і готовності персоналу	корпоративні чати/портали, системи управління проєктами, навчання	«технологічний формалізм», падіння продуктивності

Джерело: *структуровано автором на основі [1], [4], [5], [9], [10], [28], [36], [40], [52], [60], [61].*

Ефективність комунікацій у СПП визначається не стільки наявністю каналів і цифрових інструментів, скільки якістю комунікаційної політики та управлінською дисципліною прозорості, достовірності, своєчасності й зворотного зв'язку. Їх формалізація у вигляді регламентів, процедур і показників контролю дозволяє зменшити ризики спотворень, бар'єрів та неузгодженості рішень у стратегічних інвестиційних проєктах.

Формуючи рекомендації для українських підприємств, доцільно поєднувати міжнародні практики організації інформаційних потоків із стандартизованими підходами проектного управління, які задають вимоги до планування, регламентації та контролю комунікацій. Таке поєднання забезпечує одночасно процесну дисципліну та необхідну гнучкість взаємодії в умовах високої невизначеності.

Досвід міжнародних компаній свідчить, що ефективність комунікацій визначається не кількістю повідомлень, а якістю «архітектури обміну»: наявністю єдиного інформаційного простору, прозорих правил ескалації проблем, каналів прямого звернення та горизонтальних механізмів поширення знань. Показовими є регулярні загальні зустрічі із відкритим обговоренням питань персоналу, що інституціоналізують двосторонній обмін і зменшують інформаційні розриви [71]. Не менш значущим є підхід «раннього попередження», коли працівник має формалізоване право негайно сигналізувати про відхилення та зупиняти процес для усунення причин помилки, що мінімізує накопичення дефектів і «мовчазних» ризиків [72]. У підрозділах із високою ієрархічністю позитивний ефект дає модель «відкритих дверей», яка створює легітимний шлях швидкого вирішення проблем і знижує бар'єри вертикальної комунікації [73]. Для проектно-орієнтованих організацій важливим доповненням виступають мережеві практики обміну знаннями через професійні спільноти, що з'єднують команди й підрозділи поза формальною структурою та уніфікують стандарти виконання робіт [74]. Окремий клас практик пов'язаний із формуванням культури навчання на інцидентах: ретроспективний розбір збоїв без персоніфікації провини підвищує психологічну безпеку, покращує якість зворотного зв'язку та зменшує повторюваність помилок у складних системах [75].

Міжнародні стандарти закріплюють потребу формалізувати проектні комунікації через визначення ролей, потреб стейкхолдерів, регламентів частоти й форматів повідомлень та процедур моніторингу. Вони підкреслюють універсальність цих підходів для організацій різних типів і

масштабів та їх роль у підвищенні зрілості управління, зокрема в частині координації взаємодії зі стейкхолдерами [76], [77]. Для наочності узагальнимо ключові світові практики, їх комунікаційну логіку та можливості адаптації до умов стратегічних інвестиційних проєктів на українських підприємствах (табл. 1.4).

Таблиця 1.4 – Узагальнення світових практик підвищення ефективності організаційних комунікацій у проєктно-орієнтованому управлінні

Практика	Комунікаційний механізм	Управлінський ефект	Адаптація для СІП в Україні
Регулярні загальні зустрічі з відкритими питаннями	Двосторонній діалог керівництва з персоналом, публічні відповіді на запити	Зменшення чуток, вирівнювання поінформованості, посилення довіри	Година запитань, внутрішній портал із реєстром запитів і відповідей, щомісячні підсумкові брифінги
Негайне інформування про проблему та зупинка процесу	Формалізований канал швидкої ескалації відхилень	Раннє виявлення ризиків, запобігання дефектам, швидке усунення причин	Правило «повідомляй одразу», журнал ризиків із коротким циклом реагування, короткі наради щодо відхилень
Політика відкритого звернення у разі блокування питання	Пряме звернення до вищого рівня при затримці рішення на нижчих рівнях	Скорочення часу вирішення конфліктів, зменшення вертикальних бар'єрів	Регламент каналу ескалації, прийоми керівника без посередників, фіксація результатів звернень
Професійні спільноти та горизонтальні мережі знань	Регулярні зустрічі спільнот, узгодження практик і стандартів між командами	Поширення знань, уніфікація підходів, зменшення дублювання роботи	Клуби практиків для проєктних керівників, інженерів і аналітиків, внутрішні семінари, база кращих рішень
Ретроспективний розбір інцидентів без персоніфікації провини	Аналіз причин, фіксація уроків, фокус на вдосконаленні системи	Підвищення відкритості, якісніший зворотний зв'язок, зменшення повторюваності збоїв	Уроки проєкту після етапів СІП, стандартизований протокол інцидентів, контроль виконання коригувальних дій

*Джерело: сформовано автором на основі [71-75]*

При формуванні рекомендацій для українських підприємств доцільно враховувати бенчмаркінг провідних міжнародних практик і рамкові стандарти управління проєктними комунікаціями, оскільки вони переводять комунікації

з описового рівня у керований та відтворюваний. Світові кейси демонструють прикладні механізми побудови «єдиного інформаційного поля», регулярного двостороннього діалогу керівництва з персоналом і прозорих каналів зворотного зв'язку, що знижують бар'єри між рівнями та підрозділами. Окрему цінність становлять практики раннього попередження про проблеми, коли повідомлення про ризики та помилки заохочується і не супроводжується санкційною логікою, що мінімізує накопичення прихованих відхилень і підвищує якість управлінських рішень. Для великих проектно орієнтованих організацій релевантним є також мережевий підхід до обміну знаннями через спільноти практик, які забезпечують горизонтальну синхронізацію, уніфікацію стандартів і поширення досвіду між командами.

Узагальнення рекомендацій для українських підприємств. Виходячи з теорії і кращих практик, можна сформулювати низку конкретних рекомендацій з підвищення ефективності комунікацій між підрозділами при впровадженні СПП:

1. Розробити і впровадити формалізовану комунікаційну стратегію в межах системи управління проектами. Вона має включати: карту стейкхолдерів внутрішніх проектів, комунікаційні потреби кожного, канали і відповідальних. Цей документ затвердити на рівні керівництва і регулярно оновлювати.

2. Забезпечити єдиний інформаційний простір. Впровадити корпоративний портал або іншу платформу, де акумулюються всі новини і матеріали про проекти. Сформувати звичку у персоналу перевіряти цей ресурс щоденно. Всі підрозділи повинні мати розділи або групи на порталі, де діляться інформацією про свою діяльність, пов'язану з проектами.

3. Оптимізувати регламенти комунікації. Переглянути існуючі інструкції щодо погодження документів, звітності та нарад. Виявити затримки – там, де можливо, делегувати повноваження, скоротити число підписантів. Установити чіткий розклад регулярних координаційних зустрічей між підрозділами (наприклад, щомісячні міжфункціональні наради керівників

проектів і функціональних менеджерів).

4. Розвивати культуру зворотного зв'язку. Запровадити практику відкритих обговорень: наприклад, після завершення кожного великого проекту проводити зустріч «уроки проекту» за участю всіх залучених підрозділів, де обговорити, які комунікаційні проблеми виникали і як їх вирішити в майбутньому. Ввести анонімні скриньки пропозицій або онлайн-опитування, щоб працівники могли висловити думку про внутрішні комунікації. Демонструвати реагування на цей фідбек (публікувати «ви сказали – ми зробили»).

5. Інвестувати в навчання персоналу. Провести тренінги з ефективних комунікацій, особливо для керівників середньої ланки. Темі – управління командними комунікаціями, навички активного слухання, ведення оперативних зустрічей, використання комунікаційних ІТ-інструментів. Нових працівників ознайомлювати з комунікаційною культурою компанії на адаптаційних курсах.

6. Призначити відповідальних за внутрішні комунікації. Бажано мати або виділити людей (у HR або РМО – офісі управління проектами), чиєю зоною відповідальності буде якість комунікацій. Вони можуть координувати інформаційні розсилки, модерувати портал, допомагати проектним менеджерам складати плани комунікацій. Таким чином, питання комунікацій завжди буде «на порядку денному».

7. Використовувати сучасні метрики ефективності. Включити КРІ щодо комунікацій до оцінки роботи підрозділів. Наприклад: відсоток виконання комунікаційного плану проекту, час реакції на запит від іншого відділу, оцінка іншими підрозділами (через взаємне опитування) якості наданої інформації. Це стимулюватиме структурні одиниці уважніше ставитися до своїх інформаційних зобов'язань.

8. Брати приклад зі стандартів якості. Застосувати підхід PDCA: Plan (плануйте комунікації), Do (реалізуйте, комунікуйте активно), Check (перевіряйте рівень розуміння та задоволеності), Act (коригуйте процес).

Постійне вдосконалення – запорука того, що система комунікацій буде адекватною новим викликам (зміни масштабів бізнесу, впровадження нових технологій, прихід нового покоління працівників тощо).

Для українських підприємств, особливо з традиційною культурою, важливо поступово формувати «комунікаційно зрілу» організацію, де обмін інформацією є природною і невід’ємною частиною всіх процесів. Використання міжнародних напрацювань – скорочує шлях: замість проб і помилок, можна впровадити те, що вже показало свою ефективність у світі (з адаптацією до місцевих умов).

Зрештою, удосконалення системи комунікацій – це інвестиція, яка окупається зростанням продуктивності, кращою координацією і позитивним кліматом. Організація, в якій підрозділи взаємодіють гармонійно і прозоро, здатна значно швидше реалізовувати інтегровані проекти, гнучко реагувати на зміни та впроваджувати інновації, що є вирішальним в сучасних конкурентних умовах.

Узагальнення теоретичних підходів дало підстави розглядати систему комунікацій організації як інтегровану управлінську архітектуру, що поєднує канали, правила, ролі та технології обміну повідомленнями й забезпечує цілісність організаційної дії в умовах змін і цифровізації; водночас її результативність визначається не лише інструментами передавання інформації, а насамперед узгодженістю регламентів, культурних норм і практик зворотного зв’язку, які створюють передумови координації, адаптації та ефективного прийняття рішень у поточній діяльності й у проектному управлінні.

## РОЗДІЛ 2

### ДОСЛІДЖЕННЯ СЕРЕДОВИЩА ФУНКЦІОНУВАННЯ ТОВ «МЕТІНВЕСТ СІЧСТАЛЬ» ТА АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА СИСТЕМИ КОМУНІКАЦІЙ

#### 2.1. Організаційно-економічна характеристика бізнес-організації

З метою забезпечення комплексності та наукової обґрунтованості подальшого дослідження системи комунікацій бізнес-організації здійснюємо аналіз організаційно-економічної характеристики ТОВ «МЕТІНВЕСТ СІЧСТАЛЬ». Запропонований підхід забезпечує цілісне бачення підприємства як соціально-економічної системи та дає можливість окреслити ключові характеристики його функціонування, зокрема галузеву спрямованість, ресурсний потенціал, побудову організаційної структури й позиції на ринку. Наукове призначення цього підрозділу полягає у встановленні основних тенденцій розвитку бізнес-організації, визначенні рівня її здатності реагувати на зміни зовнішнього середовища та формуванні вихідної інформаційної бази для подальших аналітичних розрахунків. Надалі це створює підстави для обґрунтованого дослідження чинників внутрішньої та зовнішньої ефективності, проведення SWOT-аналізу, а також розроблення аналітичної основи для ухвалення стратегічних управлінських рішень, спрямованих на підвищення результативності діяльності підприємства.

З позицій управління проєктами ТОВ «МЕТІНВЕСТ СІЧСТАЛЬ» доцільно розглядати як інструмент реалізації інвестиційно-виробничого проєкту групи «Метінвест» із розбудови та розвитку металургійного й будівельно-інжинірингового бізнесу в Запорізькому регіоні. Підприємство зареєстровано 19.12.2019р. у формі товариства з обмеженою відповідальністю, має код ЄДРПОУ 43417450, юридична адреса: 69008, м. Запоріжжя, Південне шосе, 74, каб. 9. Засновником і власником 100 % статутного капіталу виступає «Метінвест В.В.» (Нідерланди), що зумовлює інтегрованість компанії у

вертикально інтегровану корпорацію «Метінвест»; кінцевим бенефіціарним власником є Рінат Ахметов (непрямий вирішальний вплив). Статутний капітал підприємства становить 365 125,5 тис. грн, що є суттєвим фінансовим ресурсом для реалізації масштабних виробничо-будівельних та інфраструктурних проєктів. Основний вид діяльності згідно з КВЕД – 71.12 «Діяльність у сфері інжинірингу, геології та геодезії, надання послуг технічного консультування в цих сферах». Додаткові види діяльності охоплюють широкий спектр будівельно-монтажних робіт (41.10–42.99), виробництво чавуну, сталі та феросплавів і лиття сталі (24.10, 24.52), операції з нерухомістю (68.20), оптову торгівлю машинами та устаткуванням (46.63, 46.69, 46.90), консультування з питань комерційної діяльності та управління (70.22), дослідження й експериментальні розробки у сфері природничих та технічних наук (72.19). Така конфігурація КВЕДів свідчить про мультипроєктний характер бізнес-моделі: компанія може одночасно реалізовувати промислові, інжинірингові, будівельні, R&D та консалтингові проєкти, виступаючи як внутрішній сервісний провайдер для інших підприємств групи «Метінвест» і як самостійний гравець на ринку будівельно-металургійних послуг. Управління підприємством здійснює директор (керівник – Васильєва М. В.), фінансово-бухгалтерський супровід забезпечує бухгалтер Лящина О. В.; така конфігурація управління відображає класичну функціональну модель з центром прийняття рішень у керівника та чітко визначеною фінансовою відповідальністю. Для подальшого фінансового й проєктно-управлінського аналізу доцільно систематизувати ключові організаційно-економічні параметри підприємства (табл. 2.1).

Узагальнені організаційно-економічні характеристики ТОВ «МЕТІНВЕСТ СІЧСТАЛЬ» свідчать, що підприємство створено як інструмент реалізації масштабних виробничо-будівельних і металургійних проєктів групи «Метінвест», має значний статутний капітал і широкий спектр видів діяльності, який дозволяє поєднувати функції інжинірингового центру, будівельного підрядника, металургійного виробника та комерційно-

консультаційної структури. Невелика чисельність персоналу в 2021–2022 рр. при великому статутному капіталі вказує на «підготовчу» фазу проекту (правове оформлення, створення юридичної оболонки), тоді як різке зростання зайнятих до понад 300 осіб у 2023–2024 рр. відображає перехід до активної операційної стадії реалізації проектів у сфері виробництва та будівництва.

Таблиця 2.1 – Узагальнена організаційно-економічна характеристика ТОВ «МЕТІНВЕСТ СІЧСТАЛЬ»

Показник	Характеристика
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Повна назва	ТОВ «МЕТІНВЕСТ СІЧСТАЛЬ» (LIMITED LIABILITY COMPANY «METINVEST SICHSTEEL»)
Код ЄДРПОУ	43417450
Місцезнаходження	69008, Україна, Запорізька обл., м. Запоріжжя, шосе Південне, 74, каб. 9
Дата державної реєстрації	19.12.2019 р.
Засновник (100 % частка)	METINVEST B.V., Нідерланди
Кінцевий бенефіціар	Рінат Ахметов (непрямий вирішальний вплив)
Статутний капітал	365 125,5 тис. грн
Базовий вид діяльності (КВЕД)	71.12 – інжиніринг, технічне консультування
Ключові додаткові види діяльності	24.10, 24.52 – металургія; 41.10–42.99 – будівництво; 46.19, 46.63, 46.69, 46.90 – оптова торгівля машинами та устаткуванням; 68.20 – операції з нерухомістю; 70.22 – консалтинг з управління; 72.19 – R&D
Характер участі у групі	Підприємство групи «Метінвест», потенційний центр реалізації інфраструктурних та промислових проектів у м. Кривий Ріг
Середньооблікова чисельність персоналу (кількість працівників на кінець року)	1 особа (2021–2022 рр.), 301 особа (2023 р.), 334 особи (2024 р.)

*Джерело: розраховано автором на основі [15, 23]*

Для формування аналітичної основи подальшої проектно-фінансової діагностики здійснено порівняльний аналіз ключових показників діяльності ТОВ «МЕТІНВЕСТ СІЧСТАЛЬ» за 2021–2024 рр. На основі офіційної фінансової звітності мікропідприємства за 2021–2022 рр. та повної фінансової звітності за 2023–2024 рр. систематизовано динаміку чисельності працівників,

вартості активів, величини власного капіталу, обсягу поточних зобов'язань, чистого доходу від реалізації та фінансового результату (Додатки А-Г).

Узагальнені дані подано в табл. 2.2.

Таблиця 2.2 – Динаміка основних показників діяльності ТОВ «МЕТІНВЕСТ СІЧСТАЛЬ» за 2021–2024 рр.

Показник	2021	2022	2023	2024	Абсолютна зміна 2024/2021
Кількість працівників, осіб	1	1	301	334	+333
Балансова вартість активів, тис. грн	3 433,1	4 874,1	469 824,5	521 595,0	+518 161,9
Власний капітал, тис. грн	3 178,2	4 648,6	1 184,6	-13 890,0	-17 068,2
Поточні зобов'язання, тис. грн	254,9	225,5	411 854,9	535 485,0	+535 230,1
Чистий дохід від реалізації, тис. грн	0,0	0,0	347 700,0	653 099,0	+653 099,0
Чистий фінансовий результат (прибуток + / збиток -), тис. грн	-6 787,0	-6 779,6	-7 764,0	-15 075,0	-8 288,0

*Джерело: розраховано автором на основі [15, 46-49]*

Аналіз динаміки основних фінансово-економічних показників демонструє різку трансформацію бізнес-моделі підприємства протягом 2021–2024 рр. У 2021–2022 рр. компанія фактично перебувала на «передпроектній» стадії: чисельність персоналу складала лише 1 особу, активи – 3,4–4,9 млн грн, відсутній операційний дохід, а діяльність генерувала збитки на рівні 6,8–6,8 млн грн, що свідчить про функціонування підприємства як юридичної платформи без розгорнутої виробничої та комерційної активності. Починаючи з 2023 р., фіксується якісний «стрибок» у масштабах діяльності: балансова вартість активів збільшується до 469,8 млн грн (зростання більш як у 130 разів порівняно з 2022 р.), поточні зобов'язання – до 411,9 млн грн, чисельність персоналу – до 301 особи, а чистий дохід від реалізації досягає 347,7 млн грн. У 2024 р. цей тренд посилюється: активи зростають до 521,6 млн грн, поточні зобов'язання – до 535,5 млн грн, дохід від реалізації – до 653,1 млн грн, а чисельність працівників – до 334 осіб. Це дозволяє інтерпретувати 2023–2024 рр. як фазу активної реалізації виробничо-будівельного та металургійного

проєкту, коли компанія з «оболонки» трансформується в повноцінного оператора промислових і будівельних робіт. Водночас, незважаючи на суттєве зростання доходів, підприємство залишається збитковим: розмір чистого збитку збільшився з 6,8 млн грн у 2021 р. до 15,1 млн грн у 2024 р., тобто більш ніж удвічі. Це свідчить про високу витратність стартової фази масштабного проєкту – значні адміністративні, збутові та інші операційні витрати, а також витрати на розгортання виробництва та формування портфеля контрактів випереджають ефект від зростання доходів. Динаміка власного капіталу є особливо тривожною: при зростанні активів майже у 152 рази між 2021 і 2024 рр. величина власного капіталу з позитивних 3,2 млн грн перетворюється на від’ємні –13,9 млн грн, що означає фактичний перехід до зони негативної чистої вартості бізнесу та створює ризики для фінансової стійкості й кредитоспроможності. Зростання поточних зобов’язань до понад 535 млн грн при від’ємному власному капіталі свідчить про високу залежність від позикового й кредиторського фінансування, характерну для інвестиційної фази великих промислових проєктів, але таку, що потребує посиленого контролю з боку менеджменту. З позицій управління проєктами це означає, що проєкт виходу ТОВ «МЕТІНВЕСТ СІЧСТАЛЬ» на операційний рівень виконано у надзвичайно стислий термін, однак його фінансова модель перебуває в «червоній зоні» ризику: для переходу до стадії стабільної експлуатації необхідне або підвищення маржинальності операцій, або реструктуризація зобов’язань і додаткові внески власників у капітал.

З позицій управління проєктами аналіз активів ТОВ «МЕТІНВЕСТ СІЧСТАЛЬ» є ключовим для оцінювання ресурсної бази, на якій можуть реалізовуватися як операційні, так і інвестиційні (проєктні) ініціативи. Узагальнені результати динаміки та структури активів підприємства за 2021–2024 рр. наведено у табл. 2.3, що дає можливість простежити трансформацію бізнес-моделі компанії – від невеликого суб’єкта з переважанням оборотних активів до масштабного виробничо-торговельного центру групи з високою часткою оборотних ресурсів та сформованим блоком необоротних активів.

Таблиця 2.3 – Динаміка та структура активів ТОВ «МЕТІНВЕСТ СІЧСТАЛЬ» за 2021–2024 рр.

Рік	Усього активів, тис. грн	Необоротні активи, тис. грн	Оборотні активи, тис. грн	Частка необоротних, %	Частка оборотних, %	Темп приросту активів до поперед. року, %
2021	3 433,1	0,0	3 433,1	0,0	100,0	–
2022	4 874,1	0,0	4 874,1	0,0	100,0	42,0
2023	469 824,5	41 514,5	428 310,0	8,8	91,2	9 539,2
2024	521 595,0	40 998,0	480 597,0	7,9	92,1	11,0

*Джерело: розраховано автором на основі [15, 46-49]*

Дані табл. 2.3 свідчать, що у 2021–2022 рр. підприємство функціонувало фактично як малий бізнес із суто оборотною моделлю активів: загальний обсяг активів становив лише 3,4–4,9 млн грн, причому 100 % припадало на оборотні активи (грошові кошти, дебіторську заборгованість, товарні залишки), а блок необоротних активів був відсутній. Для проєктного менеджменту така структура означає мінімальну капіталомісткість, гнучкість у перерозподілі ресурсів, але водночас – обмежені можливості для реалізації довгострокових інвестиційних проєктів. У 2023 р. спостерігається різкий стрибок загального обсягу активів до 469,8 млн грн (зростання більш ніж у 95 разів порівняно з 2022 р.), що свідчить про кардинальне масштабування бізнесу, ймовірну зміну ролі підприємства в межах групи «Метінвест» (наприклад, перехід до функцій сервісного хабу чи трейдингової структури) та залучення значних фінансових ресурсів. Структура активів при цьому змінюється на користь оборотних, які формують понад 91 % балансу, тоді як частка необоротних активів становить лише 8,8 %, що відображає поєднання появи виробничо-технічної бази (основні засоби, інші довгострокові активи) з домінуванням короткострокових ресурсів. У 2024 р. зростання активів триває (до 521,6 млн грн, +11,0 %), структура дещо стабілізується: частка необоротних активів коливається біля 8 %, оборотних – понад 92 %. Така конфігурація свідчить про переважно оборотну модель діяльності з наявністю, але не домінуванням довгострокових інвестицій. З позицій управління проєктами це означає, що підприємство має

достатню базу для реалізації коротко- та середньострокових операційних проєктів, однак масштаб і довгостроковість інвестиційних програм значною мірою залежать від доступності зовнішнього фінансування та внутрішньої фінансової стійкості, що безпосередньо пов'язано з аналізом джерел формування активів.

Наступним кроком є аналіз пасиву балансу – структури власного капіталу та зобов'язань, який дозволяє оцінити фінансову стійкість підприємства, ступінь залежності від зовнішніх кредиторів і потенціал до фінансування проєктів за рахунок внутрішніх ресурсів. Узагальнені дані щодо структури пасивів ТОВ «МЕТІНВЕСТ СІЧСТАЛЬ» за 2021–2024 рр. наведено у табл. 2.4.

Таблиця 2.4 – Структура власного капіталу та зобов'язань ТОВ «МЕТІНВЕСТ СІЧСТАЛЬ» за 2021–2024 рр.

Рік	Власний капітал, тис. грн	Довгострокові зобов'язання, тис. грн	Поточні зобов'язання, тис. грн	Усього зобов'язань, тис. грн	Частка власного капіталу в пасивах, %	Частка зобов'язань у пасивах, %
2021	3 178,2	0,0	254,9	254,9	92,6	7,4
2022	4 648,6	0,0	225,5	225,5	95,4	4,6
2023	1 184,6	56 785,0	411 854,9	468 639,9	0,3	99,7
2024	-13 890,0	0,0	535 485,0	535 485,0	-2,7	102,7

*Джерело: розраховано автором на основі [15, 46-49]*

Як видно з табл. 2.4, у 2021–2022 рр. підприємство характеризується надзвичайно високим рівнем фінансової автономії: власний капітал формує 92,6–95,4 % пасивів, а зобов'язання є незначними (0,2–0,3 млн грн) і представлені лише поточними кредиторськими боргами; довгострокові зобов'язання відсутні. З точки зору проєктного підходу це означає низький ризик фінансових обмежень та значну свободу у прийнятті управлінських рішень, але водночас – обмежену масштабність проєктів через невеликий абсолютний розмір власного капіталу. У 2023 р. відбувається радикальний злам структури пасивів: при зростанні активів до 469,8 млн грн власний

капітал становить лише 1,2 млн грн (0,3 % балансу), тоді як понад 99 % пасивів формуються за рахунок зобов'язань, причому з'являється блок довгострокових зобов'язань і забезпечень у розмірі 56,8 млн грн. Така конфігурація пасиву свідчить про агресивне залучення позикового фінансування для масштабування діяльності, що різко підвищує фінансові ризики: підприємство стає вкрай залежним від кредиторів, а будь-яке зниження грошових потоків створює ризик порушення платіжної дисципліни. У 2024 р. ситуація ще більше ускладнюється: при зростанні активів до 521,6 млн грн власний капітал стає від'ємним (-13,9 млн грн), що означає наявність непокритого збитку та формальну втрату власного капіталу; усі активи фінансуються за рахунок поточних зобов'язань (535,5 млн грн), а відсутність довгострокових джерел посилює ризик ліквідності. Фактично підприємство переходить у зону критичної фінансової вразливості: кредитори несуть основний ризик, а можливості самофінансування інвестиційних проєктів практично вичерпані.

Для глибшої оцінки фінансової стійкості та платоспроможності підприємства розраховано ключові коефіцієнти ліквідності та фінансової незалежності, узагальнені у табл. 2.5.

Таблиця 2.5 – Основні коефіцієнти ліквідності та фінансової стійкості ТОВ «МЕТІНВЕСТ СІЧСТАЛЬ»

Рік	Коефіцієнт поточної ліквідності (оборотні активи / поточні зобов'язання)	Коефіцієнт автономії (власний капітал / активи)	Коефіцієнт боргового навантаження (зобов'язання / активи)	Коефіцієнт фінансового левериджу (зобов'язання / власний капітал)
2021	13,47	0,93	0,07	0,08
2022	21,61	0,95	0,05	0,05
2023	1,04	0,00	1,00	395,61
2024	0,90	-0,03	1,03	-38,55

*Джерело: розраховано автором на основі [15, 46-49]*

Результати табл. 2.5 демонструють, що у 2021–2022 рр. показники ліквідності та автономії підприємства перебували на надзвичайно високому рівні: коефіцієнт поточної ліквідності суттєво перевищував норматив (2,0), що свідчить про значний запас оборотних активів для покриття короткострокових зобов'язань, а коефіцієнт автономії 0,93–0,95 характеризував ТОВ «МЕТІНВЕСТ СІЧСТАЛЬ» як фінансово незалежну компанію з мінімальним борговим навантаженням. Така ситуація є комфортною для реалізації невеликих внутрішніх проєктів, однак не забезпечує масштабні інвестиції без залучення зовнішнього фінансування. Починаючи з 2023 р. ситуація докорінно змінюється: коефіцієнт поточної ліквідності знижується до 1,04 (на межі нормативу), коефіцієнт боргового навантаження сягає 1,00, що означає повне фінансування активів за рахунок зобов'язань, а коефіцієнт фінансового левериджу зростає до 395,61, фактично сигналізуючи про майже повну втрату власної капітальної подушки. У 2024 р. зниження поточної ліквідності до 0,90 (менше 1,0) відображає дефіцит оборотних активів для повного покриття поточних зобов'язань, коефіцієнт автономії стає від'ємним через негативний власний капітал, а боргове навантаження перевищує 1,0 (1,03), що формально означає перевищення зобов'язань над активами з урахуванням збитків. З позицій управління проєктами така конфігурація показників свідчить про дуже високий фінансовий ризик: підприємство має обмежений запас ліквідності, повністю залежить від зовнішніх кредиторів та внутрішніх грошових потоків, а реалізація нових інвестиційних проєктів без додаткової капіталізації або реструктуризації заборгованості пов'язана з підвищеною ймовірністю дефолту. Для проєктного портфеля це означає необхідність жорсткої пріоритизації ініціатив, фокус на короткострокових проєктах із швидким грошовим ефектом, перегляд фінансової структури і розроблення антикризової програми зміцнення власного капіталу та ліквідності.

Аналіз фінансових результатів ґрунтується на офіційних звітах про фінансові результати ТОВ «МЕТІНВЕСТ СІЧСТАЛЬ» за 2021–2024 рр. [46–49]. Динаміка доходів, собівартості, операційних витрат та фінансового

результату дозволяє оцінити ефективність бізнес-моделі, вплив зовнішнього середовища та якість управління витратами в період активного масштабування діяльності.

Враховуючи, що у 2021–2022 рр. компанія фактично перебувала на «передпроектній» стадії та не здійснювала операцій, а у 2023–2024 рр. перейшла до активної виробничо-проектної фази, фінансові показники характеризуються різкими структурними змінами (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 – Динаміка фінансових результатів ТОВ «МЕТІНВЕСТ СІЧСТАЛЬ» за 2021–2024 рр.

Показник, тис. грн	2021	2022	2023	2024	Абсолютна зміна (2024/2021)
Чистий дохід від реалізації	0	0	347 700	653 099	+653 099
Собівартість реалізованої продукції	0	0	(349 194)	(676 228)	–676 228
Валовий фінансовий результат	0	0	–1 494	–23 129	–23 129
Адміністративні витрати	(7 774)	(7 780)	(11 305)	(19 595)	–11 821
Інші операційні доходи/витрати	–	–	5 035	27 649	+27 649
Фінансовий результат (прибуток/збиток)	–6 787	–6 780	–7 764	–15 075	–8 288

*Джерело: розраховано автором на основі [15, 46-49]*

Дохід підприємства стрімко зростає, але його недостатньо для покриття витрат. Проте зростання доходу супроводжується таким самим зростанням собівартості, що свідчить про початкову стадію розвитку виробничих і будівельних проєктів, коли витрати випереджають отримання прибутку

Фінансова модель ТОВ «МЕТІНВЕСТ СІЧСТАЛЬ» перебуває у фазі масштабування, де витрати на запуск, персонал, обладнання та матеріали поки що перевищують доходи. Підприємство має значний потенціал, але потребує посилення контролю маржинальності, оптимізації закупівель та управління собівартістю.

Для оцінки ефективності використання активів і капіталу розраховано ключові показники рентабельності (табл. 2.7).

Таблиця 2.7 – Основні коефіцієнти рентабельності ТОВ «МЕТІНВЕСТ СІЧСТАЛЬ»

Показник	Формула	2021	2022	2023	2024	Тенденція
Рентабельність продажів (ROS)	Чистий прибуток / Дохід	–	–	–2,23 %	–2,31 %	Негативна та погіршується
Валовий прибуток/збиток (%)	(Дохід – СОБ) / Дохід	–	–	–0,43 %	–3,54 %	Маржа знижується
ROA – рентабельність активів	Чистий прибуток / Активи	–197,8 %	–139,1 %	–1,65 %	–2,89 %	Погіршення після 2023
ROE – рентабельність власного капіталу	Чистий прибуток / Власний капітал	Негативні значення	Негативні	Негативні	Негативні	Власний капітал від’ємний
Операційна маржа (%)	Операційний результат / Дохід	–	–	–3,23 %	–3,01 %	Незначне покращення

*Джерело: розраховано автором на основі [15, 46-49]*

Аналіз фінансових результатів ТОВ «МЕТІНВЕСТ СІЧСТАЛЬ» за 2021–2024 рр., відображений у таблицях доходів, витрат, фінансового результату та рентабельності, свідчить про формування чіткої динаміки переходу підприємства від пасивної стадії юридичної присутності до активної операційно-виробничої діяльності. У 2021–2022 рр. компанія фактично не здійснювала господарських операцій, що підтверджується нульовим рівнем чистого доходу та мінімальними адміністративними витратами, які забезпечували лише базове функціонування юридичної особи. Починаючи з 2023 року, підприємство демонструє різкий операційний стрибок: доходи сягнули 347,7 млн грн у 2023 р. і зросли до 653,1 млн грн у 2024 р., тобто майже подвоїлися. Однак цей позитивний тренд супроводжується пропорційно більшим зростанням собівартості реалізації, що призвело до формування валового збитку в обох роках, причому його масштаб значно збільшився у 2024 р. Це означає, що на етапі розгортання проєктів і нарощування потужностей підприємство витрачає більше ресурсів, ніж здатне

компенсувати доходами, а маржинальність операцій ще не досягла стабільного рівня.

Адміністративні витрати також демонструють суттєве зростання — від 7,8 млн грн у 2021–2022 рр. до 11,3 млн грн у 2023 р. і до 19,6 млн грн у 2024 р. Це прямо корелює зі збільшенням штату (до 334 осіб у 2024 р.) та розширенням спектра проєктів, що збільшує навантаження на HR, фінансові, юридичні та управлінські функції. Поряд з операційними збитками й значними адміністративними витратами це призвело до формування негативного фінансового результату в усі роки аналізу, а чистий збиток у 2024 р. досяг – 15,1 млн грн, що більш ніж удвічі перевищує рівень 2021 року. Таким чином, усі ключові блоки витрат — виробничі, логістичні, адміністративні — суттєво зростають швидше, ніж доходи.

Аналіз рентабельності (таблиця коефіцієнтів) підтверджує низьку ефективність операційної моделі на даному етапі. Показники рентабельності продажів у 2023–2024 рр. залишаються від’ємними (–2,2 % та –2,3 % відповідно), що свідчить про те, що підприємство не покриває своїх витрат навіть на рівні операційної маржі. Валові показники є негативними в обох роках через збиткову собівартість. Коефіцієнт рентабельності активів (ROA) демонструє від’ємні значення, що вказує на відсутність прибутковості активної частини балансу; у 2024 р. ROA знизився до –2,89 %, відображаючи поглиблення операційних ризиків. Рентабельність власного капіталу (ROE) взагалі не може бути позитивною, оскільки підприємство має негативний власний капітал, що є ознакою фінансової нестійкості.

Сумарно фінансові таблиці показують, що підприємство активно нарощує операційну діяльність, збільшує доходи та реалізує масштабні проєкти, але водночас перебуває у зоні підвищеної фінансової вразливості. Маржинальність низька, собівартість зростає швидше, ніж дохід, а адміністративні витрати тиснуть на прибутковість. Негативний власний капітал і високий рівень поточних зобов’язань обмежують фінансову гнучкість, підвищують ризик ліквідності та ускладнюють здатність

підприємства фінансувати нові проекти без зовнішньої підтримки. Таким чином, підприємство має значний потенціал зростання, однак потребує вдосконалення системи управління витратами, оптимізації собівартості, зміцнення фінансової стійкості та покращення маржинальності для досягнення довгострокової прибутковості.

Комплексний аналіз активів, зобов'язань, капіталу та фінансових коефіцієнтів свідчить, що ТОВ «МЕТІНВЕСТ СІЧСТАЛЬ» перебуває на етапі активної трансформації та масштабування, що супроводжується високою проектною динамікою та одночасно суттєвими фінансовими ризиками. Ідентифікація ризиків є обов'язковим елементом фінансової діагностики та основою для формування подальшої стратегії управління проектним портфелем, ліквідністю та структурою капіталу.

Проведений аналіз дозволяє виділити сім ключових груп ризиків, що мають найбільший вплив на стійкість та реалізацію операційних і інвестиційних проектів підприємства. Систематизований їх опис наведено в таблиці Д1 Додаток Д.

Аналіз ризиків ТОВ «МЕТІНВЕСТ СІЧСТАЛЬ» показує, що підприємство знаходиться у фазі високої проектної активності та одночасно критичної фінансової вразливості. Найсуттєвішими для компанії є ризики ліквідності, боргового навантаження та від'ємного власного капіталу, які утворюють «тригерну зону» фінансових загроз. Сукупно вони означають, що:

- підприємство покриває майже всі активи за рахунок короткострокових зобов'язань, що створює значну залежність від стабільності грошових потоків;
- негативний власний капітал збільшує ймовірність фінансової неплатоспроможності та потребує негайного втручання (докапіталізація або реструктуризація);
- швидке масштабування чисельності персоналу та проектного портфеля висуває високі вимоги до управління операційними ризиками та формує значний організаційний тиск;

- зовнішні фактори ризику (воєнні дії, зміни ринку, нестабільність економічного середовища) можуть підсилити внутрішні фінансові загрози.

Стійкість підприємства та результативність його проектного портфеля є досяжними лише за умови синхронного фінансового оздоровлення, оптимізації структури активів і зобов'язань, інтеграції ризик-менеджменту в єдину проектну політику та посилення контролю над ліквідністю й грошовими потоками.

## **2.2. Дослідження середовища функціонування бізнес-організації**

Для аналітичної частини дослідження обрано SWOT-аналіз, оскільки він забезпечує системне узагальнення результатів попередньої організаційно-економічної діагностики та переводить опис поточного стану підприємства у площину управлінських висновків і стратегічних орієнтирів. Для проектно-орієнтованої бізнес-організації SWOT є доцільним інструментом, адже поєднує оцінювання внутрішнього потенціалу з аналізом зовнішніх можливостей і загроз, що безпосередньо впливають на реалізацію стратегічних інвестиційних проектів. Методично застосування SWOT виправдане різким масштабуванням діяльності у 2023–2024 рр. та високою турбулентністю зовнішнього середовища, зумовленою воєнними, логістичними, фінансовими й регуляторними чинниками, які визначають ризиковість проектного портфеля і фінансову стійкість підприємства.

Сильні сторони ТОВ «МЕТІНВЕСТ СІЧСТАЛЬ» пов'язані з інтегрованістю у вертикально інтегровану групу «Метінвест», що забезпечує доступ до корпоративних фінансових, технологічних і управлінських ресурсів та підтримує внутрішньогрупову кооперацію [15]. Додатковими перевагами виступають значний статутний капітал, швидке нарощування масштабів у 2023–2024 рр. (зростання персоналу, активів і операційних доходів) та мультипрофільність діяльності, яка дозволяє виконувати комплексні

інжинірингово-будівельно-промислові завдання і знижує залежність від одного виду робіт [15], [46–49].

Водночас внутрішні обмеження формують підвищений рівень фінансової вразливості. Найкритичнішими є погіршення структури пасиву та втрата фінансової автономії через від'ємне значення власного капіталу у 2024 р., висока залежність від поточних зобов'язань і ризику ліквідності, що потребують безперервної підтримки грошових потоків [46–49]. Додатково зберігається збитковість, причому у 2024 р. чистий збиток зростає, а коефіцієнт поточної ліквідності знижується нижче 1, що підвищує чутливість до затримок оплат, цінових коливань і порушень строків виконання робіт у проєктах [46–49].

Зовнішні можливості підприємства визначаються очікуваним зростанням попиту на інфраструктурно-промислові роботи у процесі відбудови України та ефектами внутрішньогрупової кооперації, коли підприємство може виконувати роль сервісного виконавця в межах вертикальної інтеграції [15]. Окремий потенціал створюють резерви підвищення операційної ефективності через посилення планування, контролю та управління витратами, а також можливість докапіталізації чи перегляду фінансової структури в межах корпоративного управління групи для стабілізації балансу і переходу до прибуткової фази [15], [46–49].

Ключові загрози пов'язані з воєнним станом і територіальною специфікою Запорізького регіону, що підвищує ризики зупинок робіт, ускладнення логістики та зростання витрат на безпеку, впливаючи на строки і бюджети проєктів. Додатково загрози формують нестабільність цін на ресурси та енергоносії, інфляційні й валютні коливання, здорожчання фінансування та потенційне ускладнення доступу до кредитних ресурсів на тлі слабкої структури капіталу, що може обмежувати фінансову спроможність забезпечувати безперервність реалізації проєктів навіть за наявності ринкового попиту [46–49].

Для забезпечення порівнянності факторів SWOT застосовано зважену оцінку: кожному фактору присвоєно вагу (важливість у межах групи, сума ваг = 1,00) та оцінку за шкалою 1–5. Для сильних сторін і можливостей оцінка відображає рівень прояву/привабливості, для слабких сторін і загроз — рівень керованості (чим вища оцінка, тим більше можливостей управлінського впливу). Інтегральний бал групи визначено як суму добутків «вага × оцінка», що створює основу для подальшого формування комбінацій S–O, S–T, W–O, W–T. Результати проведеного SWOT-аналізу ТОВ «МЕТІНВЕСТ СІЧСТАЛЬ» із формалізацією факторів надано в Додатку Є табл. Є.1. Інтегральні значення свідчать про домінування внутрішнього потенціалу ( $S = 4,05$ ) та наявність значного зовнішнього поля зростання ( $O = 4,05$ ), однак слабкі сторони ( $W = 1,95$ ) і загрози ( $T = 2,75$ ) формують підвищені обмеження, насамперед фінансового характеру.

Підсумкова матриця SWOT представлена в табл. 2.8. Методика розрахунку сумарного бала у підсумковій матриці SWOT представлена в додатку Є.

Отримані результати підсумкової матриці SWOT свідчать, що підприємство має найбільший стратегічний потенціал у площині комбінації S–O, оскільки наявні сильні сторони здатні найповніше конвертуватися у використання можливостей зовнішнього середовища, формуючи базу для активного розвитку та інвестицій у вдосконалення системи комунікацій у СІП. Комбінація S–T відображає достатньо стійку оборонну позицію, коли сильні сторони можуть бути задіяні для нейтралізації ключових загроз, насамперед через підвищення керованості, оперативності та надійності інформаційних потоків. Водночас W–O демонструє потребу цілеспрямованих змін і ресурсної підтримки, адже реалізація можливостей є можливою лише за умови системного подолання внутрішніх обмежень (організаційних, фінансових і процесних), зокрема через стандартизацію та інституціоналізацію комунікаційних процедур. Найменш сприятливою є комбінація W–T, яка характеризує зону підвищеного ризику й вимагає пріоритетної управлінської

уваги, оскільки поєднання слабких сторін із зовнішніми загрозами може призводити до комунікаційних збоїв, зростання транзакційних витрат і втрати керованості проєктної взаємодії; відповідно, саме тут доцільні антикризові заходи та жорсткі механізми контролю.

Таблиця 2.8 – Підсумкова матриця SWOT для формування стратегічних орієнтирів

Комбінація	Потенційна стратегія	Сумарний бал	Інтерпретація
S–O	Використати інтегрованість у групу, мультипрофільність і масштабування для нарощування портфеля робіт у відбудові та суміжних промислових проєктах	4,05	Найвища стратегічна перевага: доцільно інвестувати у розвиток і розширення портфеля
S–T	Використати корпоративні ресурси, організаційну спроможність і стандарти управління для зниження впливу воєнних, логістичних та регуляторних ризиків	3,40	Сильна оборонна позиція: необхідна системна ризик-орієнтована координація
W–O	Подолати фінансові та операційні обмеження через оптимізацію собівартості, підвищення маржинальності й можливу підтримку портфеля відбудови	3,00	Потребує цілеспрямованих змін і управлінських інвестицій у фінансову стійкість
W–T	Мінімізувати слабкі сторони та уникати загроз шляхом антикризових заходів: контроль ліквідності, реструктуризація зобов'язань, обмеження ризикових проєктів	2,35	Зона ризику: потрібен посилений фінансовий контроль і пріоритизація проєктів

*Джерело: розраховано автором на основі [15, 46-49]*

Стратегічний профіль підприємства зміщується у напрямі розвитку за рахунок сильних сторін і можливостей (S–O), однак реалізація цього вектора потребує паралельного фінансового оздоровлення та зниження залежності від короткострокових зобов'язань, інакше домінуватимуть обмеження комбінації W–T.

На основі проведених досліджень переходимо від узагальнених стратегічних орієнтирів до їх операціоналізації у вигляді конкретних управлінських дій у межах дослідження системи комунікацій у стратегічних інвестиційних проєктах ТОВ «МЕТІНВЕСТ СІЧСТАЛЬ» (табл. 2.9). Логіка такого переходу полягає в тому, що кожна комбінація S–O, S–T, W–O, W–T задає тип стратегічної поведінки підприємства, тоді як практична реалізація потребує чітко визначених заходів, інструментів і регламентів комунікаційної взаємодії між проєктними та функціональними підрозділами. У зв'язку з цим нижче подано таблицю з переліком конкретних стратегічних заходів, згрупованих за чотирма комбінаціями SWOT, які безпосередньо спрямовані на посилення керованості, прозорості та результативності комунікацій у СІП.

Таблиця 2.9 – Перелік стратегічних заходів за матрицею SWOT у логіці вдосконалення системи комунікацій у СІП для ТОВ «МЕТІНВЕСТ СІЧСТАЛЬ»

Комбінація	Стратегічний фокус	Конкретні стратегічні заходи
1	2	3
S–O	Використати сильні сторони для реалізації можливостей	Запровадити керований контур комунікацій СІП: положення, ролі, регламенти взаємодії. Сформувати карту стейкхолдерів і матрицю комунікаційних потреб: хто, що, коли, канал, відповідальний. Розгорнути єдине інформаційне поле СІП: портал і реєстри рішень, статусів, ризиків, протоколів. Стандартизувати ключові артефакти СІП: щотижневий звіт, протокол, запит на зміни, повідомлення про ризик.
S–T	Використати сильні сторони для мінімізації загроз	Запровадити раннє попередження ризиків СІП: короткі звіти про відхилення, відповідальні, коригувальні дії. Посилити взаємодію з постачальниками і підрядниками через інформаційні рівні сервісу: строки відповіді, формати, ескалація. Впровадити централізовану ескалацію рішень: рівні, порядок, вікна прийняття рішень. Регламентувати кризові комунікації СІП: інциденти, зупинки, дефіцит ресурсів, сценарії повідомлень, відповідальні.

1	2	3
W–O	Подолати слабкі сторони за рахунок можливостей	Пов'язати комунікації СІП з маржинальністю: регулярні міжфункціональні сесії «витрати–закупівлі–план» з єдиною формою даних і контролем версій. Зменшити касові розриви: стандартизувати фінансові комунікації «проект–фінанси–закупівлі» (календар платежів, заявки, підтвердження робіт, статус дебіторки). Посилити компетенції середньої ланки: модерація нарад, управління конфліктами, оформлення рішень. Закріпити «уроки проекту»: обов'язкова процедура після етапів СІП (проблеми, причини, рішення, стандарти).
W–Т	Мінімізувати слабкі сторони й уникати загроз	Оптимізувати ланцюги погоджень: менше підписантів, делегування, граничні строки відповіді. Запровадити мінімальні комунікаційні контролю СІП: зміни, ризики, платежі. Визначити відповідальність за інформацію: створення, перевірка, поширення, архівація. Проводити комунікаційний аудит щоквартально: затримки, дублювання, прогалини, виконання регламентів.

*Джерело: сформовано автором*

Наведений перелік заходів демонструє послідовний перехід від стратегічної діагностики до прикладного пакета управлінських рішень, у якому комунікації розглядаються як інфраструктурний механізм забезпечення проектної результативності підприємства. Заходи S–O формують базу для масштабування проектної діяльності через стандартизацію, єдине інформаційне поле та визначені ролі; S–Т забезпечують стійкість комунікацій у кризових умовах завдяки ранньому попередженню, ескалації та сценаріям реагування; W–O спрямовані на усунення внутрішніх управлінських прогалин через інтеграцію фінансово-операційних контурів і розвиток компетенцій; W–Т концентруються на мінімізації втрат і зниженні ризиків шляхом оптимізації погоджень, запровадження обов'язкових контрольних точок і регулярного аудиту. Сукупно таблиця 2.9 підтверджує, що підвищення ефективності системи комунікацій у СІП для ТОВ «МЕТІНВЕСТ СІЧСТАЛЬ» досягається не окремими ініціативами, а узгодженим портфелем організаційних, процесних і контрольних заходів, інтегрованих у загальну логіку управління проектами.

### 2.3. Аналіз системи внутрішніх комунікацій ТОВ «МЕТІНВЕСТ СІЧСТАЛЬ» у контексті стратегічних інвестиційних проєктів

Система внутрішніх комунікацій ТОВ «МЕТІНВЕСТ СІЧСТАЛЬ» поєднує формальні канали (накази, службові документи, регламенти, звітність у межах СПП) та оперативні цифрові інструменти (корпоративна пошта, робочі чати, онлайн-наради, месенджери). Для проєктно-орієнтованої компанії з чисельністю понад 300 осіб критичним є швидке узгодження рішень між директором, функціональними підрозділами та проєктними менеджерами. На практиці стратегічні рішення фіксуються через офіційні листи й протоколи, операційні — через пошту та чати, ситуативні — через телефон і неформальні повідомлення. Узагальнена характеристика каналів наведена в табл. 2.10.

Таблиця 2.10 – Основні канали та формати внутрішніх комунікацій ТОВ «МЕТІНВЕСТ СІЧСТАЛЬ»

Канал	Основні користувачі	Формат і зміст	Типова частота	Сильні сторони	Обмеження
Корпоративна електронна пошта	Директор, керівники підрозділів, проєктні менеджери, бухгалтерія	Офіційні доручення, погодження, розсилки регламентів, протоколи, фінансові звіти	Щоденно	Формальний статус, вкладення, фіксація історії, доказовість	Перевантаження, повільні ланцюги відповіді, дублювання, ризик втрати пріоритетів
Онлайн-наради Teams або Zoom	Директор, керівники напрямів, проєктні менеджери, HR	Планерки, стендапи, координаційні сесії СПП, розбір відхилень	Щоденно або щотижня	Швидке узгодження, демонстрація матеріалів, залучення багатьох ролей	Ризик рішень без фіксації, залежність від зв'язку, втома від нарад
Робочі чати	Проєктні команди, виробничі дільниці, постачання, логістика	Оперативні повідомлення про графіки, поставки, погодження заявок	Постійно	Максимальна оперативність, мобільність, зручність для польових команд	Інформація губиться в потоці, слабка доказовість, складно відновити контекст

Продовження табл. 2.10

1	2	3	4	5	6
Корпоративний портал або SharePoint	Керівництво, функціональні служби, співробітники	Регламенти, політики, новини, бібліотека документів СІП, шаблони	1–2 рази на тиждень	Єдине джерело чинних документів, контроль версій, стандартизація	Нерівномірне користування, потреба в дисципліні оновлення, залежність від культури роботи з базою
ERP або облікові системи	Фінанси, бухгалтерія, постачання, проєктні менеджери	Заявки на оплату, замовлення, ліміти бюджету, статус виконання	Постійно	Простежуваність, контроль бюджету, аудиторський слід	Формалізованість, бар'єр для лінійних користувачів, потреба в навчанні та підтримці
Очні наради і планерки	Директор, керівники підрозділів, майстри, виконроби	Підсумкові наради, планування ресурсів, розбір інцидентів, коригування планів	1–4 рази на місяць	Глибина обговорення, довіра, якісний зворотний зв'язок	Часові витрати, залежність від присутності, ризик перевантаження нарадами
Накази і розпорядження	Директор, юридична служба, HR, охорона праці	Призначення, затвердження регламентів, введення процедур, дисциплінарні рішення	За потреби	Юридична сила, однозначність, формалізація відповідальності	Повільний цикл підготовки, низька гнучкість, обмеженість зворотного зв'язку

*Джерело: сформовано автором на основі [29,43]*

Система внутрішніх комунікацій ТОВ «МЕТІНВЕСТ СІЧСТАЛЬ» поєднує широкий спектр каналів – від формалізованих електронних і паперових до оперативних цифрових чатів. Це дозволяє гнучко підтримувати проєктну діяльність, але водночас створює ризик фрагментації інформації: частина рішень «застрягає» в електронній пошті, частина – в месенджерах, а частина – лише в протоколах нарад. Для підвищення ефективності СІП компанії необхідна більша стандартизація каналів за типами рішень,

запровадження «єдиного джерела правди» для проектних даних та чіткі правила використання чатів і e-mail.

З огляду на характер діяльності ТОВ «МЕТІНВЕСТ СІЧСТАЛЬ» (інжиніринг, будівництво, виробництво сталі, сервісні послуги) до ключових структурних елементів комунікаційної системи доцільно віднести: директора, керівників функціональних підрозділів (інжиніринг/проектування, будівництво/виробництво, фінанси й бухгалтерія, закупівлі та логістика, HR, охорона праці й екологія, IT-підтримка, юридичний супровід), а також проектні команди на будмайданчиках. У спрощеному вигляді карта комунікаційних потоків може бути описана такою блок-схемою (рис.2.1):



Рисунок 2.1 - Вертикальні потоки системи комунікацій (стратегічні та управлінські)

*Джерело: сформовано автором на основі [15,23 та власних досліджень]*

Горизонтальні потоки (операційна координація):

Інжиніринг ↔ Будівництво/виробництво – передача проектної документації, змін проектів, авторський нагляд.

Проектні менеджери ↔ Закупівлі/логістика – замовлення матеріалів, погодження термінів поставки, коригування бюджету.

Проекти ↔ Фінанси/бухгалтерія – заявки на оплату, контроль бюджетів, звіти про виконання.

HR ↔ Керівники підрозділів – потреба в персоналі, адаптація працівників, навчання з ОП та проєктного управління.

Охорона праці ↔ Усі оперативні підрозділи – інструктаж, повідомлення про інциденти, коригувальні заходи.

Узагальнені основні інформаційні потоки подано в табл. 2.11.

Таблиця 2.11 – Ключові інформаційні потоки в системі внутрішніх комунікацій СП

Відправник	Отримувач	Зміст інформації	Основний канал	Періодичність
Директор	Керівники підрозділів, керівник СП	Стратегічні цілі, пріоритети проєктів, зміни політик	Очні/онлайн-наради, накази, e-mail	Щоквартально та за потреби
Керівник СП	Проєктні менеджери	Розподіл проєктів, ресурси, стандарти, звітність по портфелю	Teams, e-mail, портал СП	Щотижнево
Проєктні менеджери	Закупівлі/логістика, фінанси	Заявки на закупівлі, графіки поставок, бюджети, акти виконаних робіт	ERP, e-mail, робочі чати	Щоденно/щотижнево
Інжиніринг	Будівництво/виробництво	Робочі креслення, зміни проєкту, ТЗ	Портал проєкту, e-mail, наради	За етапами проєкту
HR	Керівники підрозділів, працівники	Вакансії, навчання, опитування залученості, політики	Пошта, портал, очні зустрічі	Щомісяця/за потреби
Охорона праці	Усі підрозділи	Інструктажі, повідомлення про НП, коригувальні заходи	Наради, e-mail, стенди/портал	Щомісяця, при інцидентах
Бухгалтерія/фінанси	Директор, керівники підрозділів, РМ	Фінансові звіти, виконання бюджетів, дебіторка/кредиторка	ERP-звітність, e-mail, онлайн-наради	Щомісяця

Джерело: сформовано автором на основі результатів власного дослідження

Аналіз інформаційних потоків показує, що система комунікацій у межах СПП переважно побудована за вертикально-функціональним принципом: більшість стратегічних рішень рухається згори вниз, тоді як горизонтальні зв'язки між проєктами, інжинірингом, будівництвом, фінансами та закупівлями забезпечують операційну координацію. Потенційною зоною покращення є формалізація зворотних потоків «знизу вгору» (фідбек від проєктних команд щодо регламентів, завантаження, ризиків), а також запровадження єдиного цифрового «хаба» для всієї проєктної інформації.

Для оцінки сприйняття системи внутрішніх комунікацій з боку персоналу в межах дослідження було здійснено опитування співробітників (проєктні менеджери, інженери, проєктувальники, представники фінансів, закупівель, HR), які оцінювали роботу за п'ятибальною шкалою за основними параметрами: швидкість обміну інформацією, зрозумілість повідомлень, повнота інформації, рівень зворотного зв'язку, погоджувальні процедури, загальна задоволеність (у додатку Ж надано питання, які були поставлені респондентам).

Діагностика внутрішніх комунікацій у стратегічних інвестиційних проєктах є методично доцільною, оскільки саме комунікаційні механізми забезпечують узгодження рішень між функціями, скорочення транзакційних витрат координації та зниження ризику управлінських затримок у мультипроєктному середовищі. Для ТОВ «МЕТІНВЕСТ СІЧСТАЛЬ» така діагностика має підвищену значущість з огляду на одночасне масштабування операційної діяльності, високі вимоги до міжфункціональної взаємодії та наявність ознак фінансово-організаційної вразливості, за яких будь-які збої інформаційних потоків трансформуються у прямі втрати часу, якості та керованості СПП.

За профілем респондентів дослідження відображає переважно «операційну перспективу» управління СПП: найбільшу частку становлять члени проєктних команд (8 осіб; 42,1%), далі — керівники функціональних підрозділів (6; 31,6%) та проєктні менеджери (5; 26,3%). Така структура

вибірки є методично прийнятною для аналізу внутрішніх комунікацій, оскільки охоплює ключові ролі, які одночасно генерують, передають, погоджують і реалізують управлінську інформацію в межах проєктів.

Основні результати дослідження представлено на рис.2.2 – 2.5



Рисунок 2.2 - Канали комунікації для координації між підрозділами у СІП

*Джерело: сформовано автором на основі результатів власного дослідження*

Емпіричні результати демонструють домінування цифрових каналів як «транспортного шару» взаємодії між підрозділами. Абсолютна більшість респондентів зазначили використання електронної пошти (19; 100%), корпоративних месенджерів/чатів (18; 94,7%) та спільних корпоративних сховищ/папок (17; 89,5%). Натомість офлайн-формати («наради/зустрічі») використовуються значно рідше (4; 21,1%), а телефонні комунікації майже не є системним інструментом (1; 5,3%). Це означає, що організація фактично функціонує у моделі «письмово-цифрової координації», де результат комунікації залежить не стільки від частоти контактів, скільки від якості фіксації, структурування, трасованості та доступності рішень і версій документів.

Підприємство має достатню «інфраструктурну основу» цифрової взаємодії, однак ефективність такої взаємодії визначається наявністю регламентів, єдиних правил документування та відповідальності за інформацію. Без цих елементів цифрові канали самі по собі не усувають

комунікаційні втрати, а інколи навіть підсилюють їх за рахунок фрагментації повідомлень, дублювання та розпорошення контенту між різними носіями.

Оцінка частоти перешкод (рис. 2.3) свідчить, що комунікаційні збої є не випадковими, а структурно повторюваними. Найчастіше респонденти обирали варіант «інколи» (14; 73,7%), тоді як «дуже часто» обрали 2 особи (10,5%), а «рідко» — 3 особи (15,8%). Таким чином, переважає «хронічна середня інтенсивність проблем», яка методологічно є найнебезпечнішою: вона не завжди сприймається як криза, але системно формує затримки, перевитрати часу та управлінську невизначеність у СІП.

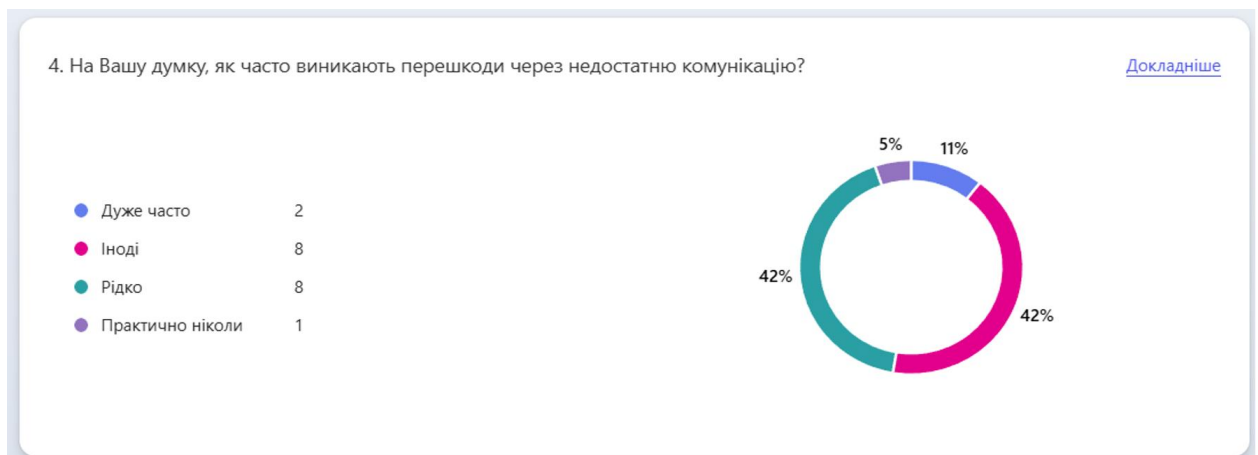


Рисунок 2.3 – Частота виникнення перешкод через недостатню комунікацію

*Джерело: сформовано автором на основі результатів власного дослідження*

Додатково цей висновок підтверджує пряме запитання про наявність труднощів у комунікаційному процесі: 15 із 19 (78,9%) відповіли, що труднощі існують. Це означає, що у внутрішній комунікаційній системі наявні сталі «вузькі місця», які потребують не точкових виправлень, а інституціоналізації правил взаємодії.

Дані щодо обізнаності з регламентами є критично важливими для інтерпретації причин проблем. Лише 4 респонденти (21,1%) вказали, що регламент комунікації існує і є чітким, ще 3 (15,8%) — що він існує, але є нечітким або застарілим. Натомість 9 (47,4%) прямо зазначили, що вони не знайомі з регламентом, а 3 (15,8%) вважають, що регламенту немає. Отже,

навіть якщо формально регламентація присутня, організаційно вона не є доведеною до виконавців і не працює як єдиний стандарт поведінки в СІП. У термінах управління це означає дефіцит «комунікаційної інституційності»: правила або не створені, або не імplementовані у повсякденні процеси, або не забезпечені контролем і відповідальністю.

Структура причин комунікаційних труднощів має виразну домінанту (рис. 2.4): найбільш масово респонденти відзначили повільність реакції та передачі інформації (15; 78,9%). Далі йдуть неузгодженість позицій та конфлікти між підрозділами (7; 36,8%), а також два «процесні» чинники — надмірна звітність (5; 26,3%) і відсутність єдиного джерела правдивих даних (5; 26,3%). Це дозволяє описати проблему як комбінацію часових втрат (затримки), управлінських розривів (узгодження та конфлікти) і дефектів інформаційної архітектури (версійність, дублювання, надлишкові комунікації).



Рисунок 2.4 – Основні причини труднощів у комунікації між підрозділами під час СІП

*Джерело: сформовано автором на основі результатів власного дослідження*

Важливо, що ці причини не є нейтральними: 13 респондентів (68,4%) підтвердили, що комунікаційні проблеми впливають на терміни або якість реалізації СІП; причому 5 (26,3%) оцінили вплив як значний. Таким чином, комунікаційні дефекти слід трактувати як фактор проєктної результативності,

а не як «організаційний дискомфорт», оскільки вони безпосередньо трансформуються у ризики строків, якості та керованості.

Пакет бажаних змін, який виявило опитування, свідчить про запит на підсилення керованості комунікацій через інструменти контролю та регламентування (рис. 2.5). Найчастіше респонденти обирали автоматизацію звітності та моніторингу (11; 57,9%), регулярні координаційні наради з чіткою повісткою (9; 47,4%) і запровадження чітких регламентів та стандартів обміну інформацією (8; 42,1%). Додатково респонденти відзначили потребу у тренінгах з комунікації для команди (6; 31,6%) та впровадженні єдиної платформи для комунікації (4; 21,1%). У сукупності це означає, що персонал очікує передусім формалізації порядку взаємодії та підвищення прозорості контролю й звітності, а не лише розширення каналів комунікації



Рисунок 2.5 – Пріоритетні зміни для покращення комунікації між підрозділами у СІП

*Джерело: сформовано автором на основі результатів власного дослідження*

Додатково показовим є ставлення до централізації: 32% підтримали створення окремого комунікаційного центру/координатора для СІП. Це означає наявність організаційного запиту на «комунікаційне ядро» (узгодження, модерація, стандарти, контроль виконання регламентів), що є типовою ознакою переходу від стихійної комунікації до керованої системи.

У відкритих відповідях респонденти майже не деталізували процесні вузькі місця, однак поодинокі пропозиції є показовими: зокрема, було вказано

потребу в «єдиному програмному забезпеченні» та згадано інструментарій календарно-мережевого планування. Це підтверджує проблему фрагментованого інформаційного поля: за наявності корпоративних каналів обміну повідомленнями відсутність єдиного контуру даних і статусів проєктів підтримує розрив між тим, «де говорять», і тим, «де зафіксована істина».

В табл. 2.12 узагальнено результати діагностики у вигляді підсумкової таблиці, яка фіксує ключові параметри «як є» та управлінські наслідки для реалізації СІП.

Таблиця 2.12– Сучасний стан системи внутрішніх комунікацій ТОВ «МЕТІНВЕСТ СІЧСТАЛЬ» у контексті СІП

Компонент системи	Емпіричні індикатори	Інтерпретація для СІП
Канали взаємодії	Пошта 100%; чати 94,7%; сховища 89,5%; офлайн 21,1%	Канали цифрові, але потрібні правила, єдині дані та відповідальність
Перешкоди	Інколи 73,7%; дуже часто 10,5%; рідко 15,8%	Хронічні втрати часу та керованості
Труднощі	Так 78,9%	Ризик затримок погоджень і розривів між функціями
Регламенти	Не знайомі 47,4%; відсутні 15,8%; чіткі 21,1%; застарілі 15,8%	Низька інституційна зрілість, узгодження стають хаотичними
Причини проблем	Повільність 78,9%; неузгодженість 36,8%; звітність 26,3%; немає єдиних даних 26,3%	Критичний фактор час і погодження, слабка архітектура даних
Вплив на СІП	Впливає 68,4% (значно 26,3%); не впливає 31,6%	Ризики строків, якості та управлінських рішень
Пріоритетні зміни	Наради 78,9%; відповідальні 68,4%; регламенти 63,2%; платформа 52,6%	Запит на ролі, ритми, стандарти та спільний контур даних
Центр комунікацій	Підтримка 79%	Готовність до централізованої координації СІП
Оцінка ефективності	Затримки 57,9%; конфлікти 52,6%; строки 52,6%; зрозумілість 42,1%	КРІ варто фокусувати на часі, узгодженості та виконанні планів

*Джерело: сформовано автором на основі результатів власного дослідження*

Узагальнені результати демонструють, що внутрішні комунікації ТОВ «МЕТІНВЕСТ СІЧСТАЛЬ» у СІП мають достатню цифрову інфраструктуру,

проте характеризуються недостатньою інституційною зрілістю: висока частка працівників не орієнтується на регламент, а комунікаційні перешкоди є системними й переважно пов'язаними з повільністю узгоджень, неузгодженістю між підрозділами та дефіцитом єдиного інформаційного поля. За таких умов комунікація стає самостійним фактором проєктного ризику, оскільки більшість респондентів фіксують її вплив на строки та якість реалізації СІП. Водночас виявлено виразний запит на керовані механізми вдосконалення — регулярну міжфункціональну координацію, закріплення відповідальних ролей, регламентацію та спільну платформу — що створює сприятливі організаційні передумови для переходу від фрагментарної взаємодії до системи комунікаційного управління СІП.

У цілому результати дослідження засвідчують, що внутрішні комунікації у стратегічних інвестиційних проєктах ТОВ «МЕТІНВЕСТ СІЧСТАЛЬ» перебувають у стані функціональної працездатності на рівні каналів і повсякденного обміну інформацією, але мають обмежену керованість на рівні правил, ролей і стандартизованих процедур. Домінування цифрових каналів створює потенціал для прозорості та швидкості, однак без єдиного інформаційного поля, регламентів і відповідальності за дані цей потенціал не реалізується повною мірою, що проявляється у повторюваних затримках, конфліктах узгоджень і навантаженні звітністю. Враховуючи, що понад дві третини респондентів визнають вплив комунікаційних проблем на строки та якість СІП, доцільно трактувати комунікації як один із ключових контурів управління проєктною результативністю поряд із плануванням, бюджетуванням і ризик-менеджментом.

Ключові проблеми, що потребують управлінського втручання:

1. низька поширеність та практична імплементація регламентів комунікацій у СІП;
2. системні затримки передачі та узгодження інформації як домінуючий чинник комунікаційних втрат;

3. відсутність або слабкість «єдиного джерела даних» (статуси, рішення, версії документів), що підсилює дублювання та неузгодженість;
4. недостатня визначеність ролей відповідальності за міжфункціональну координацію та ескалацію;
5. надмірна звітність як фактор перевантаження комунікаційного контуру без пропорційного управлінського ефекту.

Для проектно-орієнтованої компанії ці фактори можуть призводити до затримок у реалізації проектів, конфліктів між підрозділами та зниження залученості персоналу.

Результати дослідження підтверджують, що ТОВ «МЕТІНВЕСТ СІЧСТАЛЬ» функціонує в умовах інтенсивного проектного масштабування, що створює значний потенціал розвитку, однак супроводжується критичними фінансовими обмеженнями та підвищеними ризиками, які посилюються турбулентністю зовнішнього середовища; за таких умов система внутрішніх комунікацій у СІП набуває статусу ключового контуру управління результативністю, оскільки саме через неї проявляються затримки узгоджень, дефекти інформаційної архітектури та міжфункціональні розриви, що трансформуються у ризики строків і якості проектів. Отже, логіка подальших управлінських рішень і рекомендацій має поєднувати фінансову стабілізацію з інституціоналізацією комунікацій: запровадження ролей відповідальності, регламентів, єдиного інформаційного поля та контрольних механізмів, здатних забезпечити керованість проектного портфеля в умовах високої невизначеності.

## РОЗДІЛ 3

### РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ З УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ КОМУНІКАЦІЇ МІЖ СТРУКТУРНИМИ ПІДРОЗДІЛАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ В РАМКАХ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЧНИХ ІНВЕСТИЦІЙНИХ ПРОЕКТІВ

#### **3.1. Характеристика проєкту формування єдиної керованої системи внутрішніх комунікацій**

Проведене дослідження внутрішніх комунікацій у контексті стратегічних інвестиційних проєктів ТОВ «МЕТІНВЕСТ СІЧСТАЛЬ» показало, що підприємство перебуває на етапі активного масштабування операцій і проєктного портфеля, що ускладнює управлінську координацію та підвищує вимоги до якості інформаційних обмінів між функціями й проєктами. Компанія має об'єктивні передумови для впровадження керованої системи комунікацій: інтегрованість у групу «Метінвест», ресурсну базу для реалізації проєктів, швидке зростання чисельності персоналу, мультипроєктний характер діяльності та потребу в синхронізації інжинірингу, закупівель, фінансів, виробничих підрозділів і охорони праці; за таких умов внутрішні комунікації стають критичним управлінським контуром, який безпосередньо впливає на строки, бюджет, якість рішень, прозорість виконання та керованість ризиків в умовах воєнної й макроекономічної невизначеності. Водночас діагностика виявила системні обмеження ефективності комунікацій: фрагментованість інформаційного поля й різні правила обміну даними між підрозділами, залежність від неформальних каналів, нерівномірну якість протоколювання та фіксації управлінських рішень, відсутність уніфікованих механізмів ескалації та раннього попередження щодо відхилень строків, витрат і постачань; ці проблеми посилюються швидким розширенням штату, коли практики взаємодії не встигають закріплюватися, виникають розриви координації, дублювання

погоджень і втрати часу, що знижує прогнозованість реалізації проєктів і є критичним за високого боргового навантаження та чутливості до касових розривів. З огляду на це рекомендаційний блок доцільно сфокусувати на формуванні єдиної керованої системи внутрішніх комунікацій без створення окремого підрозділу, але з персоніфікацією відповідальності, запровадженням регламентів взаємодії, стандартів управлінських повідомлень, спільного інформаційного поля та контрольних метрик, орієнтованих на вимірювані результати: скорочення циклів погодження, підвищення прозорості рішень, зменшення комунікаційних розривів, посилення дисципліни виконання та підвищення керованості ризиків. Проєктна пропозиція полягає в інституційному закріпленні єдиних правил і відповідальності за комунікації СІП через призначення координатора внутрішніх комунікацій СІП із оформленням повноважень розпорядчим документом, який виступатиме власником процесу, адміністратором стандартів і модератором міжфункціональної взаємодії, забезпечуючи керованість без організаційної перебудови. Цільовий стан передбачає перехід від сукупності розрізнених практик до керованого контуру, у якому кожна управлінська комунікація має визначені ініціатора й адресата, канал і формат, строк реагування, правила фіксації рішення та порядок ескалації, а сама система спирається на три взаємопов'язані компоненти: процесні правила (регламенти взаємодії проєктних команд і функцій, стандарти звітності, протоколів, запитів на зміни, повідомлень про ризики, строки відповіді та вимоги до документообігу), організаційний механізм (розподіл ролей, матриця відповідальності за інформацію та багаторівневий порядок ескалації) й інформаційне середовище (єдине інформаційне поле СІП із фіксацією рішень, змін, ризиків, статусів виконання, відповідальних і строків).

Мета проєкту полягає у підвищенні результативності стратегічних інвестиційних проєктів через скорочення часу на погодження та передачу інформації, зниження частоти комунікаційних збоїв і забезпечення своєчасної ескалації відхилень, що зменшує організаційні втрати на етапах планування,

закупівель, взаємодії з підрядниками, управління змінами, контролю виконання та закриття етапів, підвищує дисципліну реалізації рішень і знижує конфліктність у взаємодії.

Сфера охоплення включає комунікації між керівництвом, проєктними менеджерами, інжинірингом, виробничими підрозділами, закупівлями й логістикою, фінансами, HR, охороною праці, юридичним супроводом та іншими функціями, а також узгоджений інтерфейс взаємодії з підрядниками і постачальниками в частині інформаційних строків реагування, ескалації та кризових повідомлень.

Практична реалізація передбачає введення в дію регламенту внутрішніх комунікацій СП, матриці відповідальності за інформацію та процедури ескалації з визначеними рівнями, строками та типовими підставами, а також встановлення мінімального обов'язкового набору стандартних комунікацій для всіх проєктів, що переводить взаємодію у регулярний, повторюваний і контрольований цикл та забезпечує прозорість і прогнозованість реалізації СП.

Стратегічна ідея проєкту полягає у тому, щоб забезпечити керованість проєктної взаємодії через поєднання трьох взаємодоповнювальних блоків (рис. 3.1). Перший блок становлять процесні правила: регламенти взаємодії «проєкт–функція», стандарти щотижневої звітності, протоколів нарад, запитів на зміни, повідомлень про ризики, а також правила документообігу і строків відповіді. Другий блок формує організаційний механізм: визначення ролей комунікацій у СП, матриці відповідальності за інформацію та багаторівневого порядку ескалації, який мінімізує затримки рішень і знижує залежність проєкту від «вузьких місць» в ієрархії. Третій блок забезпечує інформаційне середовище: створення «єдиного інформаційного поля» СП у вигляді проєктного простору (порталу/реєстрів), де фіксуються рішення, зміни, ризики, статуси виконання, відповідальні та строки, що підвищує прозорість і зменшує втрати від дублювання, різночитань і неактуальних версій даних.



Рисунок 3.1 - Інтегрована модель керованості проєктної взаємодії стратегічних інвестиційних проєктів

*Джерело: сформовано автором*

В додатку 3 табл.3.1 подано проєктний стандарт у вигляді таблиці, який надалі може бути безпосередньо інтегрований до регламенту внутрішніх комунікацій СІП як «обов'язковий перелік».

Запропонований стандартний перелік комунікацій формує мінімально необхідний, але достатній керований контур для стратегічних інвестиційних проєктів, у якому поєднано регулярні планові комунікації (статус, координаційні наради, бюджети, постачання) та тригерні механізми управління відхиленнями (ризиків, зміни, інциденти, ескалації). Така конфігурація забезпечує прозорість ухвалення рішень, скорочує втрати часу на узгодження, підвищує відповідальність за інформацію та створює основу для системного зниження фінансових і операційних ризиків у СІП шляхом своєчасної фіксації проблем і контрольованого коригування дій.

З метою практичної реалізації сформованих підходів до впровадження керованої системи внутрішніх комунікацій стратегічних інвестиційних проєктів доцільно перейти від концептуального обґрунтування до поетапного плану дій. Для цього розроблено дорожню карту, яка структурує процес

упровадження у часі, визначає логіку послідовності та паралельності етапів, а також фіксує ключові результати кожної фази. Запропонована дорожня карта слугує інструментом управлінського контролю та дозволяє забезпечити узгодженість рішень, прозорість відповідальності й керованість змін у межах усіх стратегічних інвестиційних проєктів підприємства (Додаток I табл. I.1).

Ця дорожня карта відображає послідовно-паралельну логіку впровадження системи внутрішніх комунікацій СП, за якої стратегічні рішення приймаються швидко, а інструменти одразу переводяться у практичне використання. На початковому етапі формується управлінська рамка та відповідальність, після чого нормування процесів і створення єдиного інформаційного поля реалізуються паралельно, щоб не затримувати запуск. Навчання та пілотування забезпечують адаптацію стандартів до реальних умов проєктів, а одночасне впровадження контролю та вимірювання дозволяє оцінювати ефективність комунікацій у динаміці. Масштабування та подальший регулярний аудит переводять систему у режим сталої керованості, мінімізують комунікаційні розриви та забезпечують безперервне вдосконалення управлінських практик.

Для забезпечення наочності та керованості реалізації запропонованої дорожньої карти доцільно перейти до її календарної формалізації у вигляді діаграми Ганта (рис. 3.2). Побудова діаграми Ганта на основі визначених етапів, строків і можливостей паралельного виконання робіт дає змогу відобразити логіку часової послідовності впровадження, зафіксувати критичні залежності між етапами та визначити контрольні точки. Такий інструмент дозволяє інтегрувати стратегічний задум дорожньої карти з операційним управлінням, забезпечуючи системний контроль строків, відповідальності та досягнення ключових результатів у процесі впровадження керованої системи внутрішніх комунікацій стратегічних інвестиційних проєктів.



Рисунок 3.2 – Діаграма Ганта впровадження керованої системи внутрішніх комунікацій стратегічних інвестиційних проєктів (СІП) у ТОВ «МЕТІНВЕСТ СІЧСТАЛЬ»

*Джерело: побудовано автором*

Формування бюджету є критично важливим етапом підготовки до реалізації проєкту зі створення єдиної керованої системи внутрішніх комунікацій стратегічних інвестиційних проєктів (СІП) ТОВ «МЕТІНВЕСТ СІЧСТАЛЬ», оскільки забезпечує обґрунтування необхідних ресурсів, прозорість витрат та керованість впровадження. На відміну від капіталомістких технологічних ініціатив, цей проєкт має переважно організаційно-процесний характер, а отже структура бюджету концентрується на розробленні регламентів і шаблонів, налаштуванні «єдиного інформаційного поля», навчанні ключових учасників СІП та забезпеченні регулярного контролю комунікаційної дисципліни. При цьому бюджет доцільно будувати за принципом «мінімально достатньої цифрової достатності»: максимально використовувати наявні корпоративні

інструменти, а фінансування спрямовувати на стандартизацію, інтеграцію та підтримку змін.

З огляду на практику корпоративних впроваджень, найбільш витратними компонентами є (а) послуги з налаштування середовища та маршрутів погодження, (б) підготовка пакета регламентів, форм і реєстрів, (в) побудова контрольних панелей показників комунікацій, (г) навчання і супровід пілотування. Для обґрунтування розрахунків використано відкриті прайс-орієнтири: вартість ліцензійних продуктів (Microsoft 365; Microsoft Power BI; Jira) та ринковий діапазон погодинної ставки ІТ-послуг (як орієнтир для зовнішнього налаштування/розроблення). [78]

Таблиця 3.1 – Орієнтовний бюджет проекту «Єдина керована система внутрішніх комунікацій СІП»

Стаття витрат	Одноразово (CAPEX), дол. США	Річно (OPEX), дол. США	Коментар
1	2	3	4
Налаштування «єдиного інформаційного поля» СІП (структура, реєстри рішень/ризиків/змін, права доступу, маршрути погодження)	8 000	6 000	Оцінка за трудомісткістю робіт із використанням ринкового діапазону 30–70 дол./год (прийнято середній орієнтир).
Пакет регламентів і шаблонів (наради, протоколи, ескалація, «раннє попередження», стандартні форми повідомлень)	4 000	1 200	Методологічна розробка + впровадження у практику (пілотні інструкції, контроль версій).
Панель контролю показників комунікацій (побудова метрик, логіка розрахунку, візуалізація, шаблон звітності)	4 000	1 800	Для розгортання аналітики передбачається використання Power BI Pro (ліцензії – окремим рядком).
Навчання та супровід змін (тренінги для керівників проєктів/функцій, правила ведення реєстрів, модерація нарад)	2 000	1 200	4 практичні сесії + короткі консультації під час пілоту.
Комунікаційні матеріали впровадження (пам'ятки, інструкції, внутрішні оголошення, шаблони повідомлень)	500	500	Підтримка дисципліни користування та зниження «повернення до старих практик».

Продовження табл. 3.1

Ліцензії Power BI Pro (20 ключових користувачів)	–	3 360	Орієнтир: 14 дол. США/користувач/місяць (річна оплата).
Опція (за потреби): ліцензії Jira для задач/узгоджень (30 користувачів, план Standard)	–	2 711	Орієнтир: 7,53 дол. США/користувач/місяць.
Разом (база, без опції Jira)	18 500	14 060	
Разом (з опцією Jira)	18 500	16 771	
Резерв керування (10% від бази)	1 850	1 406	Рекомендовано для покриття уточнень у пілоті та адаптаційних доробок.
Підсумок з резервом (база, без Jira)	20 350	15 466	

*Джерело: розраховано автором на основі [76-79]*

Загалом бюджет є помірним за обсягом, оскільки проєкт не потребує створення нової організаційної одиниці та спирається на інструменти, які в багатьох промислових групах уже використовуються як корпоративний стандарт. Найбільшу частку одноразових витрат формують роботи з налаштування середовища, маршрутів погодження та формування стандартів комунікації, тоді як регулярні витрати переважно пов'язані з підтримкою, аудитом дисципліни та ліцензіями для аналітики. Водночас бюджет є масштабованим: за наявності в підприємства уже придбаних ліцензій і внутрішніх ресурсів адміністрування річний OPEX може бути істотно нижчим, а опція із залученням окремої системи задач (Jira) доцільна лише за умови, що її функціональність не дублює наявні корпоративні рішення.

### **3.2. Економічне обґрунтування запропонованого проєкту та розрахунок фінансових результатів його впровадження**

Розрахункова модель економічного ефекту проєкту «Формування єдиної керованої системи внутрішніх комунікацій стратегічних інвестиційних проєктів (СІП) ТОВ «МЕТІНВЕСТ СІЧСТАЛЬ»» побудована на підході дисконтованих грошових потоків із горизонтом оцінювання 5 років, що дає змогу зіставити початкові інвестиції із майбутніми вигодами, врахувавши

часову вартість коштів. У моделі використано ставку дисконту 15 %, що є консервативною для умов підвищеної невизначеності та ризиків реалізації організаційно-управлінських змін у проєктному середовищі. Як грошовий ефект враховано сукупну щорічну економію та запобігнуті втрати, які виникають завдяки скороченню затримок узгоджень, зменшенню кількості переробок, підвищенню дисципліни фіксації рішень, швидшій ескалації відхилень та стабілізації взаємодії між проєктами і функціональними контурами. Додатково в межах моделі враховано регулярні витрати на супровід і адміністрування системи, що дозволяє оцінити чистий річний ефект від впровадження та його стійкість у часі. На основі сценарного аналізу (базовий, оптимістичний, песимістичний) визначено запас фінансової надійності проєкту та критичність управління змінами, оскільки недотримання регламентів і повернення до неформальних каналів безпосередньо знижує фактичний економічний результат.

Вихідні припущення моделі: CAPEX (рік 0): 20 350 дол. США (одноразові витрати на налаштування інформаційного поля, регламенти, шаблони, стартове навчання, запуск і підтримку пілоту).

OPEX (щорічно, роки 1–5): 15 466 дол. США (супровід, адміністрування, мікронавчання, оновлення шаблонів, аналітика показників).

Горизонт: 5 років.

Ставка дисконту: 15 %.

Сценарії відрізняються річним валовим ефектом (до віднімання OPEX):

Базовий: 30 000 дол. США/рік → чистий потік = 14 534 дол. США/рік

Оптимістичний: 50 000 дол. США/рік → чистий потік = 34 534 дол. США/рік

Песимістичний: 20 000 дол. США/рік → чистий потік = 4 534 дол. США/рік.

Для наочного уявлення в табл. 3.2 надано розрахункову модель ефективності проєкту, в табл. 3.3. ключові інвестиційні показники.

Таблиця 3.2 – Розрахункова модель ефективності проєкту (DCF), дол.

США

Рік	Грошові потоки (базовий)	Дисконт-фактор (15 %)	Дисконтований потік (базовий)	Грошові потоки (оптимістичний)	Дисконтований потік (оптимістичний)	Грошові потоки (песимістичний)	Дисконтований потік (песимістичний)
0	-20 350	1,00	-20 350	-20 350	-20 350	-20 350	-20 350
1	14 534	0,87	12 638	34 534	30 030	4 534	3 943
2	14 534	0,76	10 990	34 534	26 113	4 534	3 428
3	14 534	0,66	9 557	34 534	22 707	4 534	2 981
4	14 534	0,57	8 310	34 534	19 745	4 534	2 592
5	14 534	0,50	7 225	34 534	17 170	4 534	2 254
NPV (сума дисконтованих потоків)	—	—	28 370	—	95 413	—	-5 151

*Джерело: розраховано автором*

Таблиця 3.3 – Ключові інвестиційні показники (за сценаріями)

Показник	Базовий сценарій	Оптимістичний сценарій	Песимістичний сценарій
NPV, дол. США	28 370	95 413	-5 151
IRR, %	65,7	168,5	3,7
PI	2,39	5,69	0,75
Період окупності (простий), років	1,40	0,59	4,49
Період окупності (дисконтований), років	1,70	0,68	перевищує горизонт 5 років

*Джерело: розраховано автором*

Базовий сценарій:  $NPV = 28\,370$  дол. США;  $IRR = 65,7\%$ ;  $PI = 2,39$ ; період окупності (простий) = 1,40 року; період окупності (дисконтований) = 1,70 року.

Оптимістичний сценарій:  $NPV = 95\,413$  дол. США;  $IRR = 168,5\%$ ;  $PI = 5,69$ ; період окупності (простий) = 0,59 року; період окупності (дисконтований) = 0,68 року.

Песимістичний сценарій:  $NPV = -5\,151$  дол. США;  $IRR = 3,7\%$ ;  $PI = 0,75$ ; період окупності (простий) = 4,49 року; дисконтований період окупності перевищує горизонт 5 років.

Отримані розрахунки свідчать, що за базового сценарію проєкт є фінансово доцільним:  $NPV$  додатний,  $IRR$  істотно перевищує ставку дисконту,  $PI > 1$ , а окупність досягається у межах 2 років за дисконтованим підходом, що відповідає логіці інвестицій у керованість та зниження втрат від комунікаційних розривів у СІП. Оптимістичний сценарій демонструє високий запас стійкості та значний потенціал ефекту за умови дисциплінованого впровадження регламентів і фактичного використання «єдиного інформаційного поля». Водночас песимістичний сценарій показує чутливість моделі до недостатньої реалізації організаційних змін: за низького валового ефекту проєкт наближається до порогу неефективності, що підкреслює критичність етапів управління змінами, навчання та контролю показників із чіткими порогоми ескалації.

Реалізація проєкту формування єдиної керованої системи внутрішніх комунікацій стратегічних інвестиційних проєктів у ТОВ «МЕТІНВЕСТ СІЧСТАЛЬ» передбачає одночасні зміни у регламентах взаємодії, дисципліні фіксації управлінських рішень, порядку ескалації відхилень та практиках роботи з інформацією в межах проєктів і функціональних підрозділів. За таких умов ризику мають переважно організаційно-поведінкову та процесну природу, а їх наслідки проявляються через зниження фактичного ефекту, зсув строків упровадження, фрагментацію інформаційного простору і повернення до неформальних каналів узгоджень. Тому оцінювання ризиків здійснено за

матричним підходом із використанням шкал ймовірності та впливу (1–5) і розрахунком інтегральної оцінки  $P \times I$ , що дозволяє визначити пріоритети управління ризиками, сформувавши превентивні заходи та закріпити відповідальність за їх реалізацію. Матриця ризиків проєкту представлена в Додатку I табл. I.2

Високі ризики ( $P \times I \geq 15$ ) зосереджені навколо поведінкових і процесних факторів: опір змінам, формалізація без реальної дисципліни, повернення до неформальних узгоджень та нечіткість відповідальності. Саме ці ризики мають найбільший потенціал знизити фактичний економічний ефект проєкту, оскільки нівелюють механізми керованості та відтворюють первинні причини комунікаційних розривів. Середні ризики ( $P \times I 8-12$ ) пов'язані з якістю даних, перевантаженням інформацією, тривалістю погоджень, підготовкою персоналу, ресурсним забезпеченням підтримки та впливом зовнішніх обмежень, що вимагає регламентних запобіжників і резервних сценаріїв. У сукупності ризик-профіль проєкту є прийнятним за умови раннього управління змінами, жорсткої стандартизації протоколів і реєстрів, запровадження порогів ескалації та регулярного контролю виконання рішень, оскільки саме ці інструменти забезпечують стійкість впровадження і збереження запланованого ефекту.

Запропонований проєкт «Формування єдиної керованої системи внутрішніх комунікацій стратегічних інвестиційних проєктів ТОВ «МЕТІНВЕСТ СІЧСТАЛЬ»» є управлінською інтервенцією процесного типу, спрямованою на усунення ключових причин неефективності взаємодії між проєктами та функціональними підрозділами: фрагментації інформаційних потоків, неуніфікованості форматів обміну даними, нерегламентованості ескалації рішень, слабкої дисципліни протоколювання та відсутності прозорих метрик комунікацій. Логіка проєкту базується на переході від ситуативних і персоналізованих практик узгоджень до стандартизованого «керованого контуру», у якому комунікації розглядаються як ресурс СІП і підлягають плануванню, контролю та вдосконаленню на основі вимірюваних показників.

Очікуваний результат полягає у скороченні часу прийняття управлінських рішень, зменшенні втрат від затримок погоджень і дублювання інформації, підвищенні прозорості відповідальності та керованості портфеля СІП, що безпосередньо посилює здатність підприємства виконувати інвестиційні програми в умовах ресурсних обмежень і підвищених ризиків зовнішнього середовища.

Фінансово-економічна доцільність ініціативи обґрунтовується тим, що навіть за консервативних припущень ефект від зниження «транзакційних втрат» комунікацій (прострочені погодження, повторні узгодження, неузгоджені зміни, затримки запуску робіт, витрати часу ключових фахівців) перевищує витрати на впровадження регламентів, навчання та підтримку єдиного інформаційного простору. Водночас критичною умовою досягнення запланованих вигід є управління ризиками впровадження, оскільки ризик-профіль проекту має домінантно організаційно-поведінкову природу. Найбільш значущими є ризики опору змінам, формального виконання регламентів і повернення до неформальних каналів взаємодії, які здатні знизити фактичний ефект проекту незалежно від якості розроблених процедур. Саме тому вбудовані механізми контролю виконання протоколів і рішень, пороги ескалації відхилень, принцип «єдиного джерела правди» щодо статусів і рішень, а також регулярний комунікаційний аудит виступають не допоміжними, а системоутворювальними елементами проектної архітектури.

У підсумку проект доцільно рекомендувати до реалізації як інструмент підвищення керованості стратегічних інвестиційних проектів через формування інтегрованого комунікаційного контуру, що забезпечує стандартизацію інформаційних потоків, підзвітність і відтворюваність управлінських практик у портфелі СІП. Найважливішими передумовами успіху є: закріплення персональної відповідальності за якість комунікацій у ролі координатора комунікацій СІП; дисципліна ведення реєстрів рішень, ризиків і змін; наявність формалізованих «вікон» прийняття рішень і механізмів ескалації; навчання ключових ролей; а також запуск циклу

постійного поліпшення на основі вимірюваних КРІ. Таким чином, проєкт створює практичну основу для скорочення втрат часу та ресурсів у взаємодії між підрозділами, зменшення ризику управлінських помилок і підвищення результативності реалізації інвестиційної програми підприємства.

Підсумкові розрахунки та організаційні результати проєкту надано в табл. 3.4, яка демонструє, як запровадження єдиної керованої системи внутрішніх комунікацій змінює параметри координації у стратегічних інвестиційних проєктах.

Таблиця 3.4 – Комплексний вплив проєкту на стан системи внутрішніх комунікацій стратегічних інвестиційних проєктів ТОВ «МЕТІНВЕСТ СІЧСТАЛЬ»

Група показників	Показник	До впровадження	Після впровадження
1	2	3	4
1. Оперативність взаємодії	Медіанний час відповіді на міжфункціональний запит	48–72 год	24–36 год
	Частка прострочених погоджень (понад встановлений строк)	30–40%	10–15%
	Час ескалації критичного питання до рівня рішення	3–5 днів	1–2 дні
2. Дисципліна управлінських комунікацій	Частка нарад із протоколом, оформленим у встановлений строк	50–60%	90–95%
	Частка рішень, внесених у реєстр рішень (повнота фіксації)	40–55%	85–95%
	Частка завдань за протоколами, що мають відповідального і строк	60–70%	95–100%
3. Якість інформації та узгодженість даних	Частка випадків роботи з «різними версіями» документа/статусу	висока	поодинокі
	Частка уточнень/перепогоджень через неповноту інформації	20–30%	5–10%
	Наявність «єдиного джерела правдивих даних» щодо статусів/ризиків	фрагментарно	повноцінно, за регламентом
4. Управління змінами та ризиками	Частка змін, що проходять стандартний порядок ініціювання і фіксації	40–50%	85–95%

Продовження табл. 3.4

1	2	3	4
	Частка ризиків, що фіксуються до настання наслідків	30–40%	70–85%
	Частка критичних відхилень, що супроводжуються коригувальними діями	50–60%	85–95%
5. Координація «проекти–функції»	Регулярність міжфункціональних координаційних зустрічей	нерівномірна	стабільна за календарем
	Частка питань, що вирішуються на робочому рівні без «зависань»	60–70%	80–90%
6. Людський фактор і компетентності	Охоплення навчанням ключових ролей у СІП	20–30%	80–90%
	Частка керівників/координаторів, що застосовують шаблони і регламенти	30–40%	85–95%
7. Узагальнений інтегральний результат	Інтегральна оцінка зрілості внутрішніх комунікацій СІП (за шкалою 1–5)	2,6–3,0	3,8–4,2

*Джерело: розроблено автором.*

Наведені результати демонструють, що ключовий ефект проекту полягає не лише у скороченні тривалості погоджень і прискоренні ескалації рішень, а у формуванні відтворюваної управлінської дисципліни: стабільного протоколювання, повноти реєстрів рішень, керованого порядку змін і підвищення якості даних для координації «проекти–функції». Одночасне покращення часових показників, прозорості відповідальності та передбачуваності інформаційних потоків створює передумови для зниження управлінських втрат у портфелі стратегічних інвестиційних проектів і для переходу до системного циклу постійного поліпшення на основі регулярного вимірювання, порогів ескалації та комунікаційного аудиту.

### **3.3. Організаційно-управлінське забезпечення реалізації проекту**

Організаційно-управлінське забезпечення реалізації проекту формування єдиної керованої системи внутрішніх комунікацій стратегічних інвестиційних проектів ТОВ «МЕТІНВЕСТ СІЧСТАЛЬ» має забезпечити перехід від фрагментарної, переважно ситуативної взаємодії до керованого комунікаційного контуру, у якому визначено відповідальних, стандартизовано

ключові артефакти, упроваджено правила взаємодії та встановлено вимірювані критерії результативності. За результатами дослідження бар'єри внутрішніх комунікацій мають комплексний характер і проявляються одночасно на інформаційному, організаційному, психологічному та технологічному рівнях, що зумовлює необхідність інтегрованого управлінського рішення, у межах якого формалізація правил взаємодії поєднується з цифровою підтримкою єдиного інформаційного поля, управлінням змінами та системним контролем. Відповідно, управлінська архітектура проєкту у підрозділі вибудовується навколо трьох взаємопов'язаних опор: системи ключових показників ефективності комунікацій, розподілу ролей і відповідальності за матрицею RACI та 7-етапної методики впровадження, що задає послідовність перетворень від аудиту до стабілізації та безперервних покращень.

Щоб перевести управління комунікаціями у СІП з описового рівня на вимірюваний, доцільно закріпити набір КРІ, які відображають швидкість реагування, дисципліну документування, визначеність відповідальності, якість взаємодії та рівень комунікаційних втрат. Впровадження КРІ має здійснюватися на основі принципів однозначності формул, доступності джерел даних, регулярності вимірювання та наявності порогів ескалації, які запускають управлінські дії у випадку відхилень. У практичній площині це означає, що кожен КРІ отримує паспорт показника, який містить формулу, власника показника, джерело даних, частоту контролю та правила ескалації у разі порушення встановлених цільових значень (табл. 3.5).

Запропонований набір КРІ формує мінімально достатню систему вимірювання, що охоплює як операційну дисципліну взаємодії, так і якість управлінських практик у СІП, оскільки одночасно контролює швидкість реагування, документування рішень, визначеність відповідальності, дотримання регламентів і рівень комунікаційних втрат через дублювання інформації, а також відображає сприйняття комунікацій персоналом, що є критичним для закріплення нових правил у повсякденній роботі.

Таблиця 3.5 – Пропоновані KPI внутрішніх комунікацій у межах СПП

KPI	Формула або спосіб вимірювання	Цільове значення	Джерело даних, періодичність
Середній час реагування на службове повідомлення	$\Delta t$ між відправкою e-mail або завдання в СПП та першою відповіддю або коментарем	$\leq 4$ год робочого часу	Логи пошти, СПП; щомісячно
Частка протоколів нарад, завантажених у СПП протягом 24 год	Кількість протоколів, завантажених $\leq 24$ год, поділити на загальну кількість нарад	$\geq 90$ %	СПП, портал; щомісяця
Частка рішень, по яких визначено RACI	Кількість рішень із прописаною матрицею відповідальності поділити на загальну кількість ключових рішень	$\geq 80$ %	Документація СПП; щокварталу
Рівень задоволеності комунікаціями, індекс CSI	Середня оцінка за опитуванням, шкала 1–5	$\geq 4,0$	Опитування 1–2 рази на рік
Частка задач із простроченою комунікацією	Кількість задач із порушенням SLA поділити на загальну кількість задач	$\leq 10$ %	СПП, таск-менеджер; щомісяця
Частка інформації, що дублюється в 3 і більше каналах	Кількість повідомлень або документів, що повторюються у 3 і більше каналах, поділити на загальну кількість повідомлень	$\leq 15$ %	Вибірковий аудит; щокварталу
Рівень участі співробітників у регулярних комунікаційних заходах	Фактична присутність поділити на кількість запрошених	$\geq 80$ %	Реєстр участі, журнали нарад; щомісяця

*Джерело: розроблено автором.*

Для управлінського контуру контролю KPI доцільно встановити типові пороги ескалації, які уніфікують реакцію менеджменту на відхилення та зменшують ризик накопичення проблем у латентній формі. Ескалація першого рівня застосовується у разі одноразового порушення цільового значення показника за підсумками місяця з обов'язковим визначенням коригувальної дії та відповідального; ескалація другого рівня застосовується за повторного порушення протягом двох звітних періодів або за погіршенням більше ніж на 20 % від цільового значення; ескалація третього рівня застосовується у

випадку системного порушення показника протягом кварталу, появи взаємопов'язаних відхилень за кількома КРІ або виникнення інцидентів, які безпосередньо впливають на строки, бюджет, безпеку або постачання у межах СПП. Таким чином, КРІ використовуються не як формальна звітність, а як тригер управлінських рішень, що підтримує логіку раннього попередження та знижує ризик пізніх кризових загострень.

З огляду на організаційні бар'єри, пов'язані з нечіткістю регламентів погодження та невизначеністю відповідальних за міжфункціональну взаємодію, реалізація проєкту потребує прозорого розподілу ролей, який одночасно визначає власника результату, виконавців, залучених експертів і коло осіб, яких інформують. У межах проєкту доцільно закріпити роль координатора внутрішніх комунікацій СПП як операційного власника комунікаційних правил і показників, без створення окремого підрозділу, що дозволяє забезпечити керованість системи при збереженні поточної організаційної структури підприємства (табл. 3.6).

Запропонована матриця RACI фіксує управлінську логіку змін, у межах якої директор виступає власником результату на рівні стратегічного рішення і відповідальності за підтримку змін, керівник СПП забезпечує інтеграцію комунікаційного контуру в управління проєктами, координатор комунікацій СПП виступає операційним драйвером регламентів і КРІ, HR відповідає за навчання та поведінкове закріплення практик, ІТ забезпечує технологічну основу єдиного інформаційного поля, а керівники проєктів і функцій реалізують правила у щоденній взаємодії, що знижує ризик розмиття відповідальності та затримок у погодженнях. Додатково матриця задає прозорі «вузли ескалації» та зони залучення експертів, що мінімізує ситуації паралельних погоджень і дублювання комунікаційних дій. У результаті з'являється відтворювана дисципліна взаємодії для всього портфеля СПП, яка підвищує прогнозованість строків і якість управлінських рішень у міжфункціональному контурі.

Таблиця 3.6 – Матриця RACI для програми вдосконалення внутрішніх комунікацій СІП

Ключові роботи програми	Директор підприємства	Керівник СІП	Координатор комунікацій СІП	Керівники проєктів	Керівники функцій	HR	IT
Комунікаційний аудит СІП, мапування потоків і точок рішень	A	R	R	C	C	I	C
Визначення цілей системи, затвердження набору KPI і паспортів KPI	A	R	R	C	C	C	C
Розроблення регламентів взаємодії, SLA і правил ескалації	A	R	R	C	C	I	C
Розроблення стандартизованих шаблонів і пакета артефактів СІП	I	A	R	C	C	I	C
Створення єдиного інформаційного поля, налаштування SSOT і доступів	I	A	C	C	C	I	R
Навчання, мікротренінги, закріплення практик застосування регламентів	I	A	C	R	C	R	C
Пілотування на 1–2 СІП, збір відхилень і коригування правил	I	A	R	R	C	C	C
Масштабування на портфель СІП, запуск регулярного контролю KPI	I	A	R	R	R	C	C
Комунікаційний аудит, ретроспективи, цикл PDCA і стандартизація покращень	A	R	R	C	C	C	C

*Джерело: розроблено автором.*

Запропоновані KPI внутрішніх комунікацій і матриця відповідальності RACI формують базу для переходу від фрагментарної взаємодії підрозділів до керованої системи, в якій комунікаційні дії є стандартизованими, вимірюваними та контрольованими. Для узгодження регламентів, ролей, каналів і артефактів у межах реалізації стратегічних інвестиційних проєктів доцільно застосувати модель керованого комунікаційного контуру, що об'єднує проєктні, функціональні та операційні взаємодії в єдиному інформаційному полі з визначеними правилами ескалації та моніторингу результативності. Наочне відображення логіки побудови такої системи подано на рис. 3.3.

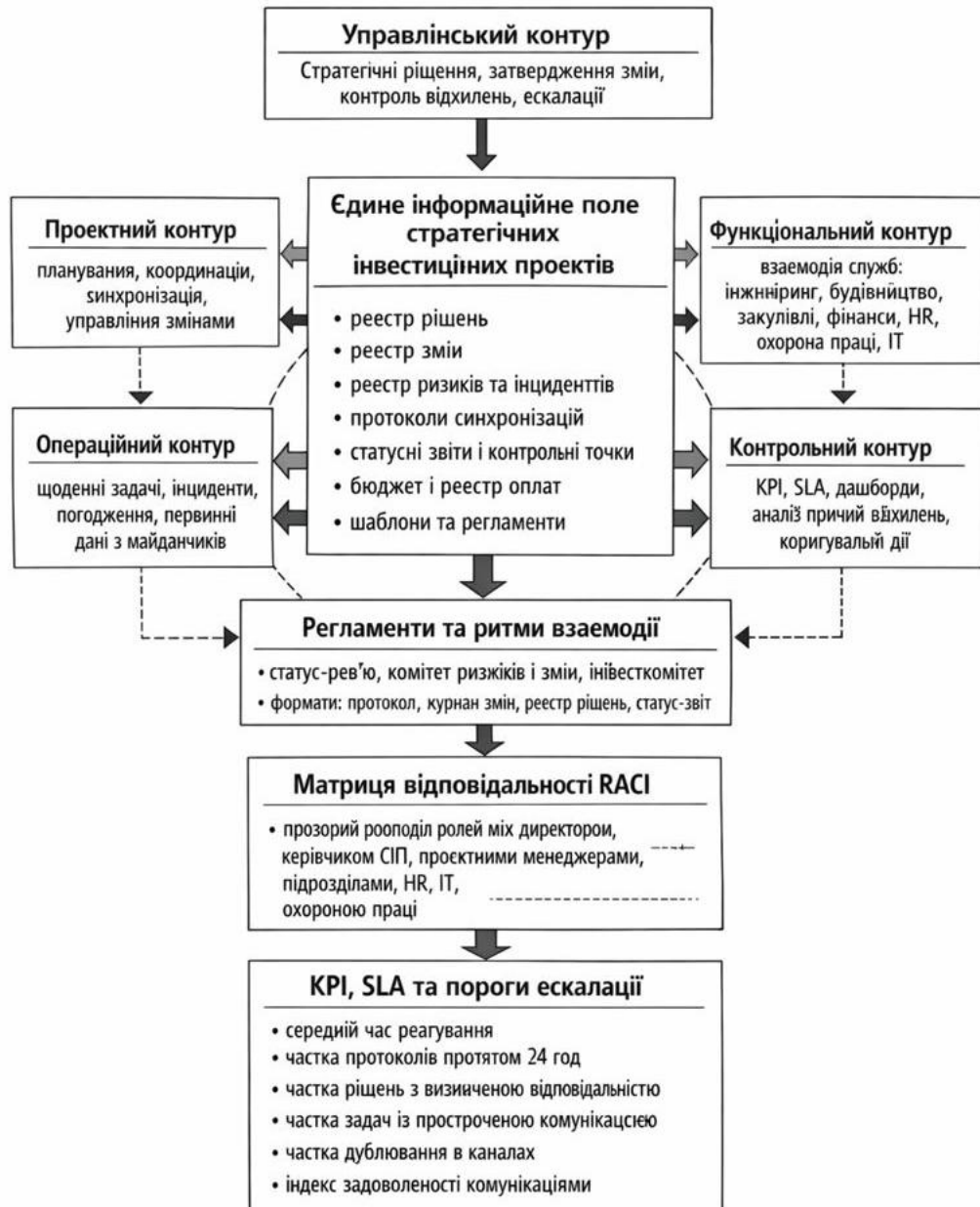


Рисунок 3.3 - Керований комунікаційний контур стратегічних інвестиційних проєктів

*Джерело: сформовано автором*

Подана модель відображає організаційно-управлінську архітектуру комунікацій у стратегічних інвестиційних проєктах як цілісний контур, де центральним елементом виступає єдине інформаційне поле, а взаємодія між підрозділами підтримується регламентами, ритмами синхронізації, розподілом відповідальності та вимірюванням KPI. Практична цінність моделі полягає у тому, що вона забезпечує керованість швидкості та якості

інформаційного обміну, зменшує дублювання даних і латентність управлінських рішень, підвищує прозорість узгоджень і дозволяє впроваджувати систему у форматі пілоту з подальшим масштабуванням на весь портфель проєктів.

Організаційно-управлінське забезпечення проєкту базується на інтегрованій 7-етапній методиці, яка забезпечує перехід від фрагментарної взаємодії до керованого комунікаційного контуру з визначеними ролями, правилами, стандартизованими артефактами та вимірюваними результатами. Методика є послідовністю взаємопов'язаних етапів, кожен з яких формує конкретний управлінський результат, спирається на контрольні параметри та має механізм практичного виконання, що дозволяє реалізовувати підхід у форматі пілоту з подальшим масштабуванням. Вбудована логіка поетапності забезпечує узгодженість між нормуванням процесів, цифровою підтримкою єдиного інформаційного поля та управлінням змінами, зменшуючи ризик формалізації без фактичного застосування у проєктних командах. Одночасно методика задає основу для регулярного контролю KPI і циклу постійного поліпшення, що підтримує стійкість результатів після завершення пілоту та під час розгортання на весь портфель СПП.

Етап 1 передбачає мапування потоків, ролей і точок прийняття рішень та реалізується через комунікаційний аудит СПП, у межах якого інвентаризуються фактичні канали взаємодії, артефакти, маршрути погодження, вузли управлінських рішень і типові затримки. Результатом етапу виступають комунікаційна карта СПП, реєстр вузьких місць, а також первинний перелік управлінських розривів, які надалі трансформуються у цілі та показники.

Етап 2 забезпечує формалізацію цілей системи та KPI, переводячи проблемні зони у вимірювані критерії управління, що включають цільові пороги, визначених власників показників, джерела даних та періодичність вимірювання. На цьому етапі формується паспорт KPI, який стає основою для регулярного моніторингу та подальшої автоматизації контролю.

Етап 3 спрямований на розроблення стандартів і шаблонів як інструментів мінімально достатньої формалізації, що знижують

інформаційний шум та мінімізують переробки, зумовлені неповнотою або неоднозначністю повідомлень. На виході формується пакет стандартизованих артефактів, включно з протоколами нарад, статусними звітами, запитами на зміни, повідомленнями про ризики, журналами рішень і правилами версійності.

Етап 4 реалізує створення єдиного джерела актуальної інформації, у межах якого налаштовується централізоване цифрове середовище, визначаються структура документів і реєстрів, права доступу, власники даних та правила життєвого циклу ключових документів, що усуває множинність версій і підвищує прозорість управління СІП.

Етап 5 передбачає впровадження регламентів взаємодії, SLA та ескалацій на основі RACI, формуючи процедурну дисципліну та знижуючи латентність рішень через чітко визначені правила погоджень, часові норми відповіді, рівні ескалації та регулярні ритми синхронізацій.

Етап 6 забезпечує автоматизацію моніторингу та контроль виконання через налаштування дашбордів KPI, автоматизований збір статусів, сповіщення про порушення SLA та невиконані дії, а також формування журналів інцидентів як бази для аналізу причин відхилень і втрат.

Етап 7 спрямований на навчання, закріплення практик і безперервні покращення за логікою PDCA, що включає мікротренінги для ключових ролей, регулярні ретроспективи, аналіз відхилень KPI та стандартизацію успішних покращень, запобігаючи деградації правил і підтримуючи адаптивність комунікаційного контуру. Наочне відображення логіки та послідовності впровадження запропонованої методики подано на рис. 3.4.

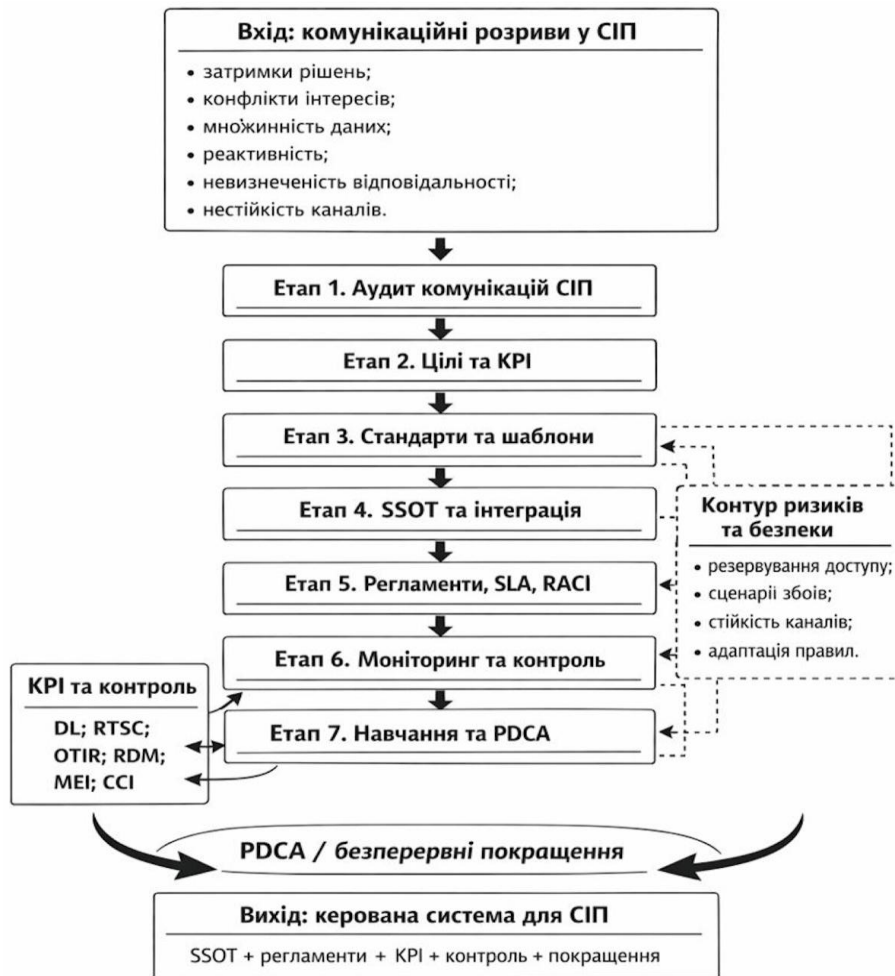


Рисунок 3.4 - Інтегрована методика впровадження системи комунікацій і прийняття рішень у СІП

Запропоноване організаційно-управлінське забезпечення формує керовану систему внутрішніх комунікацій у стратегічних інвестиційних проєктах через поєднання вимірюваного контролю на основі KPI, прозорого розподілу ролей за матрицею RACI та послідовної 7-етапної методики впровадження, що разом усуває ключові інформаційні, організаційні, психологічні та технологічні бар'єри, знижує латентність управлінських рішень, мінімізує ризик роботи з неактуальними версіями даних і забезпечує стабільне закріплення практик взаємодії у форматі пілоту з подальшим масштабуванням на портфель СІП.

## ВИСНОВКИ

У межах кваліфікаційної магістерської роботи виконано комплексне дослідження системи комунікацій ТОВ «МЕТІНВЕСТ СІЧСТАЛЬ» у контексті реалізації стратегічних інвестиційних проєктів з метою обґрунтування теоретико-методичних засад керованості внутрішньої взаємодії між структурними підрозділами та розроблення практичних рекомендацій щодо її удосконалення. Проведений аналіз дав змогу сформулювати цілісне уявлення про організаційно-економічні передумови та обмеження комунікацій у період активного масштабування, визначити ключові комунікаційні розриви, що впливають на строки, бюджет і якість управлінських рішень, а також запропонувати проєкт формування єдиної керованої системи внутрішніх комунікацій СПІ із регламентами, розподілом відповідальності, єдиним інформаційним полем, КРІ та механізмами ескалації, доповнений дорожньою картою, календарним планом, бюджетом, економічним обґрунтуванням ефекту та оцінкою ризиків упровадження; відповідно до визначених завдань отримано такі результати:

Обґрунтовано, що система комунікацій організації є не сукупністю окремих каналів, а цілісним багаторівневим механізмом, у якому правила, ролі, процедури й технології інформаційного обміну виконують управлінську функцію узгодження дій та ресурсів, а результативність цієї системи визначається взаємодією соціальних і технічних параметрів комунікації, що прямо впливає на керованість і конкурентоспроможність підприємства.

Проведений аналіз розвитку управлінської думки показав, що трактування комунікації еволюціонувало від інструмента формального підпорядкування й дисципліни до ключового механізму кооперації, інтеграції та адаптації організації, а сучасні підходи підсилюють процесно-системний характер комунікацій і пов'язують їхню ефективність із надійністю інформаційних потоків, здатністю мінімізувати викривлення та забезпечувати зворотний зв'язок у складних управлінських системах і проєктах.

Структуризація комунікаційної системи довела, що внутрішні й зовнішні комунікації формують єдину логіку управління взаємодією зі стейкхолдерами, а ефективність внутрішніх процесів визначається балансом між вертикальними та горизонтальними зв'язками, між формальними регламентами та неформальними мережами, а також узгодженістю соціальної, технічної, інформаційної й управлінської складових, без чого навіть сучасні цифрові інструменти не забезпечують потрібної якості узгодження та виконання рішень.

Проведена організаційно-економічна та фінансова діагностика підтвердила різкий перехід підприємства від «передпроектної» стадії 2021–2022 рр. до активної операційно-проектної фази 2023–2024 рр., що проявилось у зростанні активів до 521,6 млн грн, збільшенні чисельності персоналу до 334 осіб та формуванні доходів 653,1 млн грн у 2024 р., однак паралельно виявлено критичне погіршення фінансової стійкості: від'ємний власний капітал (–13,9 млн грн), домінування поточних зобов'язань (535,5 млн грн), падіння поточної ліквідності нижче 1 та збереження збитковості, що формує «тригерну зону» ризиків ліквідності, боргового навантаження і втрати капіталу та обумовлює потребу в антикризовому фінансовому оздоровленні як передумові стабільного управління проектним портфелем.

SWOT-аналіз показав, що підприємство має суттєві сильні сторони і можливості розвитку (інтегрованість у групу «Метінвест», мультипрофільність, швидке масштабування, перспективи відбудови та внутрішньогрупової кооперації), однак реалізація цього потенціалу стримується слабкими сторонами фінансового характеру та підсилюється зовнішніми загрозами воєнної, логістичної й регуляторної природи; формалізовані інтегральні оцінки підтвердили домінування комбінації S–O як найбільш перспективного вектора, але водночас зафіксували наявність «зони ризику» W–T, що вимагає пріоритизації антикризових управлінських дій, а також логічно обґрунтували перехід від стратегічної діагностики до операціоналізації рекомендацій через пакет заходів у сфері комунікацій СІП.

Діагностика внутрішніх комунікацій у СІП засвідчила наявність достатньої цифрової інфраструктури обміну (домінування e-mail, чатів і спільних сховищ), але виявила недостатню інституційну зрілість комунікаційної системи: переважна частка респондентів фіксує наявність труднощів і системних перешкод, значна частина не ознайомена з регламентами, а основними причинами проблем виступають повільність узгоджень, міжфункціональна неузгодженість, надмірна звітність і дефіцит «єдиного джерела даних», що безпосередньо впливає на строки та якість реалізації СІП; при цьому опитування чітко окреслило управлінський запит на формалізацію та керованість — автоматизацію звітності/моніторингу, регулярні координаційні наради з повісткою, стандарти обміну інформацією, визначення відповідальних ролей та впровадження спільної платформи як основи для переходу до системного управління комунікаціями в проєктному контурі.

Виконано комплексне обґрунтування необхідності проєкту в умовах масштабування підприємства та мультипроєктної діяльності, визначено критичні обмеження чинної комунікації (фрагментація інформаційного поля, залежність від неформальних каналів, нерівномірна фіксація рішень, відсутність уніфікованої ескалації та раннього попередження), а також сформовано цільовий стан керованого контуру, у якому кожна управлінська комунікація має визначені ролі, формат, строк реагування, правила фіксації та порядок ескалації. Це забезпечує переведення взаємодії між функціями і проєктами у повторюваний контрольований цикл, підвищує прозорість рішень і зменшує втрати часу на погодження, що напряду підтримує керованість строків, бюджету та ризиків у СІП.

Сформовано практичне ядро системи через поєднання трьох блоків: процесних правил (регламенти «проєкт–функція», стандарти звітності, протоколів, запитів на зміни, повідомлень про ризики, строки відповіді), організаційного механізму (ролі, відповідальність за інформацію, багаторівнева ескалація) та інформаційного середовища (єдине інформаційне

поле з реєстрами рішень, змін, ризиків, статусів і строків). Це створює мінімально достатній, але керований контур, який одночасно охоплює планові ритми координації та тригерні комунікації для відхилень, зменшує дублювання й різночитання даних і підвищує дисципліну виконання рішень у портфелі СПП без організаційної перебудови підприємства.

Розроблено поетапну дорожню карту та її календарну формалізацію у вигляді діаграми Ганта, що дозволило закріпити послідовність і паралельність робіт, контрольні точки та логіку переходу від запуску до масштабування й аудиту. Додатково сформовано орієнтовний бюджет проєкту з акцентом на використання наявних корпоративних інструментів, виконано DCF-оцінку ефективності за сценаріями та показано чутливість результату до фактичного рівня дисципліни впровадження, а також описано ризик-профіль із домінуванням організаційно-поведінкових і процесних ризиків. Це переводить рекомендації з концептуального рівня у формат управлінсько-інвестиційного рішення з визначеними строками, ресурсами, очікуваними фінансовими результатами та механізмами підтримання стійкого ефекту.

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Андреева Т. О. Управління внутрішніми комунікаціями в умовах змін : монографія. Київ : Центр учбової літератури, 2020. 248 с.
2. Антонюк Л., Шубін О. Внутрішні комунікації як чинник забезпечення конкурентоспроможності підприємства // Економіка та менеджмент. 2020. № 2. С. 45–52.
3. Балабанова Л. В., Холод В. В., Балабанова І. В. Маркетинг підприємства : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2012. 612 с.
4. Безпалько О. В. Інформаційні технології у внутрішніх комунікаціях організації // Вісник НАДУ. 2019. № 3. С. 123–130.
5. Берсуцька С. Я., Каменська О. О. Стратегічне управління підприємством : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2018. 320 с.
6. Буряк П. Ю., Карпінський Б. А., Карпова Я. Ю. Маркетинг : навч. посіб. Львів : Професіонал, 2008. 318 с.
7. Господарський кодекс України : Закон України від 16.01.2003 р. № 436-IV. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15)(https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15) (дата звернення: 25.11.2025).
8. Грищенко І. М. Фінансовий аналіз : підручник. Київ : Київський національний торговельно-економічний університет, 2019. 428 с.
9. Гусаковська Т. О., Войт Б. Р. Система комунікацій підприємств та організацій: основні складові та особливості функціонування // Бізнес Інформ. 2024. № 3. С. 323–328.
10. ДСТУ 3008:2015. Інформація та документація. Звіти у сфері науки і техніки. Структура та правила оформлювання. [Чинний від 2017-07-01]. Вид. офіц. Київ : ДП «УкрНДНЦ», 2016. 26 с.
11. Дудник В. В., Корнієнко В. О. Ефективність комунікативних процесів // Матеріали конф. Вінниц. політех. ін-ту. 2022. С. 1–3.
12. Завадський Й. С. Менеджмент. Київ : Вид-во Європ. ун-ту, 2003. 640 с.

13. Іванченко Є. В. Послідовність формування ефективного процесу маркетингової комунікації на промисловому підприємстві // Вісник Сумського державного університету. Серія Економіка. 2010. № 2. С. 189–194.
14. Іващенко В. І., Болюх М. А. Економічний аналіз господарської діяльності : навч. посіб. Київ : ЗАТ «Нічлава», 1999. 204 с.
15. Інформація про ТОВ «МЕТІНВЕСТ СІЧСТАЛЬ» у сервісі YouControl [Електронний ресурс]. URL: [\[https://youcontrol.com.ua/catalog/company\\_details/43417450/\]](https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/43417450/)([https://youcontrol.com.ua/catalog/company\\_details/43417450/](https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/43417450/)) (дата звернення: 12.11.2025).
16. Канищенко О. Л. Міжнародний маркетинг: теорія і господарські ситуації : навч. посіб. 2-ге вид., переробл. Київ : ІВЦ «Політехніка», 2004. 152 с.
17. Кіслов Д. В. Термінологія комунікацій: теоретичний дискурс та його практичне використання [Електронний ресурс]. Режим доступу: [\[http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Duur\\_2013\\_3\\_5.pdf\]](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Duur_2013_3_5.pdf)([http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Duur\\_2013\\_3\\_5.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Duur_2013_3_5.pdf))
18. Колесніков А. П. Проектний менеджмент у будівництві та інжинірингу : практ. посіб. Харків : Бурун і К, 2018. 192 с.
19. Костирко Р. О. Фінансовий аналіз : навч. посіб. Харків : Фактор, 2017. 784 с.
20. Крамаренко Г. О., Чорна О. Є. Фінансовий аналіз : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2018. 392 с.
21. Kryvenko V. V. Komunikatsiia: poniattia, sutnist, zmist // Наук. вісн. Ужгород. нац. ун-ту. Серія Право. 2024. Вип. 84(1). С. 71–77.
22. Лассуел Г. Структура і функції комунікації в суспільстві // Масова комунікація. Київ : Альянс, 2001. С. 39–45.
23. Лук'янець Т. І. Маркетингова політика комунікацій : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2010. 524 с.
24. Магалецький А. В. Комунікаційна політика як ефективний інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємств готельного господарства [Електронний ресурс]. Режим доступу:

- [<http://www.economy.nayka.com.ua/index.php?operation=1&iid=391>](<http://www.economy.nayka.com.ua/index.php?operation=1&iid=391>)
25. Матеріали лекцій НаУКМА. Управлінські комунікації: поняття, сутність, різновиди [Електронний ресурс]. Режим доступу: [ekmair.ukma.edu.ua](http://ekmair.ukma.edu.ua)
26. Мних Є. В. Фінансовий аналіз : підручник. Київ : Київський національний торговельно-економічний університет, 2019. 412 с.
27. Окландер М. А., Литовченко І. Л., Ботушан М. І. Маркетингові комунікації промислових підприємств в умовах інформаційної економіки. Київ : Знання, 2011. 265 с.
28. Олександр Сумець. Комунікативний менеджмент: бар'єри комунікацій персоналу організацій // Вчені записки Університету «КРОК». 2024. № 4(76). С. 134–145.
29. Офіційний сайт групи «Метінвест» [Електронний ресурс]. URL: [<https://metinvestholding.com/ua>](<https://metinvestholding.com/ua>) (дата звернення: 20.11.2025).
30. Організація виробництва : підручник / за ред. В. О. Онищенка. Київ : Ліра-К, 2020. 532 с.
31. Павленко І. Г. Комунікаційна політика як елемент системи маркетингу підприємства у процесах сучасного комунікаційного суспільства // Академічний огляд. 2013. № 1(38). С. 109–113.
32. Пілько А. Д., Лукан О. М. Сучасні тенденції розвитку моделей маркетингових комунікацій // Актуальні проблеми розвитку економіки регіону. 2011. Вип. VII, Т. 2. С. 253–260.
33. Положення про організацію та проведення практики здобувачів вищої освіти у ТОВ «ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «МЕТІНВЕСТ ПОЛІТЕХНІКА» [Електронний ресурс]. URL: [<https://metinvest.university/wp-content/uploads/documents>](<https://metinvest.university/wp-content/uploads/documents>) (дата звернення: 10.11.2025).

34. Податковий кодекс України : Закон України від 02.12.2010 р. № 2755-VI. URL: [<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17>](<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17>) (дата звернення: 25.11.2025).
35. Пономарьова Н. М., Пономарьов А. М. Новітні підходи до сучасних маркетингових комунікацій // ХНАДУ. 2011. № 3. С. 75–86.
36. Почепцов Г. Г. Стратегічні комунікації : навч. посіб. Київ : Студцентр, 2018. 210 с.
37. Примак Т. О. Маркетингові комунікації : навч. посіб. Київ : Ельга, Ніка-Центр, 2003. 280 с.
38. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні : Закон України від 16.07.1999 р. № 996-XIV. URL: [<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14>](<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14>) (дата звернення: 26.11.2025).
39. Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю : Закон України від 06.02.2018 р. № 2275-VIII. URL: [<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2275-19>](<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2275-19>) (дата звернення: 26.11.2025).
40. Романов Т. В., Чередниченко О. М. Управління комунікаціями та шляхи подолання комунікаційних бар'єрів у проектах // Управління проектами та розвиток виробництва : зб. наук. пр. Луганськ : Вид-во СХУ ім. В. Даля, 2012. № 3(43). С. 99–106. URL: [<http://www.pmdp.org.ua/images/Journal/43/12rtvkbp.pdf>](<http://www.pmdp.org.ua/images/Journal/43/12rtvkbp.pdf>)
41. Ромат Є. В. Маркетингові комунікації : підручник. 2-ге вид., перероб. та доп. Київ : Студцентр, 2024. 384 с. ISBN 978-966-7530-62-4.
42. Saher L. Yu. Formuvannia metodychnoho aparatu otsiniuvannia efektyvnosti komunikatsiinoi diialnosti promyslovoho pidpriemstva // Маркетинг і менеджмент інновацій. 2018. № 3. С. 126–134.
43. Статут Товариства з обмеженою відповідальністю «МЕТІНВЕСТ СІЧСТАЛЬ» (нова редакція). Запоріжжя, 2023. 24 с.

44. Тарасюк Г. М. Управління проєктами : навч. посіб. Київ : Каравела, 2019. 320 с.
45. Телєтов О., Івашова Н. Оцінка якості комунікацій промислових підприємств на прикладі хімічної галузі // Маркетинг в Україні. 2009. № 4. С. 17–21.
46. Фінансова звітність ТОВ «МЕТІНВЕСТ СІЧСТАЛЬ» за 2021 рік. Баланс (Звіт про фінансовий стан). Звіт про фінансові результати [Електронний ресурс]. URL: [https://opendatabot.ua/c/43417450](https://opendatabot.ua/c/43417450) (дата звернення: 15.11.2025).
47. Фінансова звітність ТОВ «МЕТІНВЕСТ СІЧСТАЛЬ» за 2022 рік. Баланс (Звіт про фінансовий стан). Звіт про фінансові результати [Електронний ресурс]. URL: [https://opendatabot.ua/c/43417450](https://opendatabot.ua/c/43417450) (дата звернення: 15.11.2025).
48. Фінансова звітність ТОВ «МЕТІНВЕСТ СІЧСТАЛЬ» за 2023 рік. Баланс (Звіт про фінансовий стан). Звіт про фінансові результати [Електронний ресурс]. URL: [https://opendatabot.ua/c/43417450](https://opendatabot.ua/c/43417450) (дата звернення: 15.11.2025).
49. Фінансова звітність ТОВ «МЕТІНВЕСТ СІЧСТАЛЬ» за 2024 рік. Баланс (Звіт про фінансовий стан). Звіт про фінансові результати [Електронний ресурс]. URL: [https://opendatabot.ua/c/43417450](https://opendatabot.ua/c/43417450) (дата звернення: 15.11.2025).
50. Сагер Л.Ю. Удосконалення категорійного апарату комунікацій у системі управління підприємством / Л.Ю. Сагер // Економічний простір. – 2012. – №64. – С. 243-254.
51. Barnard C. I. The Functions of the Executive. Cambridge, MA : Harvard University Press, 1938. 334 p.

52. Betterworks. How to Achieve Transparency in the Workplace [Electronic resource]. 2022.
53. Cooley C. H. Social Organization: A Study of the Larger Mind. New York : Charles Scribner's Sons, 1909. 423 p.
54. Fayol H. General and Industrial Management / trans. by C. Storrs. London : Pitman, 1949. 110 p.
55. Forbes Councils. Communications Audit: Why, When, & How to Conduct One [Electronic resource]. 2022.
56. Haiilo Blog. Top 13 Communication Barriers and How to Tackle Them [Electronic resource]. 2023.
57. Koontz H., O'Donnell C. Principles of Management: An Analysis of Managerial Functions. 5th ed. New York : McGraw-Hill, 1972. 748 p.
58. McLuhan M. Understanding Media: The Extensions of Man. New York : McGraw-Hill, 1964. 318 p.
59. PMI (Project Management Institute). The Essential Role of Communications. PMI Pulse of the Profession In-Depth Report. May 2013. 10 p.
60. Project Management Institute. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide). 6th ed. Newtown Square, PA : Project Management Institute, 2017. 756 p.
61. PRINCE2 Wiki. Communication Management Approach [Electronic resource]. Available at: [prince2.wiki](http://prince2.wiki)
62. Shannon C. E., Weaver W. The Mathematical Theory of Communication. Urbana : University of Illinois Press, 1949. 125 p.
63. Smith P. R., Berry C., Pulford A. Strategic Marketing Communications: New Ways to Build and Integrate Communications. London : Kogan Page, 1999. 300 p.
64. Terence Michael S. Project communication management: five steps // PM Network. 1999. Vol. 13, No. 10. P. 71–77.
65. Weber M. Economy and Society: An Outline of Interpretive Sociology : in 2 vols. / trans. and ed. by G. Roth, C. Wittich. Berkeley ; Los Angeles ; London : University of California Press, 1978. 1469 p.

66. Workai Blog. Why and how to conduct an internal social network analysis? [Electronic resource]. 2021.
67. Berlo D. K. *The Process of Communication: An Introduction to Theory and Practice*. New York : Holt, Rinehart and Winston, 1960.
68. Schramm W. *How Communication Works // The Process and Effects of Mass Communication* / ed. W. Schramm. Urbana : University of Illinois Press, 1954.
69. Downs C. W., Hazen M. D. A factor analytic study of communication satisfaction // *Journal of Business Communication*. 1977.
70. Hargie O., Tourish D. *Handbook of Communication Audits for Organisations*. London : Routledge, 2000.
71. Bock L. *Work Rules!: Insights from Inside Google That Will Transform How You Live and Lead*. New York : Twelve, 2015. URL: <https://www.businessinsider.com/inside-google-tgif-meeting-2015-10>
72. Toyota (Toyota UK Magazine). *What is an Andon Cord?* URL: <https://mag.toyota.co.uk/what-is-an-andon-cord/> (дата звернення: 15.01.2026).
73. International Business Machines Corporation. *Business Conduct Guidelines* (політика повідомлення про занепокоєння та канали звернень). URL: <https://www.ibm.com/docs/en/infrastructure?topic=guidelines-business-conduct>
74. Kniberg H., Ivarsson A. *Scaling Agile @ Spotify with Tribes, Squads, Chapters & Guilds*. URL: <https://blog.crisp.se/wp-content/uploads/2012/11/SpotifyScaling.pdf>
75. Beyer B., Jones C., Petoff J., Murphy N. R. (eds.). *Site Reliability Engineering: How Google Runs Production Systems*. Розділ про ретроспективні розбори без пошуку винних. URL: <https://sre.google/sre-book/postmortem-culture/>
76. International Organization for Standardization. *ISO 21500:2021 Project, programme and portfolio management — Context and concepts* (інформаційна сторінка ISO/TC 258). URL: <https://committee.iso.org/sites/tc258/home/projects/published/iso-3.html>

77. International Organization for Standardization. *ISO/TC 258 – Project, programme and portfolio management* (перелік стандартів і настанов). URL: <https://www.iso.org/committee/624837/x/catalogue/>
78. Microsoft. Microsoft 365 for business: compare plans and pricing [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.microsoft.com/en-us/microsoft-365/business/compare-all-microsoft-365-business-products>
79. Microsoft. Pricing | Microsoft Power BI [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://powerbi.microsoft.com/en-us/pricing/>
80. Atlassian. Jira Software pricing [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.atlassian.com/software/jira/pricing>
81. TechBehemoths. Onix-Systems LLC Company Profile (Cost of Services \$30–70/h) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://techbehemoths.com/company/onix-systems-llc>
82. Гончар, В. В., & Ткаченко, І. О. (2025). Система комунікацій та прийняття рішень в стратегічних інвестиційних проектах підприємства. Академічні візії, (50). вилучено із <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/2611>
83. Ткаченко І. КОМУНІКАЦІЙНА ВЗАЄМОДІЯ СТРУКТУРНИХ ПІДРОЗДІЛІВ У СИСТЕМІ ІНТЕГРОВАНОГО ПЛАНУВАННЯ ЯК ЧИННИК ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ // Збірник наук. праць 92-ої щорічної студентської наукової конференції «Інноваційні рішення для відродження України у глобальній парадигмі конкурентоспроможності» (м. Київ, 17 квіт. – 17 трав. 2025 р.). Київ : Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, 2025. С. –.
84. Гончар Вікторія, Ткаченко Іван. Моделювання ефективності корпоративних комунікацій у контексті цифрової трансформації організацій // XIII Міжнародна науково-практична конференція «Розвиток обліку, аудиту та оподаткування в умовах інноваційної трансформації соціально-економічних

систем» (м. Кропивницький, Україна, 3 груд. 2025 р.) : тези доповідей.  
Кропивницький, 2025. С. –.

## ДОДАТКИ

Додаток А

## Фінансова звітність ТОВ «МЕТІНВЕСТ СІЧСТАЛЬ» за 2021 рік



## Фінансова звітність за 2021 рік

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "МЕТІНВЕСТ СІЧСТАЛЬ"  
ЗАПОРІЗЬКА ОБЛ., М. ЗАПОРІЖЖЯ, ПІВДЕННЕ ШОСЕ, БУД. 74, КАБІНЕТ 9  
(ТОВ "МЕТІНВЕСТ СІЧСТАЛЬ")

Код за ЄДРПОУ: [43417450](https://opendatabot.ua/c/43417450)

Дата звіту	24.02.2022
Період	2021 рік, 12 міс
КАТОТГГ	UA23060070010385728
Кількість працівників	1

## Фінансова звітність мікропідприємства

## Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Основні засоби:	1010	0.00	0.00
первісна вартість	1011	0.00	
знос	1012	0.00	
Інші необоротні активи	1090	0.00	
Усього за розділом I	1095	0.00	0.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	0.00	
Поточна дебіторська заборгованість	1155	68.50	71.60
Г роші та їх еквіваленти	1165	270.40	139.80
Інші оборотні активи	1190	1 510.30	3 221.70
Усього за розділом II	1195	1 849.20	3 433.10

Джерело: <https://opendatabot.ua/c/43417450> [18];

## ПРОДОВЖЕННЯ ДОДАТКУ А

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Баланс	1300	1 849.20	3 433.10

## Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Капітал	1400	8 305.00	17 855.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-6 879.30	-14 676.80
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Усього за розділом I	1495	1 425.70	3 178.20
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	0.00	
III. Поточні зобов'язання Короткострокові кредити банків	1600	0.00	
Поточна кредиторська заборгованість за: товари, роботи, послуги	1615	15.90	30.20
розрахунками з бюджетом	1620	37.70	43.80
розрахунками зі страхування	1625	0.00	
розрахунками з оплати праці	1630	369.90	180.90
Інші поточні зобов'язання	1690	0.00	
Усього за розділом III	1695	423.50	254.90
Баланс	1900	1 849.20	3 433.10

## Звіт про фінансові результати

## ПРОДОВЖЕННЯ ДОДАТКУ А

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За попередній період, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000		0.00
Інші доходи	2160	0.70	0.00
Інші витрати	2165	9 509.80	8 276.80
Разом доходи (2000 + 2160)	2280	0.70	0.00
Разом витрати (2050 + 2165)	2285	9 509.80	8 276.80
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	-9 509.10	-8 276.80
Податок на прибуток	2300	-1 711.60	-1 489.80
Витрати (доходи), які зменшують (збільшують) фінансовий результат після оподаткування	2310		0.00
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300 - (+) 2310)	2350	-7 797.50	-6 787.00

[Clarity Project](#) - простий та зрозумілий доступ до закупівельної та корпоративної інформації.

## Фінансова звітність ТОВ «МЕТІНВЕСТ СІЧСТАЛЬ» за 2022 рік



### Фінансова звітність за 2022 рік

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "МЕТІНВЕСТ СІЧСТАЛЬ"  
ЗАПОРІЗЬКА ОБЛ., М. ЗАПОРІЖЖЯ, ПІВДЕННЕ ШОСЕ, БУД. 74, КАБІНЕТ 9  
(ТОВ "МЕТІНВЕСТ СІЧСТАЛЬ")

Код за ЄДРПОУ: [43417450](https://opendatabot.ua/c/43417450)

Дата звіту	24.02.2023
Період	2022 рік, 12 міс
КАТОТТГ	UA23060070010385728
Кількість працівників	1

#### Фінансова звітність мікропідприємства

#### Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Основні засоби:	1010	0.00	0.00
первісна вартість	1011	0.00	
знос	1012	0.00	
Інші необоротні активи	1090	0.00	
Усього за розділом I	1095	0.00	0.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	0.00	
Поточна дебіторська заборгованість	1155	71.60	113.40
Г роші та їх еквіваленти	1165	139.80	50.80
Інші оборотні активи	1190	3 221.70	4 709.90
Усього за розділом II	1195	3 433.10	4 874.10

Джерело: <https://opendatabot.ua/c/43417450> [19];

## ПРОДОВЖЕННЯ ДОДАТКУ Б

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Баланс	1300	3 433.10	4 874.10

## Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Капітал	1400	17 855.00	26 105.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-14 676.80	-21 456.40
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Усього за розділом I	1495	3 178.20	4 648.60
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	0.00	
III. Поточні зобов'язання Короткострокові кредити банків	1600	0.00	
Поточна кредиторська заборгованість за: товари, роботи, послуги	1615	30.20	77.80
розрахунками з бюджетом	1620	43.80	28.80
розрахунками зі страхування	1625	0.00	
розрахунками з оплати праці	1630	180.90	118.90
Інші поточні зобов'язання	1690	0.00	
Усього за розділом III	1695	254.90	225.50
Баланс	1900	3 433.10	4 874.10

## Звіт про фінансові результати

## ПРОДОВЖЕННЯ ДОДАТКУ Б

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За попередній період, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000		0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050		0.00
Інші доходи	2160		0.70
Інші витрати	2165	8 267.80	9 509.80
Разом доходи (2000 + 2160)	2280	0.00	0.70
Разом витрати (2050 + 2165)	2285	8 267.80	9 509.80
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	-8 267.80	-9 509.10
Податок на прибуток	2300	-1 488.20	-1 711.60
Витрати (доходи), які зменшують (збільшують) фінансовий результат після оподаткування	2310		0.00
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300 - (+) 2310)	2350	-6 779.60	-7 797.50

[Clarity Project](#) - простий та зрозумілий доступ до закупівельної та корпоративної інформації.

## ДОДАТОК В

## Фінансова звітність ТОВ «МЕТІНВЕСТ СІЧСТАЛЬ» за 2023 рік



## Фінансова звітність за 2023 рік

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "МЕТІНВЕСТ СІЧСТАЛЬ"  
ЗАПОРІЗЬКА ОБЛ., М. ЗАПОРІЖЖЯ, ПІВДЕННЕ ШОСЕ, БУД. 74, КАБІНЕТ 9  
(ТОВ "МЕТІНВЕСТ СІЧСТАЛЬ")

Код за ЄДРПОУ: [43417450](https://opendatabot.ua/c/43417450)

Дата звіту	29.02.2024
Період	2023 рік, 12 міс
Бухгалтер	<a href="#">Лящина Олена Володимирівна</a>
КАТОТГГ	UA23060070010385728
Кількість працівників	301

## Фінансова звітність мікропідприємства

## Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Основні засоби:	1010	0.00	35 113.30
первісна вартість	1011		39 660.40
знос	1012		4 547.10
Інші необоротні активи	1090	4 709.90	6 401.20
Усього за розділом I	1095	4 709.90	41 514.50
II. Оборотні активи Запаси	1100		94 306.90
Поточна дебіторська заборгованість	1155	113.40	317 153.10
Гроші та їх еквіваленти	1165	50.80	319.10
Інші оборотні активи	1190		16 530.90

Джерело: <https://opendatabot.ua/c/43417450> [20];

## ПРОДОВЖЕННЯ ДОДАТКУ В

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Усього за розділом II	1195	164.20	428 310.00
Баланс	1300	4 874.10	469 824.50

## Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Капітал	1400	365 125.50	365 125.50
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-21 456.40	-29 220.40
Неоплачений капітал	1425	339 020.50	334 720.50
Усього за розділом I	1495	4 648.60	1 184.60
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595		56 785.00
III. Поточні зобов'язання Короткострокові кредити банків	1600	0.00	
Поточна кредиторська заборгованість за: товари, роботи, послуги	1615	77.80	235 935.00
розрахунками з бюджетом	1620	28.80	15 631.00
розрахунками зі страхування	1625		1 830.20
розрахунками з оплати праці	1630	118.90	6 422.10
Інші поточні зобов'язання	1690		152 036.60
Усього за розділом III	1695	225.50	411 854.90
Баланс	1900	4 874.10	469 824.50

## Звіт про фінансові результати

## ПРОДОВЖЕННЯ ДОДАТКУ В

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За попередній період, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	347 700.00	0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	240 519.20	0.00
Інші доходи	2160	11 778.10	0.00
Інші витрати	2165	128 414.20	8 267.80
Разом доходи (2000 + 2160)	2280	359 478.10	0.00
Разом витрати (2050 + 2165)	2285	368 933.40	8 267.80
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	-9 455.30	-8 267.80
Податок на прибуток	2300	-1 691.30	-1 488.20
Витрати (доходи), які зменшують (збільшують) фінансовий результат після оподаткування	2310		0.00
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300 - (+) 2310)	2350	-7 764.00	-6 779.60

[Clarity Project](#) - простий та зрозумілий доступ до закупівельної та корпоративної інформації.

## ДОДАТОК Г

## Фінансова звітність ТОВ «МЕТІНВЕСТ СІЧСТАЛЬ» за 2024 рік



## Фінансова звітність за 2024 рік

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "МЕТІНВЕСТ СІЧСТАЛЬ"  
ЗАПОРІЗЬКА ОБЛ., М. ЗАПОРІЖЖЯ, ПІВДЕННЕ ШОСЕ, БУД. 74, КАБІНЕТ 9  
(ТОВ "МЕТІНВЕСТ СІЧСТАЛЬ")

Код за ЄДРПОУ: [43417450](https://opendatabot.ua/c/43417450)

Дата звіту	16.04.2025
Період	2024 рік, 12 міс
Бухгалтер	<a href="#">Лящина Олена Володимирівна</a>
КАТОТГГ	UA23060070010385728
Кількість працівників	334

## Баланс (Звіт про фінансовий стан)

## Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	6 043.00	3 915.00
первісна вартість	1001	7 710.00	8 152.00
накопичена амортизація	1002	1 667.00	4 237.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	27 111.00	22 706.00
Основні засоби	1010	1 960.00	4 667.00
первісна вартість	1011	4 840.00	8 836.00
знос	1012	2 880.00	4 169.00
Відстрочені податкові активи	1045	6 401.00	9 710.00
Усього за розділом I	1095	41 515.00	40 998.00

Джерело: <https://opendatabot.ua/c/43417450> [21];

## ПРОДОВЖЕННЯ ДОДАТКУ Г

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
II. Оборотні активи Запаси	1100	94 307.00	204 665.00
Виробничі запаси	1101	8 302.00	6 300.00
Незавершене виробництво	1102	85 012.00	122 485.00
Товари	1104	993.00	75 880.00
Поточні біологічні активи	1110		0.00
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	230 730.00	249 477.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	82 446.00	11 526.00
з бюджетом	1135		1 606.00
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	3 978.00	12 316.00
Гроші та їх еквіваленти	1165	319.00	100.00
Рахунки в банках	1167	319.00	100.00
Витрати майбутніх періодів	1170	327.00	605.00
Інші оборотні активи	1190	16 203.00	302.00
Усього за розділом II	1195	428 310.00	480 597.00
Баланс	1300	469 825.00	521 595.00

## Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	365 126.00	365 126.00

## ПРОДОВЖЕННЯ ДОДАТКУ Г

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-29 220.00	-44 295.00
Неоплачений капітал	1425	334 721.00	334 721.00
Усього за розділом I	1495	1 185.00	-13 890.00
Усього за розділом II	1595	0.00	0.00
товари, роботи, послуги	1615	235 935.00	412 004.00
розрахунками з бюджетом	1620	15 631.00	2 312.00
розрахунками зі страхування	1625	1 830.00	1 827.00
розрахунками з оплати праці	1630	6 422.00	7 434.00
за одержаними авансами	1635	24 618.00	33.00
Поточні забезпечення	1660	56 785.00	58 140.00
Інші поточні зобов'язання	1690	127 419.00	53 735.00
Усього за розділом III	1695	468 640.00	535 485.00
Баланс	1900	469 825.00	521 595.00

## Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

## Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	653 099.00	347 700.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	567 001.00	240 519.00

## ПРОДОВЖЕННЯ ДОДАТКУ Г

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис.грн
Валовий: прибуток	2090	86 098.00	107 181.00
Інші операційні доходи	2120	957.00	11 778.00
Адміністративні витрати	2130	79 747.00	71 670.00
Витрати на збут	2150	20 437.00	12 686.00
Інші операційні витрати	2180	5 488.00	44 058.00
збиток	2195	18 617.00	9 455.00
Інші доходи	2240	233.00	
збиток	2295	18 384.00	9 455.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	3 309.00	1 691.00
збиток	2355	15 075.00	7 764.00

## Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0.00	0.00
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0.00	0.00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	-15 075.00	-7 764.00

## Елементи операційних витрат

## ПРОДОВЖЕННЯ ДОДАТКУ Г

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	1 090.00	628.00
Витрати на оплату праці	2505	256 515.00	235 420.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	45 170.00	38 278.00
Амортизація	2515	3 959.00	4 587.00
Інші операційні витрати	2520	158 670.00	102 447.00
Разом	2550	465 404.00	381 360.00

## Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
-------------	-----------	------------------------	--

[Clarity Project](#) - простий та зрозумілий доступ до закупівельної та корпоративної інформації.

## ДОДАТОК Д

Таблиця Д.1 – Діагностика основних фінансових та проєктних ризиків ТОВ «МЕТІНВЕСТ СІЧСТАЛЬ»

Група ризику	Суть ризику	Ключові фактори виникнення	Можливі наслідки	Рівень ризику
1. Ліквідність і платоспроможність	Дефіцит оборотних коштів для своєчасного покриття поточних зобов'язань	Поточна ліквідність нижче одиниці у 2024 році; різке зростання поточних зобов'язань до 535,5 млн грн; висока залежність від дебіторської заборгованості	Нестача коштів для розрахунків; вимушене короткострокове фінансування; ризик дефолту за зобов'язаннями	Високий
2. Фінансова стійкість і капітал	Від'ємний власний капітал і критична залежність від позикових джерел	Власний капітал мінус 13,9 млн грн у 2024 році; боргове навантаження 103 відсотки; накопичені збитки	Обмеження доступу до кредитів; зниження інвестиційної привабливості; потреба в докапіталізації	Критичний
3. Кредитний ризик контрагентів	Ризик прострочення або неповної оплати з боку покупців	Значні обсяги короткострокових розрахунків; висока оборотність послуг; погіршення платіжної дисципліни в галузі	Касові розриви; формування резервів; зростання витрат на адміністрування дебіторки	Середньо-високий
4. Операційні ризики проєктів	Зрив строків, перевитрати або невиконання контрактних умов	Прискорене масштабування; дефіцит проєктного досвіду внаслідок швидкого зростання чисельності; перевантаження операційних команд	Штрафи та претензії; втрата ключових замовників; репутаційні втрати	Середній
5. Боргове навантаження	Надмірна залежність від	Переважає фінансування	Обмеження фінансування	Високий

	кредиторів і внутрішньогрупового фінансування	активів за рахунок позик у 2023–2024 роках; відсутність стабільних довгострокових джерел	нових проєктів; зростання фінансових витрат; підвищення чутливості до процентних змін	
6. Структура активів	Дисбаланс активів, що знижує інвестиційну спроможність	Низька частка необоротних активів 7–9 відсотків; орієнтація на короткострокові оборотні ресурси	Зниження інвестиційного потенціалу; ускладнення довгострокового проєктного планування; підвищення залежності від оборотного капіталу	Середній
7. Зовнішні ризики	Вплив воєнних, регуляторних і ринкових змін на безперервність діяльності	Воєнні загрози регіону; нестабільність постачання; посилення регуляторних вимог	Збої ланцюгів поставок; падіння попиту; зростання витрат і строків реалізації проєктів	Високий

*Джерело: розраховано автором на основі [15, 46-49]*

Таблиця Є.1 – Зважена SWOT-діагностика факторів розвитку ТОВ  
«МЕТІНВЕСТ СІЧСТАЛЬ»

Група	Фактор	Вага	Оцінка (1–5)	Зважений бал
S	Інтегрованість у групу «Метінвест» і доступ до корпоративних ресурсів	0,20	5	1,00
S	Значний статутний капітал як база проєктного розгортання	0,15	4	0,60
S	Стрімке масштабування активів і операційного доходу у 2023–2024 рр.	0,20	4	0,80
S	Мультипрофільність діяльності (інжиніринг, будівництво, металургія, консалтинг)	0,15	4	0,60
S	Зростання чисельності персоналу і спроможність виконання портфеля робіт	0,15	4	0,60
S	Розміщення у промисловому регіоні з концентрацією проєктних потреб	0,15	3	0,45
	Разом S	1,00		4,05
W	Від’ємний власний капітал і потреба докапіталізації	0,25	1	0,25
W	Домінування поточних зобов’язань у фінансуванні активів	0,20	2	0,40
W	Ризик ліквідності (поточна ліквідність нижче нормативного рівня)	0,15	2	0,30
W	Стітка збитковість і низька маржинальність операцій	0,20	2	0,40
W	Висока витратність стадії масштабування і навантаження на собівартість	0,10	3	0,30
W	Організаційні навантаження швидкого росту (процеси, контроль, координація)	0,10	3	0,30
	Разом W	1,00		1,95
O	Зростання попиту на інжинірингові та будівельно-промислові роботи у відбудові	0,25	5	1,25
O	Розширення внутрішньогрупової кооперації та портфеля проєктів	0,20	4	0,80

О	Розвиток регіональних інфраструктурних і промислових ініціатив	0,15	4	0,60
О	Оптимізація витрат і посилення управління собівартістю як резерв маржинальності	0,20	4	0,80
О	Доступ до програм підтримки/фінансування відбудови та партнерських моделей	0,10	3	0,30
О	Підвищення керованості проєктів через цифрові інструменти планування і контролю	0,10	3	0,30
	Разом О	1,00		4,05
Т	Воєнні ризики регіону та можливі зупинки/обмеження виконання робіт	0,25	2	0,50
Т	Логістичні й енергетичні обмеження, ризики постачання	0,20	3	0,60
Т	Інфляційні та ресурсні коливання, ризик перевищення бюджетів	0,20	3	0,60
Т	Посилення регуляторних вимог і витрат на відповідність	0,15	3	0,45
Т	Імовірність скорочення інвестиційних програм у разі погіршення кон'юнктури	0,10	3	0,30
Т	Ризики неплатежів і порушення розрахункової дисципліни контрагентів	0,10	3	0,30
	Разом Т	1,00		2,75

*Джерело: структуровано автором на основі [15, 46-49]*

### Методика розрахунку сумарного бала у підсумковій матриці SWOT

Для забезпечення порівнюваності стратегічних альтернатив та їх ранжування за пріоритетністю застосовується інтегральне бальне оцінювання, у межах якого кожна SWOT-комбінація (S–O, S–T, W–O, W–T) отримує сумарний бал як середнє значення двох інтегральних оцінок: інтегрального бала групи 1 і інтегрального бала групи 2.

1) Формування двох груп для кожної SWOT-комбінації  
Для кожної комбінації визначаються дві групи факторів:

- Для S–O:
  - Група 1: сильні сторони (S)
  - Група 2: можливості (O)
- Для S–T:
  - Група 1: сильні сторони (S)
  - Група 2: загрози (T)
- Для W–O:
  - Група 1: слабкі сторони (W)
  - Група 2: можливості (O)
- Для W–T:
  - Група 1: слабкі сторони (W)
  - Група 2: загрози (T)

2) Визначення переліку факторів у кожній групі

У межах кожної групи формується перелік релевантних факторів (зазвичай 5–10 позицій), наприклад:

- S: «інтегрованість у групу», «значний статутний капітал», «мультипроектна модель», «кадрове нарощування» тощо
- W: «від’ємний власний капітал», «низька ліквідність», «високе боргове навантаження», «збитковість» тощо
- O: «потреба у відбудові інфраструктури», «попит на інжиніринг», «цифровізація управління проектами», «стандартизація комунікацій» тощо
- T: «воєнні ризики», «збої постачання», «інфляція витрат», «регуляторні обмеження» тощо

3) Присвоєння ваг факторів

Кожному фактору надається вага  $w_i$ , що відображає відносну значущість фактора в межах відповідної групи. Ваги нормуються так, щоб:

$$\sum w_i = 1$$

(Наприклад: 0,10; 0,15; 0,20 тощо).

4) Оцінювання сили впливу фактора

Кожному фактору присвоюється оцінка  $r_i$  за єдиною шкалою (наприклад, 1–5), де:

- 1 — низький вплив (або слабо проявлений фактор)
- 3 — середній вплив
- 5 — високий вплив (або фактор критично важливий)

Для загроз і слабких сторін оцінка відображає ступінь прояву/сили негативного чинника, тобто «наскільки фактор проблемний/ризиковий».

5) Розрахунок інтегрального бала групи

Інтегральний бал групи обчислюється як зважена сума оцінок факторів:

$$I_{\text{group}} = \sum_{i=1}^n w_i \cdot r_i$$

де:

$w_i$ — вага  $i$ -го фактору;

$r_i$ — оцінка  $i$ -го фактору;

$n$ — кількість факторів у групі.

Отримані  $I_{\text{group}}$  зазвичай лежать у межах шкали 1–5 (якщо така шкала застосована).

б) Розрахунок сумарного бала для SWOT-комбінації

Сумарний бал кожної комбінації визначається як середнє арифметичне двох інтегральних балів (групи 1 і групи 2):

$$B_{\text{total}} = \frac{I_{\text{group 1}} + I_{\text{group 2}}}{2}$$

Саме цей показник використовується у підсумковій матриці SWOT як узагальнений індикатор стратегічної привабливості відповідної комбінації.

7) Інтерпретація сумарного бала

Для управлінської інтерпретації застосовується шкала пріоритетності (приклад):

- 4,0–5,0 — висока стратегічна доцільність (пріоритет інвестування та розвитку)
- 3,0–3,9 — значна доцільність (доцільно впроваджувати, але з контролем ресурсів і ризиків)
- 2,0–2,9 — помірна доцільність (потрібні точкові заходи, високий ризик обмеженої ефективності)
- <2,0 — низька доцільність (антикризовий мінімум або відкладені заходи)

## Опитування

1. **Вкажіть будь ласка Ваш структурний підрозділ:**
2. **Ваша роль у реалізації СПП:**
3. **Які канали комунікації використовуються для координації між підрозділами під час СПП? (оберіть кілька)**
4. **На Вашу думку, як часто виникають перешкоди через недостатню комунікацію?**
5. **Чи ви ознайомлені з регламентом комунікації під час СПП**
6. **Прошу вказати номер регламенту комунікації під час СПП.**
7. **Чи існують труднощі в комунікаційному процесі під час реалізації СПП?**
8. **Які основні причини труднощів, які виникають у комунікації між підрозділами під час СПП? (оберіть кілька)**
9. **Чи впливають комунікаційні проблеми на терміни чи якість реалізації СПП?**
10. **Які інформаційні потоки є найбільш проблемними? (наприклад фінансові звіти, технічні специфікації, зміни у проектах тощо)**
11. **Які зміни могли б покращити комунікацію? (оберіть кілька)**
12. **Чи підтримали б ви створення окремого комунікаційного центру для СПП?**
13. **Ваші пропозиції щодо вдосконалення комунікації (прошу вказати свою відповідь за наявності):**
14. **Як на Вашу думку варто оцінювати ефективність комунікації? (оберіть кілька)**

Таблиця 3.1 – Стандартний перелік обов’язкових внутрішніх комунікацій стратегічних інвестиційних проєктів ТОВ «МЕТІНВЕСТ СІЧСТАЛЬ»

Комунікація	Мета	Періодичність / тригер	Формат (вихід)	Учасники (хто отримує)	Відповідальний за підготовку	Строк реакції / виконання	Де фіксується / зберігається
1. Стартовий пакет проєкту (паспорт + цілі + межі)	Зафіксувати єдине розуміння цілей, ролей, обмежень і очікуваного результату	На старті СІП / старті етапу	Паспорт проєкту (1 файл)	Керівництво, проєкт, фінанси, закупівлі, виробництво/будівництво, ОП	Керівник проєкту	Погодженн я протягом 5 роб. днів	Портал СІП / папка проєкту
2. Матриця ролей і відповідальності	Усунути розриви відповідальності та дублювання	На старті / при зміні складу команди	Матриця ролей (таблиця)	Усі залучені підрозділи	Керівник проєкту + координатор комунікацій	3 роб. дні на оновлення	Портал СІП / реєстр ролей
3. План комунікацій СІП	Визначити що, кому, коли і яким каналом повідомляється	На старті / перегляд щомісяця	План (таблиця)	Проєктна команда та функції	Координатор комунікацій СІП	Затвердження до 5 роб. днів	Портал СІП / реєстр планів
4. Протокол координаційної наради	Фіксувати рішення та відповідальних, уникати	Щотижня	Протокол (1–2 стор.)	Проєкт, закупівлі, фінанси, виробництво/будівництво, інжиніринг, ОП	Секретар/координатор комунікацій	Розсилка ≤ 24 год	Реєстр протоколів

(міжфункціонально і)	«усних домовленостей»						
5. Щотижневий статус-звіт проекту	Контроль прогресу, проблем і відхилень	Щотижня	Статус-звіт (1 стор.)	Керівництво, функції, РМ	Керівник проекту	Перегляд ≤ 48 год	Портал СІП / реєстр звітів
6. Реєстр ризиків + повідомлення про ризик	Виявляти й обробляти ризики до того, як вони стануть інцидентами	Оновлення щотижня; повідомлення — при появі ризику	Реєстр + повідомлення	Керівництво, проєкт, функції	Керівник проекту / відповідальний за ризики	Реакція ≤ 48 год; критичні ≤ 24 год	Реєстр ризиків
7. Реєстр змін (запит на зміну)	Контролювати зміни обсягу робіт, вартості та строків	За потреби (будь-яка зміна)	Форма запиту на зміну	Проект, фінанси, закупівлі, керівництво	Ініціатор + керівник проекту	Рішення: стандарт ≤ 5 днів, критичне ≤ 48 год	Реєстр змін
8. Бюджетний/платіжний контур (заявка– погодження– статус)	Уникати касових розривів і затримок оплат	Щотижневий календар + заявки за потреби	Календар платежів + заявки	Фінанси, проєкт, закупівлі	Фінанси (куратор) + проєкт	Погодження заявки ≤ 3 дні	Реєстр заявок / календар
9. Контур закупівель і поставчань (статуси)	Синхронізувати графік робіт із поставками	Щотижня + при відхиленнях	Статус поставчань	Проект, закупівлі, виробництво/будівництво	Закупівлі/логістика	Відповідь на запит ≤ 48 год	Реєстр поставчань
10. Інцидент/кризове повідомлення	Миттєва реакція на зупинки робіт, дефіцит ресурсів, інциденти	Негайно при події	Коротке повідомлення за шаблоном	Керівництво, ОП, проєкт, функції	Власник процесу/черговий	Критичне ≤ 2 год	Реєстр інцидентів

11. Ескалація управлінського рішення	Прискорити рішення, коли «застрягло» на рівні погоджень	За тригерами: відхилення, простій, блокування	Повідомлення ескалації	Визначений рівень керівництва	Керівник проекту / координатор	Рішення ≤ 48 год	Журнал ескалацій
12. Підсумковий звіт етапу + «уроки»	Закріпити знання, стандарти та запобігти повторенню помилок	Після етапу/віхи	Звіт + перелік уроків	Проект, функції, керівництво	Керівник проекту	Підготовка ≤ 10 днів	База знань СІП

Таблиця І.1 – Дорожня карта впровадження керованої системи внутрішніх комунікацій СІП

Етап	Період	Що можна робити паралельно	Зміст робіт	Ключовий результат
1. Ініціація та рамка впровадження	М0–М1 (1–2 тижні)	Паралельно стартують етапи 2 і 3	Визначення власника впровадження та координатора комунікацій; затвердження мети, переліку обов'язкових комунікацій і базових показників; вибір 1–2 пілотних СІП	Узгоджений план впровадження, перелік пілотів, базова система показників
2. Нормування та стандарти	М1–М2 (2–3 тижні)	Паралельно з етапом 3	Підготовка та затвердження мінімальних регламентів: протоколи, статус-звіт, реєстри ризиків, змін, інцидентів, ескалацій; правила строків реакції та відповідальності; єдині шаблони документів	Пакет стандартів і шаблонів, готовий до використання у пілоті
3. Єдине інформаційне поле СІП	М1–М3 (3–4 тижні)	Паралельно з етапом 2	Налаштування структури папок або порталу СІП; створення реєстрів і журналів; правила версійності та збереження; короткі інструкції користувача	Робоче інформаційне середовище СІП з реєстрами і правилами доступу
4. Навчання та запуск комунікаційної дисципліни	М2–М3 (2 тижні)	Паралельно з завершенням етапу 3	Короткі навчальні сесії для керівників проєктів і функцій; відпрацювання протоколів нарад, статус-звітів, ескалацій; узгодження календаря регулярних комунікацій	Команда володіє стандартами, встановлено календар комунікацій, визначено відповідальних
5. Пілотування на СІП та стабілізація	М3–М4 (3–4 тижні)	Паралельно з етапом 6	Запуск повного пакета обов'язкових комунікацій на пілотних СІП;	Працюючий керований контур комунікацій на

			щотижневий контроль якості протоколів, строків реакції та повноти реєстрів; оперативні коригування стандартів	пілоті, перші вимірювані ефекти
6. Комунікаційний контроль і вимірювання	M3–M5 (4–6 тижнів)	Паралельно з етапом 5	Введення метрик: затримки погоджень, частка рішень з протоколом, швидкість ескалацій, повнота реєстру ризиків, частота інцидентів; короткі звіти керівництву	Система контролю якості комунікацій, прозорі показники результативності
7. Масштабування на всі СІП	M5–M6 (3–4 тижні)	Паралельно з етапом 8	Поширення стандартів на всі СІП; закріплення у регулярній управлінській практиці; остаточне узгодження регламентів; розподіл ролей на рівні проєктів	Єдиний стандарт комунікацій діє для всіх СІП, знято основні розриви взаємодії
8. Безперервне вдосконалення та аудит	M6 і далі (щокварталу)	Постійно	Квартальний комунікаційний аудит; оновлення шаблонів і правил; підсумки уроків проєкту; налаштування змін за результатами показників	Стабільна керованість комунікацій, накопичення практик і зниження повторюваних помилок

Таблиця І.2 – Матриця ризиків проекту «Формування єдиної керованої системи внутрішніх комунікацій СП»

Ризик	Ймовірність (1–5)	Вплив (1–5)	Оцінка P×I	Рівень ризику	Стратегії мінімізації	Відповідальний
1. Опір змінам з боку керівників середньої ланки та ключових виконавців	4	5	20	Високий	План управління змінами; залучення лідерів думок; швидкі результати на пілоті; персональні домовленості щодо ролей і відповідальності	Координатор комунікацій СП, керівник проекту
2. Формальне виконання регламентів без реальної дисципліни і рішень протоколів і рішень	4	4	16	Високий	Обов'язкові шаблони; контроль виконання протоколів; щотижневий огляд прострочених рішень; персональна відповідальність за невиконання	Керівники проектів, функціональні керівники
3. Повернення до неформальних узгоджень і дублювання каналів	4	4	16	Високий	Правила «єдиного джерела» для статусів і рішень; заборона погоджень поза реєстрами; аудит відповідності; дисциплінарна ескалація повторних порушень	Координатор комунікацій СП
4. Нечіткість повноважень і відповідальності за інформацію між проектами та функціями	3	5	15	Високий	Матриця відповідальності за інформацію; правила ескалації;	Керівник проекту, служба управління проектами

					фіксація власників даних і рішень; регламент «вікон» ухвалення рішень	
5. Низька якість первинних даних у реєстрах, різні версії документів	3	4	12	Середній	Контроль версій; правила найменування і зберігання; перевірка якості даних; обов'язкові поля у реєстрах	Адміністратор інформаційного простору
6. Перевантаження керівництва інформацією та зниження швидкості рішень	3	4	12	Середній	Принцип управління за відхиленнями; пороги ескалації; короткі зведення; стандарти звітів лише за ключовими показниками	Керівник проекту, керівники проектів
7. Зрив строків через затяжні погодження регламентів і шаблонів	3	4	12	Середній	Робоча група погодження; ліміти часу на узгодження; правило «мовчазної згоди» для некритичних правок; винесення спірних питань на комітет	Керівник проекту
8. Недостатня підготовка персоналу до нових процедур взаємодії	3	3	9	Середній	Короткі навчальні сесії; практикуми з протоколів і ескалації; наставництво на пілоті; контроль засвоєння через перевірку виконання	Координатор комунікацій СП, служба навчання
9. Нестача ресурсу на адмініструванні	2	4	8	Середній	Закріплення ролі адміністратора	Керівник проекту, керівник

я і підтримку інформаційного простору					; резерв часу у плані; стандарти обслуговування; заміщення на випадок відсутності	підрозділу підтримки
10. Конфлікти між підрозділами через прозорість відповідальності та фіксацію рішень	3	3	9	Середній	Регламент врегулювання конфліктів; модурація нарад; правила конструктивної взаємодії; фіксація домовленостей і рішень	Керівник проекту, координатор
11. Зовнішні обмеження воєнного характеру, що порушують регулярність комунікацій	2	5	10	Середній	Резервні сценарії взаємодії; дублювання критичних повідомлень; гнучкі формати нарад; завчасне планування критичних рішень	Керівники проектів
12. Порушення конфіденційності або некоректний розподіл доступів	2	5	10	Середній	Розмежування прав доступу; правила роботи з чутливою інформацією; журнал змін доступів; регулярна перевірка ролей	Адміністратор, служба безпеки

Додаток К

КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА



# СЕРТИФІКАТ

підтверджує, що

**Іван ТКАЧЕНКО**

взяв / ла участь у роботі платформи

«Інноваційні управлінські практики для забезпечення  
глобальної конкурентоспроможності України в умовах  
повоєнного відновлення»

в межах 92-ОЇ ЩОРІЧНОЇ СТУДЕНТСЬКОЇ НАУКОВОЇ КОНФЕРЕНЦІЇ  
«ІННОВАЦІЙНІ РІШЕННЯ ДЛЯ ВІДРОДЖЕННЯ УКРАЇНИ У  
ГЛОБАЛЬНІЙ ПАРАДИГМІ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ»

Проректор з наукової роботи  
д.е.н., професор

Лариса АНТОНЮК

17 квітня – 17 травня 2025 року  
м. Київ, Україна



Центрально-український національний технічний університет  
Central Ukrainian National Technical University



Економічний факультет  
Faculty of Economics



Кафедра аудиту, обліку та оподаткування  
Audit, Accounting And Taxation Department

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
Центральноукраїнський національний технічний університет (ЦНТУ)  
*Економічний факультет*  
м. Кропивницький, Україна

MINISTRY OF EDUCATION AND SCIENCE OF UKRAINE  
Central Ukrainian National Technical University (CNTU)  
*Faculty of Economics*  
Kropyvnytskyi, Ukraine

*Сертифікат*

УЧАСНИКА

ХІІІ Міжнародної науково-практичної конференції  
РОЗВИТОК ОБЛІКУ, АУДИТУ ТА ОПОДАТКУВАННЯ В УМОВАХ  
ІННОВАЦІЙНОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ  
3 грудня 2025 року

*Certificate*

OF PARTICIPATION

XIII International Scientific and Practical Conference  
DEVELOPMENT OF ACCOUNTING, AUDIT, AND TAXATION  
IN THE CONDITIONS OF INNOVATIVE TRANSFORMATION  
OF SOCIO-ECONOMIC SYSTEMS  
December 3, 2025

**Ткаченко Іван**

Тема доповіді  
(title of the report)      Моделювання ефективності  
корпоративних комунікацій  
у контексті цифрової  
трансформації організацій

Проректор з наукової роботи  
та міжнародних зв'язків, ЦНТУ  
к.т.н., доцент  
**Андрій Тихий**

Vice-rector for Scientific Work  
and International Relations CNTU  
PhD in Technical Sciences,  
Associate Professor  
**Andrii Tykhyi**

Декан економічного  
факультету, ЦНТУ  
д.е.н., професор  
**Наталія Шалімова**

Dean of the Faculty  
of Economics, CNTU  
Doctor of Economic Sciences,  
Professor  
**Nataliia Shalimova**

