

ТОВ «ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «МЕТІНВЕСТ ПОЛІТЕХНІКА»
Факультет гірничо-металургійний
Кафедра металургії, матеріалознавства та організації виробництва

«Допущено до захисту»
Гарант ОПП

Ірина ШКРАБАК

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня магістра

за підсумками виконання
освітньо-професійної програми
«Проектне управління змінами в гірничо-металургійному бізнесі»
за спеціальністю 073 Менеджмент

на тему «Удосконалення системи професійних комунікацій на
прикладі ТОВ «МЕТІНВЕСТ СІЧСТАЛЬ»»

Керівник роботи

Світлана ТУРЛАКОВА

Консультант від
бази практики

Аліна КОВАЛЬОВА

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

Здобувач

Вероніка ЗУБАВЛЕНКО

Підсумкова оцінка за атестацію			
--------------------------------	--	--	--

Голова ЕК

Іван ГОЛТВЕНКО

Кривий Ріг 2024

ТОВ «ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «МЕТІНВЕСТ ПОЛІТЕХНІКА»

Факультет	Гірничо-металургійний
Кафедра	Металургії, матеріалознавства та організації виробництва
Ступінь вищої освіти	магістр
Спеціальність	073 Менеджмент
ОПП	Проектне управління змінами в гірничо-металургійному бізнесі

ЗАТВЕРДЖУЮ

Гарант ОПП

Ірина ШКРАБАК

«15» грудня 2023 р.

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА**

Зубавленко Вероніці Володимирівні

(прізвище, ім'я, по батькові здобувача)

- Тема роботи Удосконалення системи професійних комунікацій на прикладі ТОВ «МЕТІНВЕСТ СІЧСТАЛЬ»
керівник роботи Турлакова Світлана Сергіївна, доктор економічних наук, доцент
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)
затверджені наказом Університету від 29.08. 2023 р. №137.1/29.08.2023
- Термін подання роботи 15.01.2024 р.
- Вихідні дані до роботи Навчальна література, науково-дослідницькі роботи з тематики комунікацій, літературні джерела, дані ТОВ «МЕТІНВЕСТ СІЧСТАЛЬ», результати власних досліджень
- Зміст пояснювальної записки (перелік питань) Анотація. Зміст. Вступ. 1. Теоретичні засади управління професійними комунікаціями (основні поняття та складові). 2. Дослідження та оцінка стану системи професійних комунікацій ТОВ «МЕТІНВЕСТ СІЧСТАЛЬ» (процес професійної комунікації, оцінка ефективності системи комунікацій, аналіз показників). 3. Стратегія удосконалення системи професійних комунікацій (стратегія удосконалення системи комунікацій, тактичний план, методика оцінки ефективності стратегії). Висновки. Перелік використаних джерел. Додатки.
- Перелік графічного (демонстраційного) матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень): Елементи корпоративної культури, SWOT-аналіз системи комунікацій, Пірамідальна макромодель PR-досліджень Джима Макнамари
- Консультанти по роботі, із зазначенням розділів роботи, що стосуються їх.

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта
1	Турлакова С.С. доктор економічних наук, доцент, професор кафедри цифрових технологій та проектно-аналітичних рішень
2	Турлакова С.С. доктор економічних наук, доцент, професор кафедри цифрових технологій та проектно-аналітичних рішень
3	Турлакова С.С. доктор економічних наук, доцент, професор кафедри цифрових технологій та проектно-аналітичних рішень

7. Дата видачі завдання 05.12.2023

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів роботи	Термін виконання етапів роботи
1	Розділ 1. Теоретичні засади управління професійними комунікаціями	25.12.2023 – 28.12.2023
2	Розділ 2. Дослідження процесу професійної комунікації в умовах ТОВ «МЕТІНВЕСТ СІЧСТАЛЬ»	25.12.2023 – 28.12.2023
3	Розділ 3. Удосконалення системи професійних комунікацій на прикладі ТОВ «МЕТІНВЕСТ СІЧСТАЛЬ»	29.12.2023 – 06.01.2024
4	Висновки, перелік посилань, вступ, зміст, реферат	07.01.2024 – 08.01.2024
5	Подання завершеної роботи. Перевірка на академічний плагіат	08.01.2024-10.04.2024
6	Остаточне оформлення роботи, презентаційного матеріалу, автореферату	10.01.2024 – 16.01.2024
7	Рецензування завершеної роботи. Захист	16.01.2024-23.01.2024

Здобувач

(Вероніка ЗУБАВЛЕНКО)

Керівник роботи

(Світлана ТУРЛАКОВА)

РЕФЕРАТ

Зубавленко В.В. Удосконалення системи професійних комунікацій на прикладі ТОВ «МЕТІНВЕСТ СІЧСТАЛЬ» – Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістра за спеціальністю 073 Менеджмент. ОПІ «Проектне управління змінами в гірничо-металургійному бізнесі» – ТОВ «ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «МЕТІНВЕСТ ПОЛІТЕХНІКА», Запоріжжя, 2024.

Мета роботи: полягає в удосконаленні системи професійних комунікацій на прикладі ТОВ «МЕТІНВЕСТ СІЧСТАЛЬ» шляхом аналізу та розробки комунікаційної стратегії. Робота спрямована на створення ефективної стратегії внутрішніх комунікацій, яка підтримує зміцнення корпоративної культури, підвищення ефективності співробітників та покращення загального функціонування організації.

Об'єктом дослідження є процеси внутрішньої комунікації підприємства ТОВ «МЕТІНВЕСТ СІЧСТАЛЬ».

Предметом дослідження є методи удосконалення системи професійних комунікацій на прикладі ТОВ «МЕТІНВЕСТ СІЧСТАЛЬ»

В першому розділі розглянуто теоретичні основи внутрішніх комунікацій, їх визначення, роль у корпоративному управлінні та важливість для розвитку організаційної культури. Встановлено існуючі види комунікації, їх завдання, засоби та канали комунікації та чинники які впливають на їх ефективність. Особлива увага приділена аспектам ефективного залучення співробітників та впливу комунікації на корпоративні цінності.

В другому розділі проведено аудит існуючих каналів внутрішніх комунікацій компанії ТОВ «МЕТІНВЕСТ СІЧСТАЛЬ», що належить до Групи МЕТІНВЕСТ. Для аналізу було застосовано пірамідальну модель Макнамари,

анкетування, аналіз кількісних показників, фокус-групу. Виявлено переваги та недоліки існуючої системи комунікацій, зокрема в контексті співпраці та інформаційного обміну всередині компанії. Встановлено ефективні канали комунікації. Під час аналізу комунікаційних зразків усередині організації ретельно вивчено різноманітні повідомлення. Виявлено, що більшість з них відзначаються ясністю та логічністю подачі. Виявлено потребу в оптимізації та модернізації існуючих підходів до комунікації.

В третьому розділі розроблено стратегію вдосконалення внутрішніх комунікацій, що включає інтеграцію корпоративних цінностей у ритуали та традиції, активне залучення персоналу через різноманітні комунікаційні платформи та заходи, такі як конкурси у Yammer та спортивні онлайн-марафони. Особливий акцент зроблено на впровадження "Tone of Voice" – єдиної стилістики комунікації, що сприяє забезпеченню послідовності та розуміння в комунікаціях всередині компанії. Стратегія також включає розробку тактичного плану контенту та плану заходів, розрахунок ресурсів для реалізації комунікаційної стратегії.

ПРОЦЕСИ КОМУНІКАЦІЇ, ПРОФЕСІЙНІ КОМУНІКАЦІЇ,
КОРПОРАТИВНА КОМУНІКАЦІЯ, КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА,
СТРАТЕГІЯ КОМУНІКАЦІЙ, ПРОМИСЛОВЕ ПІДПРИЄМСТВО

Список публікацій здобувача

1. Зубавленко В. Метод аналізу ієрархій у визначенні пріоритетів внутрішньої комунікації в умовах ТОВ «МЕТІНВЕСТ СІЧСТАЛЬ». International scientific conference “MININGMETALTECH 2023 – The mining and metals sector: integration of business, technology and education” : conference proceedings (November 29–30, 2023. Riga, the Republic of Latvia). Riga, Latvia : “Baltija Publishing”, 2023. Vol. 2. С. 275-276.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНИМИ КОМУНІКАЦІЯМИ.....	10
1.1 Основні поняття та складові системи професійних комунікацій	10
1.2 Корпоративна культура як основа формування професійних комунікацій.....	19
2 ДОСЛІДЖЕННЯ ТА ОЦІНКА СТАНУ СИСТЕМИ ПРОФЕСІЙНИХ КОМУНІКАЦІЙ ТОВ «МЕТІНВЕСТ СІЧСТАЛЬ».....	26
2.2 Оцінка ефективності системи професійних комунікацій	32
2.3 Аналіз показників професійних комунікацій на підприємстві	37
3 УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ПРОФЕСІЙНИХ КОМУНІКАЦІЙ НА ПРИКЛАДІ ТОВ «МЕТІНВЕСТ СІЧСТАЛЬ».....	54
3.1 Розробка стратегії комунікацій ТОВ "МЕТІНВЕСТ СІЧСТАЛЬ".....	54
3.2 Тактичне планування внутрішніх комунікацій в межах комунікаційної стратегії на прикладі ТОВ «МЕТІНВЕСТ СІЧСТАЛЬ»	68
3.3 Методика оцінки ефективності комунікаційної стратегії на прикладі ТОВ «МЕТІНВЕСТ СІЧСТАЛЬ».....	78
ВИСНОВКИ.....	84
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	87
ДОДАТОК А.....	92
ДОДАТОК Б.....	94

ВСТУП

Актуальність теми роботи визначається її сучасною значимістю та потенціалом розкриття нових підходів та стратегій, які можуть значно вплинути на внутрішнє середовище компанії, її продуктивність та загальну атмосферу. Тому, дослідження оптимізації внутрішніх корпоративних комунікацій є особливо важливим в умовах сучасних викликів корпоративного управління. З огляду на глобалізацію, цифровізацію та зміни в організаційних структурах, ефективна внутрішня комунікація стає ключовим фактором успішності бізнесу.

Постановка проблеми. Постійні зміни, що відбуваються у бізнес-середовищі, змушують організації адаптуватися та оптимізувати внутрішні комунікаційні процеси. Ефективність цих процесів безпосередньо впливає на загальну продуктивність та спроможність організації досягати своїх стратегічних цілей. Відтак, глибоке розуміння та вдосконалення внутрішніх комунікацій стає ключовим для забезпечення стабільного розвитку та адаптації до викликів сучасного ринку.

Вирішенню питань дослідження внутрішніх корпоративних комунікацій присвячено роботи вітчизняних та зарубіжних вчених, зокрема Сошинської В., Єжижанської Т., Тихомирової Є., Пілько А., Masnamara J., Phillips D., Huang X., Zulkifli N. Дослідження вчених охоплюють широкий спектр тем, пов'язаних з корпоративними комунікаціями, включаючи теоретичні основи, практичні методи управління та вплив комунікацій на корпоративну культуру. Проте, незважаючи на значний обсяг існуючих досліджень, питання розробки та впровадження ефективних стратегій внутрішніх комунікацій промислових підприємств потребують адаптації та удосконалення до сучасних викликів та відповідних умов корпоративного управління.

Мета дослідження. Удосконалення системи професійних комунікацій на прикладі ТОВ «МЕТІНВЕСТ СІЧСТАЛЬ» шляхом аналізу та розробки комунікаційної стратегії. Робота спрямована на створення ефективної стратегії внутрішніх комунікацій, яка підтримує зміцнення корпоративної культури, підвищення ефективності співробітників та покращення загального функціонування організації.

Задачі дослідження:

- Дослідити теоретичні засади управління професійними комунікаціями;
- Дослідити процес професійної комунікацій в умовах ТОВ «МЕТІНВЕСТ СІЧСТАЛЬ»;
- Оцінити ефективність поточної системи професійних комунікацій;
- Здійснити аналіз показників професійних комунікацій;
- Розробити комунікаційну стратегію для удосконалення системи професійних комунікацій на прикладі ТОВ «МЕТІНВЕСТ СІЧСТАЛЬ»
- Розробити тактичний план внутрішніх комунікацій;
- Розробити методику оцінки ефективності комунікаційної стратегії.

Об’єкт дослідження – процеси внутрішньої комунікації підприємства ТОВ «МЕТІНВЕСТ СІЧСТАЛЬ».

Предмет дослідження – методи удосконалення системи професійних комунікацій на прикладі ТОВ "МЕТІНВЕСТ СІЧСТАЛЬ». Цей дослідницький фокус дозволяє детально розглянути специфіку та особливості внутрішніх комунікацій в корпоративному середовищі, а також виявити та розробити ефективні методи та підходи для їх поліпшення.

Результати та обґрунтування їх новизни / інноваційності. В роботі були розроблені та представлені нові підходи та стратегії для покращення

внутрішніх комунікацій. Наукова новизна отриманих результатів полягає в наступному:

вперше розроблено:

- стратегію для внутрішніх комунікацій, яка ґрунтується на теорії стейкхолдерів, теорії двохсторонньої симетричної комунікації та використанні моделі організаційної структури Едгара Шайна та реалізує процедури корпоративного спілкування, залучення стейкхолдерів, слідкування за результатами, що сприяє залученню та мотивації співробітників, формує єдину корпоративну культуру та підвищує ефективність внутрішніх комунікацій;
- концепцію Tone of Voice, яка реалізує принципи єдності стилю, підсилює корпоративне спілкування та підвищує впізнаваність бренду, створюючи можливість стандартизації та уніфікації комунікаційного стилю всередині компанії, та дозволяє досягнути послідовності та розуміння у комунікаціях між компанією та співробітниками;

удосконалено:

- пірамідальну модель вимірювання ефективності внутрішніх комунікацій на підприємстві PR Джима Макнамари, яка реалізує принципи інтегрованого комунікаційного управління та дозволяє забезпечити глибше розуміння взаємозв'язків між різними елементами комунікаційної стратегії, що значно підвищує точність визначення ефективності комунікаційної стратегії та дозволяє краще дослідити вплив комунікацій на різні рівні організації (від сприйняття повідомлень до змін у поведінці та відношенні співробітників).

Структура та обсяг роботи. Робота складається зі вступу, 3 розділів, висновків, списку використаних джерел, 2 додатків. Загальний обсяг роботи

становить 68 сторінок, робота містить 18 рисунків, 16 таблиць. Список використаних джерел складається з 36 джерел.

1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНИМИ КОМУНІКАЦІЯМИ

1.1 Основні поняття та складові системи професійних комунікацій

Професійні комунікації в сучасному бізнес-середовищі є невід'ємною складовою успішної діяльності організацій. Це поняття охоплює всі види обміну інформацією та спілкування між співробітниками, керівництвом, партнерами, клієнтами та іншими стейкхолдерами в межах підприємства. Професійні комунікації сприяють передачі знань, розв'язанню проблем, прийняттю рішень та підвищенню ефективності робочих процесів. Вони включають в себе усну, письмову, електронну та неформальну комунікацію, що відбувається в межах організації та взаємодії зі зовнішніми партнерами [1].

Корпоративні комунікації представляють собою специфічний аспект професійних комунікацій і фокусуються на спілкуванні, що відбувається в рамках конкретної організації або корпорації. Вони включають в себе розповсюдження внутрішньої та зовнішньої інформації, спрямованої на досягнення стратегічних цілей компанії [2]. Корпоративні комунікації охоплюють внутрішні спілкування між співробітниками, керівництвом та стейкхолдерами, а також зовнішні відносини, такі як взаємодія з клієнтами, партнерами, громадськістю та іншими зацікавленими групами.

Ключова різниця між професійними та корпоративними комунікаціями полягає в спрямованості останніх на внутрішні та зовнішні цілі організації, а також у використанні стратегічних методів для досягнення цих цілей. У подальших підрозділах цього дослідження ми розглянемо ключові аспекти

корпоративних комунікацій, їхню роль у підприємницькій діяльності та способи їх покращення для досягнення успіху організації.

Система корпоративної комунікації - це комплекс заходів та інструментів, які використовуються для забезпечення ефективної комунікації між різними сторонами в організації. Вона може включати в себе такі елементи, як внутрішня і зовнішня комунікація, візуальна ідентичність, сприяння залученню співробітників, керування репутацією та інше.

Системи корпоративної комунікації можуть бути класифіковані за різними ознаками, такими як функціональна призначення, складові елементи, спосіб застосування та інше. За функціональною призначенням системи корпоративної комунікації можуть бути:

- Внутрішні системи корпоративної комунікації - призначені для спілкування між співробітниками та керівництвом в рамках організації.
- Зовнішні системи корпоративної комунікації - призначені для спілкування з зовнішніми сторонами.

Підходи до визначення поняття “корпоративна комунікація” наведені в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Визначення поняття “Корпоративна комунікація”

Визначення поняття “Корпоративна комунікація”	Автор:
Корпоративні комунікації є управлінською функцією окремого менеджера або цілого відділу, змістом якої є операції з метою поширення інформації серед ключової аудиторії, забезпечення корпоративної стратегії та розвитку повідомлень для різних цілей як всередині організації, так і за її межами.	Шавкун І. Г., Дибчинська Я. С.
Корпоративна комунікація – це процес передачі і обміну інформацією між організацією і її зацікавленими сторонами, такими як співробітники, клієнти, інвестори та громадськість. Цей процес включає в себе внутрішню комунікацію в організації, зовнішню комунікацію зі стейкхолдерами та керування репутацією.	Леслі Флокер (Leslie A. Flocker)
Корпоративна комунікація – це стратегічне управління комунікаційними процесами в організації, спрямоване на	Пол Ардоін (Paul A. Argenti)

побудову та підтримку взаєморозуміння, відносин і довіри зі стейкхолдерами з метою досягнення бізнес-цілей.	
Корпоративна комунікація – це систематичне управління комунікаційними процесами, засноване на плануванні, впровадженні та оцінці комунікаційних стратегій та тактик, що забезпечує взаємодію зі стейкхолдерами та підтримує позитивне сприйняття організації.	Майкл Боумен (Michael B. Goodman)

Джерело: сформовано автором.

Дж. Корнеліссен визначає корпоративні комунікації як функцію, яка забезпечує нагляд та координацію роботи у різних спеціалізованих галузях, зокрема зв'язками з медіа та зовнішніми та внутрішніми комунікаціями [3]. У свою чергу, український вчений Д. Олтаржевський відзначає, що більшість фахівців у цій галузі погоджуються з поглядом Корнеліссена, проте додає, що сучасні комунікації у бізнесі мають значно більше стратегічного значення. Вони виконують важливу роль у досягненні маркетингових цілей, формуванні позитивного іміджу, управлінні корпоративними знаннями, організації взаємодії з персоналом, споживачами, інвесторами та іншими дійовими особами. Отже, всі зв'язки підприємства - як зовнішні, так і внутрішні - повинні бути розглянуті як єдиний механізм, комплекс налагоджених відносин, що підпорядковуються довгостроковим стратегічним цілям компанії.

Професійні комунікації, нерідко співвідносні з поняттям корпоративних комунікацій, стали невід'ємною складовою успішної функціонування сучасних організацій. Західники й вчені звертають увагу на їхню значущість в процесах внутрішньої та зовнішньої взаємодії підприємства. Професійні комунікації є рушійною силою, яка визначає ефективність та успіх підприємства в умовах сучасного бізнесу.

Система корпоративних комунікацій включає в себе ряд ключових компонентів, які спрямовані на підтримку ефективної взаємодії між організацією та її співробітниками, клієнтами, а також громадськістю в

цілому. Основні компоненти системи корпоративних комунікацій можна поділити на наступні категорії (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Компоненти системи корпоративних комунікацій

	Компонент	Опис
1	Внутрішні комунікації	Спілкування між працівниками Корпоративна культура Внутрішні новини
2	Зовнішні комунікації	Pr Маркетингові комунікації
3	Кризові комунікації	Планування на випадок кризи Реагування на непередбачені події Відновлення після кризи

Джерело: сформовано автором

Внутрішні корпоративні комунікації (внутрішній PR) – це система взаємовідносин в організації, що базується на принципах корпоративної етики та культури. Все це є чітко продуманою і зваженою інформаційно комунікаційною політикою, спрямованою на підтримку позитивного іміджу у свідомості співробітників [4]. Основною метою професійних комунікацій є забезпечення ефективного обміну інформацією всередині організації. Це передбачає передачу ключових повідомлень, спільну роботу над проектами та завданнями, а також розповсюдження стратегічної інформації серед співробітників. Ефективні комунікації поєднують усі складові підприємства, забезпечуючи тим самим координацію завдань та дій між ними.



Рисунок 1.1 – Види комунікацій

Джерело: [12]

Комунікації на підприємстві існують у різних видах відповідно до місця виникнення, напрямку здійснення, засобів передачі тощо. Усі ці аспекти стають важливими в умовах швидких змін бізнес-середовища, де вчасна та точна інформація може вирішити долю підприємства.

Професійні комунікації включають в себе різноманітні засоби спілкування (таблиця 1.2), такі як електронні повідомлення, наради, відеоконференції, внутрішні портали та соціальні мережі для співробітників [4,5]. Вони створюють можливість для обміну ідеями та думками, вирішення проблем, а також розвитку корпоративної культури, спрямованої на досягнення спільних цілей. Значущою роллю професійних комунікацій є підтримка внутрішнього спілкування між співробітниками та різними підрозділами організації. Вони сприяють обміну досвідом, рішенням та ідеями, що є критичними для вирішення складних завдань та досягнення організаційних цілей. Внутрішнє спілкування створює сприятливий клімат для співпраці та підвищення продуктивності роботи.

Завдання внутрішніх корпоративних комунікацій є:

- 1) Розробка та впровадження корпоративних правил компанії, таких як місія, філософія та корпоративна культура;
- 2) Організація та проведення корпоративних заходів як для внутрішньої так і зовнішньої стейкхолдерів;
- 3) Здійснення регулярного інформування співробітників про новини, зміни, досягнення компанії тощо;
- 4) Забезпечення зв'язку між вертикаллю (керівництво-співробітники);
- 5) Покращення бренду роботодавця;
- 6) Залучення співробітників до життя компанії.

І не тільки перелічені завдання вирішують корпоративні комунікації це також може бути і мотивація співробітників, залучення їх до персональної відповідальності, волонтерської діяльності і т.д. в залежності від цілей комунікаційної стратегії компанії.

Для реалізації поставлених задач внутрішнього PR можуть застосовуватись різні засоби та канали комунікацій: інтранет, наради, корпоративні заходи, інформаційні мережі та дошки. Канали комунікацій мають відповідати потребам для її ЦА.

Наявність внутрішніх комунікаційних систем та інтранету є важливим аспектом ефективною системи корпоративних комунікацій. Вони створюють централізоване місце для обміну інформацією, спілкування та співпраці всередині організації. Перевагою наявності внутрішніх комунікаційних систем та інтранету є:

Централізований доступ до інформації: Внутрішні комунікаційні системи та інтранет забезпечують співробітникам доступ до необхідної інформації, такої як політики, процедури, ресурси, інструкції та документація.

Це допомагає зберігати її централізовано та забезпечує однорідний доступ до неї для всього персоналу.

Покращена комунікація та спілкування: Внутрішні комунікаційні системи та інтранет надають засоби для ефективної комунікації всередині організації. Вони дозволяють відправляти повідомлення, проводити дискусії, обмінюватися ідеями та взаємодіяти з колегами та високопосадовими посадовими особами навіть віддалено. Це сприяє поліпшенню комунікаційного потоку та сприяє більш ефективній спільній роботі.

Покращена колаборація та спільна робота: Наявність внутрішніх комунікаційних систем та інтранету сприяє покращенню колаборації та спільної роботи в організації. Співробітники можуть створювати спільні проекти, обмінюватися файлами, редагувати документи в реальному часі та спільно працювати над завданнями. Це сприяє підвищенню продуктивності, зменшенню затримок та полегшенню співпраці між різними відділами та командами.

Збереження історії та архівування: Внутрішні комунікаційні системи та інтранет забезпечують збереження історії комунікації та можливість архівування важливої інформації. Це дозволяє зручно повертатися до попередніх обговорень, відстежувати зміни та рішення, а також забезпечує збереження важливих документів та матеріалів для подальшого використання.

Забезпечення безпеки та конфіденційності: Внутрішні комунікаційні системи та інтранет зазвичай мають механізми захисту даних, аутентифікації та контролю доступу.

Покращена взаємодія з керівництвом: Наявність внутрішніх комунікаційних систем та інтранету дозволяє покращити взаємодію співробітників з керівництвом організації. Вони можуть отримувати оновлення, новини та повідомлення від керівництва, а також мати можливість

задавати питання, давати пропозиції та спілкуватися з керівними кадрами безпосередньо.

Окрім самих каналів комунікації, є самого контенту, що поширюється цими каналами. Його ефективність і вплив будуть залежати від якості візуального супровіду (графіка, фото, відео, презентації, тощо) і копірайтингу. Візуали відіграють важливу роль в комунікації, оскільки мають сильний вплив на сприйняття та розуміння повідомлення. Використання візуальних елементів може покращити ефективність комунікації та зробити її більш привабливою й запам'ятовуванню. Ось деякі ключові аспекти впливу візуалів в комунікації:

Захоплення уваги: Візуальні елементи, такі як графіка, фотографії, відео, малюнки та діаграми, мають властивість привертати увагу. Люди швидше помічають та сприймають візуальні образи, що дозволяє зробити комунікацію більш ефективною в потоку інформації.

Покращення розуміння: Візуали можуть допомогти в поясненні складних або абстрактних понять. Графіки, схеми та діаграми можуть візуально відобразити структуру, процеси або взаємозв'язки між елементами, що допомагає людям краще розуміти інформацію.

Емоційний зв'язок: Візуали можуть викликати емоції та створювати емоційний зв'язок з аудиторією. Кольори, фотографії людей, вирази обличчя та інші візуальні елементи можуть передати настрій, тон повідомлення та викликати позитивні або негативні емоції.

Стимулювання творчості та інновацій: Візуальні елементи можуть спонукати до творчого мислення та інноваційного підходу. Вони можуть викликати нові ідеї, стимулювати уяву та сприяти розвитку креативних рішень.

Вирізнєння від конкурентів: Візуальні елементи можуть допомогти організації виділитись серед конкурентів. Якщо використовувати унікальні та привабливі візуальні рішення, це може залучити увагу аудиторії та викликати позитивне враження про компанію.

Підсилення бренду: Візуальні елементи можуть бути використані для підсилення бренду організації. Логотипи, фірмові кольори та інші візуальні елементи можуть бути використані для створення спільного візуального стилю, що допоможе пізнаванності та сприятиме будованню довіри до бренду.

Усі ці фактори підкреслюють важливість використання візуалів у комунікації. Вони можуть зробити повідомлення більш привабливим, зрозумілим та запам'ятовуваним, сприяючи ефективній комунікації між організацією та її аудиторією.

Разом із візуалами йде копірайтинг. Копірайтинг, або написання текстів, відіграє надзвичайно важливу роль у комунікації організації. Він стосується як внутрішньої комунікації (наприклад, спілкування зі співробітниками), так і зовнішньої комунікації (наприклад, спілкування з клієнтами, партнерами, громадськістю тощо). Ефективний копірайтинг вимагає використання простої та зрозумілої мови, щоб забезпечити чітку передачу повідомлення. Граматична точність, логічна структура та ясність допомагають уникнути непорозумінь та сприяють ефективній комунікації. Правильно написаний може викликати певну реакцію аудиторії, спонукати до певних дій або змінити їхнє ставлення. Використання переконливих аргументів, відтворення переваг та заохочення до взаємодії можуть мотивувати людей приймати рішення, сприятливі для організації.

Копірайтинг може виділити унікальність та переваги організації або її продуктів/послуг. Він може підкреслити ключові особливості, які відрізняють організацію від конкурентів та створити переконливий аргумент для сприйняття повідомлення. Тому для правильно подання тексту та спілкуванню

зі своєю аудиторією більшість компаній разом з брендом створюють Tone of Voice своєї комунікації на різних каналах.

Загалом, для досягнення ефективної системи комунікації на підприємстві необхідно враховувати багато факторів та забезпечувати взаємодію між ними. Важливо, щоб керівництво компанії визначило пріоритети та спрямувало достатні ресурси на підтримку системи комунікації, яка буде працювати на користь компанії та всіх її стейкхолдерів. Також, слід забезпечити постійний моніторинг та оновлення системи комунікації, щоб вона відповідала змінним умовам бізнесу та змінювалася разом з компанією.

Успіх системи комунікації на підприємстві залежить від того, наскільки ефективно вона може передавати інформацію та взаємодіяти з різними групами стейкхолдерів. Це може сприяти розвитку компанії, зміцненню бренду, підвищенню задоволення працівників та клієнтів, а також досягненню більшого рівня інновацій та продуктивності.

Загалом, роль професійних комунікацій у системі корпоративних взаємодій є надзвичайно важливою. Вони створюють основу для успішної внутрішньої та зовнішньої взаємодії підприємства, сприяють досягненню організаційних цілей та підвищенню ефективності діяльності. Особливості сучасного бізнес-середовища вимагають від організацій акцентувати увагу на розвитку та оптимізації професійних комунікацій для досягнення конкурентних переваг та забезпечення сталого росту.

1.2 Корпоративна культура як основа формування професійних комунікацій

Чимало факторів впливає на ефективність комунікації, цей перелік майже невичерпний і для кожної компанії він може бути різним, але завжди є корпоративна культура. Навіть якщо компанія не формує її, вона сформується сама завдяки працівникам, адже корпоративна культура є невід'ємною складовою життя організації. Вона представляє собою набір унікальних цінностей, переконань, норм, традицій та поведінкових стандартів, які формують ідентичність компанії і впливають на спосіб взаємодії працівників між собою, їхні стосунки з керівництвом, клієнтами та зовнішніми стейкхолдерами. Корпоративна культура проявляється у всіх аспектах діяльності організації та взаємодії з навколишнім світом.

Ця унікальна культура визначає спосіб, яким співробітники спілкуються між собою, підходять до вирішення завдань, та діють у різних ситуаціях. Вона також відображається в спілкуванні з керівництвом, у відносинах з клієнтами і сторонніми партнерами, і впливає на ставлення організації до зовнішнього світу.

Корпоративна культура є невід'ємною частиною ідентичності компанії та визначає її унікальний характер. Вона може бути позитивною і сприяти досягненню успіху, або негативною і заважати розвитку. Тому важливо створити та підтримувати корпоративну культуру, яка сприяє досягненню стратегічних цілей організації і відповідає її цінностям і місії [6].



Рисунок 1.2 - Елементи корпоративної культури

Джерело: розроблено автором

Кожний елемент корпоративної культури має прямий вплив на внутрішні комунікації підприємства. Цінності відіграють надзвичайно важливу роль у впливі на корпоративні комунікації. Вони є основними принципами та переконаннями, які організація відображає у своїй діяльності і спілкуванні зі співробітниками, клієнтами, партнерами та іншими зацікавленими сторонами.

Зокрема, **цінності організації** визначають тон і стиль її комунікаційних зусиль [7]. Організації, які високо цінують етику та відповідальність, можуть акцентувати увагу на етичних аспектах своєї діяльності в комунікації та віддзеркалювати це в своїх повідомленнях та відносинах. Крім того, цінності організації визначають, наскільки вона відкрита і прозора у комунікаціях. Організації з вираженою цінністю прозорості можуть активно ділитися інформацією зі співробітниками і громадськістю, що впливає на їхні взаємини та репутацію. Цінності також мають вплив на структуру та зміст комунікаційних стратегій. Організації, які цінують інновації та творчість,

можуть активно працювати над створенням стимулів для співробітників вносити нові ідеї та творчі підходи в комунікації.

Місія компанії є ще одним ключовим фактором, який суттєво впливає на корпоративні комунікації. Місія - це короткий і чіткий висловлюваний основний ціль та призначення організації [8]. Вона визначає, чому існує компанія, які задачі вона ставить перед собою та яку цінність вона намагається принести своїм клієнтам, співробітникам і суспільству в цілому. Місія компанії відіграє важливу роль у формуванні інформаційних повідомлень і повідомлень, які вона висилає через корпоративні комунікації. Організація, яка має місію, спрямовану на соціальну відповідальність або створення продуктів і послуг, що полегшують життя людей, може акцентувати увагу на цих аспектах у своїх комунікаціях.

Місія також може служити як навігатор для внутрішніх комунікацій. Вона може бути використана для створення спільного розуміння та підтримки серед співробітників, надаючи їм чітку мету і орієнтир для своєї роботи. Крім того, місія компанії може надихати і мотивувати персонал, створюючи відчуття приналежності і гордості за свою роботу.

Корпоративна ідентичність є ще одним важливим аспектом, який має значний вплив на корпоративні комунікації. Ця ідентичність визначається системою символів, цінностей, іміджем та стилем компанії і відображається в способі, яким вона представляє себе перед своїми співробітниками, клієнтами, партнерами і громадськістю.

Ключові компоненти корпоративної ідентичності, такі як логотип, слоган, фірмові кольори і шрифти, створюють впізнаваний образ компанії [9]. Ці компоненти є важливими для корпоративних комунікацій, оскільки вони допомагають створити єдність і консистентність в усіх повідомленнях та матеріалах компанії. Коли споживачі бачать логотип чи слоган компанії, вони повинні асоціювати цей образ з конкретною компанією та її цінностями.

Корпоративна ідентичність також відображається в способі спілкування компанії зі своїми різними аудиторіями. Вона визначає тон, стиль та манеру спілкування, що використовується в офіційних листах, прес-релізах, рекламних матеріалах і соціальних мережах. Збереження консистентності в цих аспектах комунікацій допомагає зміцнити ідентичність компанії та забезпечує сприйняття її повідомлень як автентичних і достовірних.

Вплив корпоративної ідентичності на корпоративні комунікації полягає в тому, що вона допомагає створити стійкий імідж компанії, підсилює її репутацію і сприяє побудові довіри серед різних аудиторій. Коли ідентичність компанії є чіткою і узгодженою, це сприяє легшому сприйняттю її повідомлень і може позитивно вплинути на відносини зі споживачами, інвесторами, партнерами та співробітниками.

Наступним важливим чинником є **стиль управління**. Впровадження конкретного стилю управління визначає спосіб, яким приймаються рішення, спілкуються з підлеглими, вирішують конфлікти та встановлюють загальні правила та норми внутрішньої взаємодії в організації [10].

	Авторитарний стиль	Демократичний стиль	Ліберальний стиль
Владні повноваження	Зосередження всієї влади і відповідальності в руках лідера	Делегування повноважень з утриманням ключових позицій у лідера	Зняття лідером з себе відповідальності, зречення влади на користь групи
Прийняття рішень	Прерогатива лідера у встановленні цілей і виборі засобів їх досягнення	Прийняття рішень поділено за рівнями на основі участі	Надання можливості самоуправління в бажаному для групи режимі
Комунікації	Комунікаційні потоки йдуть переважно зверху	Комунікації здійснюються активно У двох напрямках	Комунікації відбуваються переважно по горизонталі
Сильні сторони	Увага до терміновості і порядку, можливість прогнозування результатів	Посилення особистих зобов'язань при виконанні роботи через участь в управлінні	Дозволяє почати справу без втручання лідера
Слабкі сторони	Стримується індивідуальна ініціатива	Необхідний тривалий час для з'ясування позицій і узгодження	Без втручання лідера група може втратити швидкість і напрямок руху

Рисунок 1.3 – Порівняння стилів керування

Джерело: [10]

Вплив стилю управління на корпоративні комунікації полягає в тому, яким чином інформація передається, як вирішуються конфлікти, наскільки

співробітники відчують вільність в висловлюванні своїх думок та ідей. Відповідно до обраного стилю (рис.1.3) управління може формуватися атмосфера довіри або, навпаки, напруженість в організації.

Разом зі стилями керування впливають і **норми поведінки** в організації, бо це правила відповідно до яких відображаються явні чи неявні норми поведінки і формуються на основі цінностей компанії, корпоративної культури, історії організації. Виявляється цей вплив у тоні комунікації, відкритості комунікації, вирішенні конфліктів, між особистих відносинах та довірі між колегами. Важливо враховувати, що норми поведінки можуть змінюватися в різних організаціях і в різні періоди. Керівництво має активно впливати на формування та підтримку таких норм, які сприяють ефективній корпоративній комунікації та сприяють досягненню стратегічних цілей компанії.

Стратегія підприємства має прямий вплив на корпоративні комунікації, оскільки вона визначає напрямок руху підприємства, то і відповідно співробітники мають бути проінформовані та залучені. Для корпоративних комунікацій стратегія організації визначає, до якої цільової аудиторії спрямовані зусилля у сфері корпоративних комунікацій. Наприклад, якщо стратегія передбачає розширення ринків і залучення нових клієнтів, корпоративні комунікації можуть акцентувати увагу на зовнішній аудиторії.

Стратегія також формує позиціонування компанії на ринку та її бренд [11]. Корпоративні комунікації повинні сприяти збереженню та розбудові позитивного іміджу зовні або всередині, який відповідає стратегічним цілям.

Вибір комунікаційних каналів також залежить від стратегії. Наприклад, якщо компанія має глобальні амбіції, то інтернаціональні комунікаційні канали можуть бути більш важливими. Стратегія також визначає підходи до кризової комунікації. Планування та підготовка до кризових ситуацій є важливою частиною стратегічних комунікаційних заходів.

Узгодження місії, цінностей, стратегії та корпоративної ідентичності з корпоративними комунікаціями важливо для створення послідовного,

впізнаваного та довіреного образу компанії. Це сприяє підвищенню лояльності співробітників, клієнтів та інших стейкхолдерів, а також допомагає досягти стратегічних цілей організації.

2 ДОСЛІДЖЕННЯ ТА ОЦІНКА СТАНУ СИСТЕМИ ПРОФЕСІЙНИХ КОМУНІКАЦІЙ ТОВ «МЕТІНВЕСТ СІЧСТАЛЬ»

2.1 Дослідження процесів професійної комунікації в умовах ТОВ «МЕТІНВЕСТ СІЧСТАЛЬ»

Метінвест – глобальна вертикально інтегрована гірничо-металургійна корпорація, що об'єднує видобувні та металургійні активи в Україні, Європі, США та мережу продажів у всіх куточках світу. Підприємства групи контролюють усі етапи виробництва – від видобутку руди і вугілля до виготовлення готової продукції. Завдяки стратегічному розташуванню біля ключових залізничних ліній та портів, ми можемо ефективно постачати сировину та готову металопродукцію у будь-яку точку планети.

Метінвест активно формує власну систему корпоративного управління відповідно до найкращих світових стандартів. Компанія віддана утриманню високих стандартів корпоративного управління та максимізації прозорості в усіх сферах діяльності, тому дотримується таких принципів управління[13]:

Таблиця 2.1 – Принципи управління Групи МЕТІНВЕСТ

Спеціалізація	Ми повністю сконцентровані на головній компетенції – стратегічному управлінні гірничо-металургійним комплексом. Це підвищує ефективність компанії та її інвестиційну привабливість.
Вертикальна інтеграція	Ми повністю контролюємо всі етапи створення вартості. Це забезпечує стабільність і стійкість до коливань ринкової кон'юнктури.
Єдине стратегічне управління	Ми здійснюємо єдине і послідовне планування та управління всіма активами. Це дозволяє досягати стабільного приросту акціонерної вартості компанії.
Централізація	Ми централізовано управляємо підприємствами Групи. Це дозволяє оптимізувати управлінські витрати, уніфікувати

	бізнес-процеси і технології, підвищити ефективність бізнесу загалом.
Зростання та інвестиції	Ми інвестуємо в розвиток, упроваджуємо ефективні технології у виробництві та управлінні. Це дозволяє нам успішно конкурувати на світових ринках.
Упровадження найкращих світових практик	Вивчаючи світовий досвід, ми ретельно обираємо найбільш ефективні технології – управлінські, виробничі, інформаційні. Це дозволяє нам досягати максимальної ефективності.
Синтез традицій та інновацій	Ми зберігаємо найкращі традиції металургійного майстерності і професіоналізму, збагачуючи їх найсучаснішими знаннями і технологіями.
Установка на лідерство	Ми домагаємося постійного покращення у своїй роботі на всіх рівнях Групи і в усіх напрямках її діяльності: якості менеджменту, продуктивності, якості продукції, контролю над витратами, умов праці, ефективності бізнес-процесів, охорони довкілля. Ми завжди націлені на отримання максимально можливого результату.
Особисте ставлення до справи	Ми домагаємося постійного покращення у своїй роботі на всіх рівнях Групи і в усіх напрямках її діяльності: якості менеджменту, продуктивності, якості продукції, контролю над витратами, умов праці, ефективності бізнес-процесів, охорони довкілля. Ми завжди націлені на отримання максимально можливого результату.

Джерело: [13]

Підприємством для аналізу є ТОВ «МЕТІНВЕСТ СІЧСТАЛЬ». Основний вид діяльності компанії 71.12 Діяльність у сфері інжинірингу, геології та геодезії, надання послуг технічного консультування в цих сферах згідно КВЕД ДК 009:2010. Це інжинірингова компанія, яка входить до складу Групи Метінвест та є однією з найбільших проектних організацій в Україні. Компанія супроводжує великі інвестиційні проекти Групи, починаючи з концептуального рішення та закінчуючи введенням об'єкта в експлуатацію. За типом структури (рис.2.1) організації компанія має функціональну структуру. Таким чином компанія включає в себе вертикальну комунікацію, в якій інформація передається від вищого рівня керівництва до підлеглих та навпаки. Вертикальна комунікація включає орієнтовані на задачі директиви, регулярні звіти про стан виконання завдань, передачу важливих рішень та інструкцій від

керівництва до робітників, а також зворотний зв'язок у формі підсумкових звітів, рецензій та інших повідомлень.

Горизонтальна комунікація в компанії відбувається між співробітниками на одному рівні в організаційній структурі або між підрозділами. Це зустрічі, наради, електронні листи, спільні проекти або комунікація через інформаційні системи компанії. Наявна горизонтальна комунікація сприяє обміну інформацією, координації робіт та спільному розв'язанню завдань.

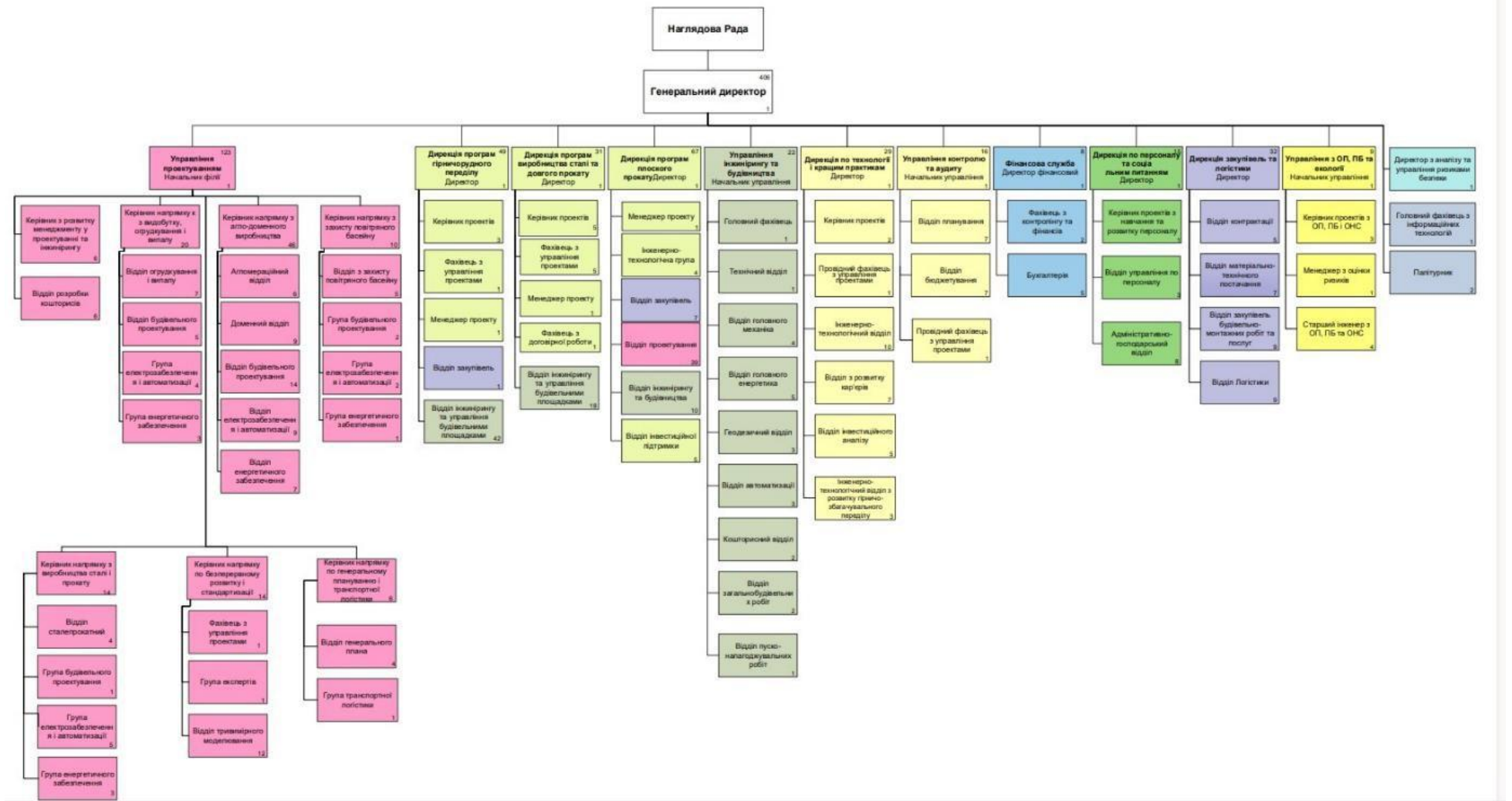


Рисунок 2.1 – Структурна схема компанії

Джерело: за даними наданими підприємством

Ядром і основою внутрішніх комунікацій в організації є внутрішній PR, який є комунікативною функцією керівництва та спеціалізованою діяльністю PR, спрямованою на досягнення стратегічних та тактичних цілей управління компанією. Внутрішній PR сприяє створенню та зміцненню корпоративної прихильності серед співробітників, мотивації їх до ефективного виконання функціональних обов'язків та комерційної творчості, а також збільшенню стійкості команди до впливу стресових кризових ситуацій в організації. У рамках стратегії внутрішніх комунікацій, ТОВ "МЕТІНВЕСТ СІЧСТАЛЬ" реалізує низку PR-ініціатив, спрямованих на зміцнення корпоративної культури, підвищення мотивації персоналу та забезпечення прозорості комунікацій всередині компанії. Ось декілька прикладів таких ініціатив:

- Внутрішні соціальні мережі: запроваджено корпоративну соціальну мережу, яка дозволяє співробітникам ділитись новими знаннями та ідеями, а також зміцнювати між особисті зв'язку в неформальній обстановці.
- Фідбек та оцінювання персоналу: компанія проводить регулярні анкетування та зустрічі зі співробітниками для збору зворотного зв'язку щодо робочих умов, корпоративної культури та інших аспектів діяльності підприємства.
- Внутрішній дайджест новин: забезпечує інформування співробітників про актуальні події та новини.

Кожна з цих ініціатив спрямована на підвищення ефективності внутрішньої комунікації та створення позитивного робочого середовища. Через ці заходи, Метінвест Січсталь демонструє свою відданість принципам прозорості, взаємоповаги та співпраці всередині організації.

Функцією забезпечення ефективних внутрішніх комунікацій забезпечує Дирекція по персоналу та соціальним питанням в особах менеджера та фахівця з корпоративних комунікацій від керівництвом директора по персоналу.

Діяльність який регулюється правилами внутрішнього розпорядку та відповідними посадовими інструкціями.

Останні роки співробітники компанії працюють у дистанційному форматі, тому комунікація компанії та співробітників відбувається тільки за допомогою інформаційних технологій.

Будується комунікаційна стратегія компанії на основі мети компанії та її цінностей за для встановлення ідентичності компанії, побудови довіри, мобілізації персоналу, побудови бренду компанії.

Місія компанії, що досліджується є “Ми будемо кращу в Європі компанію з управління проєктами”.

Цінності компанії сформовані кожним ТОП-менеджером, що відображає певну єдність серед команди керівників. Компанія впроваджує в комунікації такі цінності як:

- Результат вищий процесу, але не замість процесу.
- Ми робимо те, що вміємо робити добре.
- Вірне рішення, прийняте невчасно - це неправильне рішення.
- Ми ділимося інформацією, але не перенавантажуюмо зайвими даними.
- Ми вчимося та навчаємо.
- Ми довіряємо рішенням, прийняті вповноваженими співробітниками.
- Життя, здоров'я та безпека не елементи проєкту, а ціль.
- Ми створюємо об'єкти для стабільного ефекту, не для здачі в експлуатацію.
- Ми вчимося керувати ресурсними обмеженнями.
- Робота зі складними бізнес задачами для задоволення замовника.

- Ми регулярно даємо зворотній зв'язок та працюємо з ним.
- Людина понад усе.
- Колективний розум важливіший індивідуальній ефективності.
- Ми отримуємо задоволення від результатів своєї праці.

У створенні графічного супроводу публікацій, сувенірної продукції дотримуються правила керівництва із фірмового стилю МЕТІНВЕСТ [14].

Таким чином, встановлено існуючі види комунікації, їх завдання, засоби та канали, а також фактори що впливають на ефективність комунікацій ТОВ «МЕТІНВЕСТ СІЧСТАЛЬ». Компанія активно формує власну систему корпоративного управління з дотриманням високих стандартів і принципів. Ядром внутрішніх комунікацій є внутрішній PR, спрямований на досягнення стратегічних та тактичних цілей управління компанією. Це включає створення та зміцнення корпоративної прихильності серед співробітників та мотивацію до ефективної роботи. Зазначено, що останніми роками співробітники працюють у дистанційному форматі, тому комунікація відбувається з використанням інформаційних технологій.

2.2 Оцінка ефективності системи професійних комунікацій

Система професійних комунікацій в сучасному бізнес-середовищі є невід'ємною складовою успішності та конкурентоспроможності будь-якої організації. Якісні та ефективні комунікаційні процеси сприяють не тільки збільшенню продуктивності праці, але й сприяють зміцненню командної

роботи, підвищенню лояльності співробітників і клієнтів, а також досягненню стратегічних цілей компанії.

Один із способів оцінки ефективності системи професійних комунікацій в організації - це застосування трьохрівневої піраміди Макнамари [15,16]. Ця методика надає можливість систематично аналізувати різні аспекти комунікаційної діяльності та оцінювати їх вплив на бізнес-процеси.

Трьохрівнева піраміда Макнамари складається із трьох рівнів: Вхід, Вихід та Ефекти (Input, Output, Outcome) [17]. Кожен рівень відображає різні аспекти внутрішньої та зовнішньої комунікації в організації. Рівень Вхід оцінює вплив комунікацій на досягнення стратегічних цілей компанії, рівень Вихід аналізує співробітників та їх взаємодію в контексті комунікаційних ініціатив, а рівень Ефекти дозволяє оцінити конкретні комунікаційні інструменти та ресурси, які використовуються.

На основі організаційною структури підприємства (рис.2.1), можна побачити як організовані внутрішні комунікації підприємства. Вертикальна комунікація відбувається між різними рівнями ієрархії, від найвищих до нижчих рівнів і навпаки (рис. 2.2)



Рисунок 2.2 Приклад вертикальної комунікації

Джерело: розроблено автором

Горизонтальна комунікація відбувається між співробітниками одного рівня або між різними відділами, які знаходяться на одному рівні ієрархії. Це дозволяє координувати діяльність і обмінюватися інформацією між відділами.

Діагональна комунікація відбувається між співробітниками або підрозділами, які знаходяться на різних рівнях ієрархії та які не мають прямого вертикального або горизонтального зв'язку. Наприклад, фахівець одного відділу може напряму зв'язуватися з керівником іншого відділу для вирішення певних завдань.

Окрім цього, внутрішніми комунікаціями на підприємстві займаються фахівці з корпоративних комунікацій під керівництвом HRD. До їхніх задач, згідно посадових інструкцій, входить:

- Розробка та впровадження комунікаційної стратегії;
- Управління корпоративними каналами комунікації;
- Контент-менеджмент;
- Кризова-комунікація;
- Зворотній зв'язок між співробітниками та керівництвом;
- Навчання та розвиток;
- Організація заходів;
- Вимірювання ефективності.

Розглянемо наявні засоби комунікації в компанії. Засоби комунікації - це різноманітні технічні засоби, які використовуються для передачі повідомлень між людьми або групами людей. Ці засоби можуть бути формальними (наприклад, електронна пошта, телефон, відеоконференції, службові замітки) або неформальними (наприклад, розмови біля кавової машини, спільні обіди).

Наразі використовуються такі засоби комунікації в компанії ТОВ “МЕТІНВЕСТ СІЧСТАЛЬ” (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Перелік засобів комунікації та їх призначення

	Засіб комунікації	Призначення	Формальний / Неформальний
1	Електронна пошта	Повідомлення, документи, звіти	Формальний
2	Телефонні дзвінки	Обговорення питань, уточнення деталей	Формальний / Неформальний
3	Відеоконференції	Зустрічі на віддаленій основі	Формальний
4	Корпоративна соціальна мережа	Створення спільнот співробітниками	Неформальний
5	Чати та месенджери	Обговорення питань на робочому місці, спілкування	Неформальний
6	Інтранет	Організаційні новини, документи, інформація для співробітників	Формальний
7	Веб-сайт	Інформація про компанію, контакти,	Формальний
8	Блоги	Огляди проєктів, інформація про компанію, роздуми	Неформальний
9	Віртуальні робочі простори та проєкти	Співпраця, обговорення проєктів, спільна робота	Формальний
10	Внутрішні новини та бюлетені	Організаційні новини, досягнення компанії	Формальний
11	Офіційні заяви та прес-релізи	Оголошення, повідомлення про новини	Формальний
12	Рекламні матеріали	Продаж продукту, просування бренду	Формальний
13	Радіо та телебачення	Комунікація зі споживачами, оголошення	Формальний
14	Збори та наради	Обговорення питань, прийняття рішень	Формальний
15	Комунікація на робочих місцях	Повсяк	Формальний / Неформальний

Джерело: згруповано автором на підставі даних звітності підприємства

Розглянемо канали комунікації в ТОВ “МЕТІНВЕСТ СІЧСТАЛЬ” та яку інформацію через них доносять і в якому форматі (табл.2.3)

Таблиця 2.3 – Канали комунікації

Канал комунікації	Який контент	Формати контенту
Outlook	Запрошення на зустрічі Важливі новини та оголошення структури, ознайомлення з м і т.д.) Дайджест новин Обмін інформацією між бітниками, офіційні листи	Тест, зображення (фото, ілюстрації, інфографіка), інтерактивні формати (опитування), презентації
Yammer	<ul style="list-style-type: none"> • Контент створюється співробітниками в залежності від їх побажань, інтересів для неформального спілкування • Новини всередині підприємства • Подяки • Волонтерство • Розважальний 	Тест, зображення (фото, ілюстрації, інфографіка), інтерактивні формати (опитування), презентації, відео
Корпоративний портал	<ul style="list-style-type: none"> • Офіційні новини про підприємство для співробітників • Новини Холдингу • Метінвест • Статі на професійні теми та про колег • Законодавчі зміни в країні 	Тест, зображення (фото, ілюстрації, інфографіка)
MS Teams	<ul style="list-style-type: none"> • Обмін інформацією для дистанційної співпраці • Синхронізований контент з Yammer 	Відеоконференції, текст, зображення, файли різних форматів, інтерактивні засоби (віртуальні дошки, ігри, опитування, планери, тощо)

Джерело: розроблено автором на підставі аналізу внутрішніх комунікацій підприємства

В дослідженні було розглянуто теоретичні основи внутрішніх комунікацій, їх визначення, роль у корпоративному управлінні та важливість для розвитку організаційної культури. Згідно із завданням було встановлено існуючі види комунікації, їх завдання, засоби та канали комунікації та чинники які впливають на їх ефективність.

2.3 Аналіз показників професійних комунікацій на підприємстві

Ефективна система комунікації є необхідною складовою успішного функціонування будь-якого підприємства. У сучасному бізнес-середовищі, де інформація швидко поширюється та змінюється, належна комунікація між співробітниками, підрозділами та керівництвом стає вирішальною для досягнення стратегічних цілей та підтримки конкурентоспроможності підприємства.

Для забезпечення ефективної системи комунікації важливо регулярно оцінювати її ефективність та виявляти можливі проблеми та вади. Оцінка ефективності буде здійснюватися за допомогою пірамідальної моделі Макнамари [17], яка надає систематичний підхід до оцінки програм, проектів та організаційних систем. Ця модель дозволяє аналізувати різні аспекти комунікації та визначати їх ефективність на основі конкретних критеріїв.

В процесі оцінки за 3-х рівневою пірамідальною моделлю (рис. 2.3) Макнамари використані різні методи та методика, такі як анкетування співробітників, фокус-група, спостереження за реальними ситуаціями комунікації та аналіз документів, контент-аналіз. Це дозволяє отримати широкий огляд поточної системи комунікацій, виявити проблеми та зробити обґрунтовані рекомендації для її подальшого вдосконалення. Ця надзвичайна модель розкриває та висвітлює важливі параметри, які необхідно враховувати на кожному етапі процесу. Крім того, вона допомагає розглянути різноманітні методи дослідження на трьох різних рівнях: вхідних даних, вихідних результатів та кінцевих наслідків. Вхідні позиції становлять основу комунікаційної піраміди, вимагаючи оцінки якості повідомлень, відповідності цілям комунікації та інтересам аудиторії. Вихідні позиції пов'язані з проміжними результатами діяльності, такими як публікація мультимедійних

матеріалів або проведення заходів. Результати, у свою чергу, є верхівкою піраміди, яка втілює фінальну оцінку комунікації, виявляючи зміни в уявленні та поведінці зацікавлених сторінок.

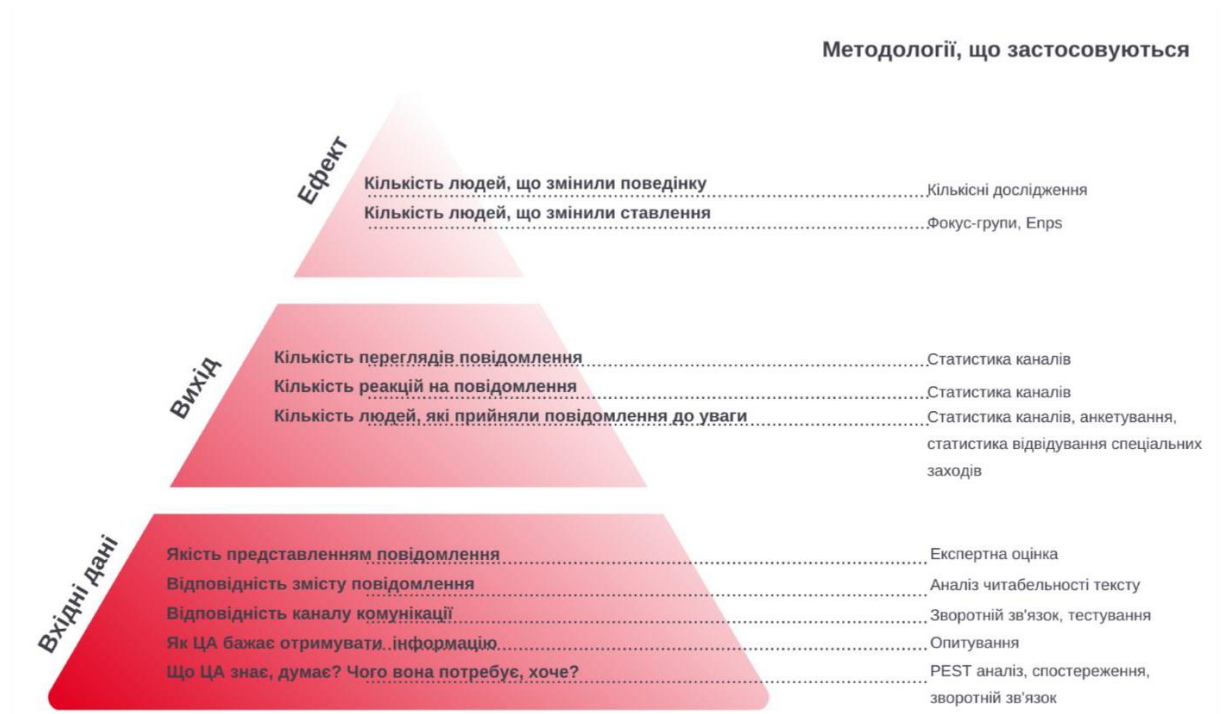


Рисунок 2.3 – Пірамідальна макромодель PR-досліджень Джима Макнамари

Джерело: розроблена та адаптована автором для дослідження ТОВ “МЕТІНВЕСТ СІЧСТАЛЬ”

Розглянемо Рівень 1 (Вхідні дані) пірамідальної моделі, що охоплює якість представлення, відповідність повідомлень, цільову аудиторію та відповідність каналів комунікацій.

Першим показником на рівні 1 оцінки ефективності системи корпоративних комунікацій є **якість представлення повідомлень** [18,19]. Ефективність комунікаційного процесу залежить від ясності, точності та відповідності матеріалу потребам цільової аудиторії та особливостям організації. Важливою є здатність передавати ідеї та інформацію зрозуміло та

влучно, забезпечуючи при цьому їхнє правильне сприйняття аудиторією. Основні аспекти якісного представлення повідомлень включають:

Ясність та логічність: Повідомлення мають бути чітко структуровані та логічно організовані, щоб їх було легко зрозуміти. Важливо передавати ідеї та інформацію без суперечностей та непорозумінь.

Адаптація до аудиторії: Повідомлення мають бути складені з урахуванням потреб та очікувань цільової аудиторії, використовуючи відповідний тон, стиль та формат.

Візуальна привабливість: Застосування візуальних елементів, як-от зображення, графіки, діаграми, може збільшити ефективність та привабливість повідомлення.

Мова та тон: Важливо використовувати зрозумілу мову, яка відповідає стилю комунікації організації. Тон повідомлення повинен бути адаптований до контексту та мети комунікації.

Точність та вірогідність: Повідомлення мають бути точними та відображати реальні факти та обставини. Неправильна або недостовірна інформація може негативно вплинути на сприйняття та встановлення зв'язку з аудиторією.

Під час аналізу комунікаційних зразків усередині організації було ретельно вивчено різноманітні повідомлення. Виявлено, що більшість з них відзначаються ясністю та логічністю подачі. Однак, в деяких випадках, інформація могла бути більш деталізованою та специфічною. Рекомендовано включення конкретних прикладів та ілюстрацій для кращого розуміння, а також проведення тренінгів з ділового листування та комунікаційних навичок для співробітників. Іноді повідомлення могли бути більш вичерпними, з додатковими деталями чи посиланнями на додаткові ресурси для тих, хто бажає глибше зануритися в тему. Варто розглянути можливість додавання

більш обширних ресурсів або створення розширеної бази знань. Повідомлення, які містили чіткі специфікації та контекст, виявилися надзвичайно ефективними. Однак, деякі з них могли б бути більш контекстуалізовані, особливо у висвітленні стратегічних аспектів діяльності компанії. Загалом, аналіз показав, що хоча більшість повідомлень відповідають стандартам ясності та логічності, існує простір для покращення в аспектах деталізації, структурування та надання додаткового контексту. Рекомендується враховувати ці висновки при розробці майбутніх повідомлень для підвищення їхньої ефективності та зрозумілості в рамках організації.

Для аналізу **відповідності змісту повідомлення** було враховано індекс туманності тексту Ганінга [20], який використовується для вимірювання рівня зрозумілості тексту. Цей індекс враховує середню довжину речень та середню кількість слів у реченнях. Формула розрахунку індексу Ганінга виглядає так:

$$Ганінг = 0,4 \times (0,78 \cdot (\text{слівречень}) + 100 \times (\text{число складних слів} / \text{число слів})) = 7,88$$

$$Ганінг = 0,4 \times 0,78 \cdot \text{слівречень} + 100 \times \text{число складних слів} / \text{число слів} = 7,88$$

Для аналізу було взято тексти різних категорій контенту.

Текст 1: Кількість слів: 62; Кількість речень: 5; Кількість слів зі складними будовами: 0

Текст 2: Кількість слів: 63; Кількість речень: 5; Кількість слів зі складними будовами: 1 (технічні)

$$Ганінг = 0,4 \times (0,78 \cdot (635) + 100 \times (163)) = 11,96$$

$$Ганінг = 0,4 \times 0,78 \cdot 635 + 100 \times 163 = 11,96$$

На початковому рівні піраміди аналізу було розглянуто спектр комунікаційних каналів організації, що охоплює різноманітність і кількість доступних методів обміну інформацією. Це включає різні форми передачі

повідомлень між співробітниками, керівництвом, відділами, а також зовнішніми сторонами. Згідно з даними, на підприємстві існує 15 комунікаційних засобів, з яких 5 є неформальними.

Для глибшого аналізу були вивчені такі канали, як Outlook, Yammer, MS Teams та вебсайт підприємства. Оцінка кількісних показників каналів комунікації здійснювалася через аналітику на платформі Yammer та корпоративному порталі.

Аналіз на платформі Yammer включав:

- Активність спільнот: Вивчення кількості повідомлень, коментарів, вподобайок та спільних файлів у спільнотах допомагає оцінити їхню активність та залученість учасників у дискусії та обмін інформацією.
- Залученість учасників: Аналіз кількості активних учасників у спільнотах дозволяє зрозуміти, які спільноти є найбільш активними та який внесок вони роблять, що вказує на їхню популярність та значення для організації.
- Зацікавленість та вплив: Аналіз реакцій користувачів на повідомлення та обговорення, включаючи лайки, позитивні коментарі та поширення, допомагає визначити рівень зацікавленості та вплив спільноти на учасників, а також їхню здатність залучати інших до спільних ініціатив.

Цей аналіз допомагає організації зрозуміти, як ефективно використовуються наявні комунікаційні канали, та ідентифікувати можливості для їх оптимізації та покращення. Для аналізу каналу Yammer було зафіксовано показники з лютого по травень, які наведені в табл.2.3.

Таблиця 2.3 – Аналітика Yammer

Огляд	Лютий	Березень	Квітень	Травень
Активні учасники	381	364	373	385
Опубліковані повідомлення	14	19	41	26

Продовження таблиці 2.3

Прочитані повідомлення	4750	6007	11220	8710
Реакції на повідомлення	98	153	403	357

Джерело: сформовано автором на підставі даних наданих підприємством

Ця аналітика надає цінну інформацію про динаміку та вподобання спільноти, дозволяючи виявити тенденції та закономірності в їх активності з часом [21]. Згідно з даними з таблиці 2.3, спостерігається зростання активності учасників, що виражається у збільшенні кількості прочитаних повідомлень, реакцій та коментарів. Це свідчить про підвищення залученості та інтерактивності серед співробітників.

Інтеграція платформи з програмою Teams, яка зробила інформування більш доступним, також суттєво вплинула на цю залученість. Детальний аналіз показників кожної публікації дозволяє виявити, які теми та формати контенту найбільше цікавлять співробітників. Зокрема, контент, пов'язаний з волонтерством, розважальними та навчальними заходами, а також взаємними подяками співробітників, отримав значно більше залучень та реакцій, ніж матеріали, пов'язані з виробничими документами чи проектами.

Це підтверджує, що Yammer використовується як неформальний канал комунікації, що сприяє більш вільному та неформальному обміну інформацією між співробітниками. Така інформація може бути корисною для розробки стратегій залучення співробітників та підвищення ефективності внутрішньої комунікації в організації.

Аналіз показників сайту підприємства. Внутрішній портал створений на базі SharePoint. Показники які нам доступні на порталі для аналізу:

- Унікальні відвідувачі: тобто кількість співробітників, які відвідували портал. В цьому показнику не враховується скільки разів саме.
- Відвідування сайту: відображає загальну кількість відвідувань порталу.

Розглянемо показники цього каналу з лютого по травень 2023 року в табл.2.4.

Таблиця 2.4 – Аналітика порталу підприємства

Огляд	Лютий	Березень	Квітень	Травень
Унікальні відвідувачі	59	54	42	28
Відвідування порталу	351	365	273	173

Джерело: сформовано автором на підставі даних наданих підприємством

Аналіз показників Yammer вказує на те, що цей канал комунікації не користується високою популярністю серед співробітників, що може вимагати переосмислення його використання або перегляду стратегії залучення. Важливо врахувати, що відповідний контент для Yammer не обмежується лише розважальними аспектами чи постійними новинами, але також може включати інші форми взаємодії та обміну інформацією. На корпоративному порталі зберігаються важливі документи та архіви, що вказує на його роль як більш формального каналу комунікації.

Аналіз розподілу контенту за категоріями показує, що:

- Інформаційний: Найпопулярніша категорія з 71 публікацією.
- Соціальні Проекти: 24 публікації.
- Свята: 17 публікацій.
- Професійний: 11 публікацій.
- Анонс: 7 публікацій.

Розподіл Публікацій за Платформами:

- Yammer: Найчастіше використовувана платформа з 101 публікацією.
- Outlook: 92 публікації.
- Портал Підприємства: 45 публікацій.

Для оцінки ефективності каналів комунікації варто звернути увагу на такі показники:

Швидкість передачі повідомлення: Важливо, щоб повідомлення передавалися швидко та ефективно, щоб забезпечити своєчасний обмін інформацією.

Рівень точності: Точність і повнота передачі інформації є критичними для забезпечення правильного розуміння та уникнення непорозумінь.

Рівень взаємодії: Канали, які сприяють активній взаємодії між учасниками, можуть бути більш ефективними для побудови спільноти та обміну ідеями.

Ступінь формальності: Розуміння того, наскільки формальним або неформальним є канал, допомагає визначити його найкраще використання для різних типів повідомлень.

Доступність: Легкість доступу до каналу комунікації є важливою для забезпечення його широкого використання серед співробітників.

Ці показники допомагають оцінити, наскільки ефективно різні канали комунікації задовольняють потреби організації та її співробітників, і можуть вказувати на потребу в оптимізації або зміні підходів до внутрішньої комунікації [22,23]. Щоб виміряти ці показники, було проведено анкетування співробітників (Додаток А) у якому ці показники оцінювались від , результати наведені в табл.6. В анкетуванні використовувалась шкала від 1 до 5, де 1 - "зовсім не задоволений", а 5 - "дуже задоволений".

Таблиця 2.3 – Оцінка показників каналів комунікації

Канал комунікації	Швидкість	Рівень точності	Рівень взаємодії	Ступінь формальності	Доступність
Outlook	5	5	5	5	5
Yammer	4	5	5	3	4
Корпоративний портал	3	4	2	5	5
MS Teams	5	4	5	3	5
Сайт підприємства	3	4	1	5	4

Джерело: сформовано автором на підставі опитування

Результати опитування надають цінну інформацію щодо ефективності різних каналів комунікації в організації:

Outlook отримав високі оцінки у всіх аспектах, включаючи швидкість, точність, рівень взаємодії та доступність, свідчать про те, що Outlook є надійним та ефективним каналом комунікації.

Yammer здобув хороші оцінки у більшості аспектів, особливо у швидкості, точності та взаємодії. Нижчий рівень формальності відповідає його призначенню як неформального каналу для спілкування між співробітниками.

Корпоративний портал отримав низькі оцінки в аспектах точності та доступності вказують на потребу в покращеннях для забезпечення ефективнішої комунікації.

MS Teams отримав високі оцінки у більшості аспектів, включаючи швидкість, точність та доступність, роблять його ефективним каналом з великим потенціалом для взаємодії.

Сайт підприємства має низькі оцінки в аспектах точності та доступності вимагають удосконалення для покращення комунікації.

Загальний аналіз показує, що Outlook та MS Teams є найбільш ефективними каналами комунікації, пропонуючи широкий спектр можливостей та високу якість обміну інформацією. Yammer також має значний потенціал, особливо як неформальний канал. Однак, корпоративний портал та сайт підприємства можуть потребувати додаткових зусиль для поліпшення їхньої функціональності та зручності використання.

MS teams також використовується на підприємстві, як засіб для проведення власних внутрішніх заходів: вебінари, розважальні заходи, робочі сесії. Такі заходи, як конкурси, реалізуються за допомогою корпоративної соціальної мережі. На гістограмі вище відображено кількість заходів за кожним форматом. Видно, що "Вебінари" та "Квізи" були найбільш часто використовуваними форматами (рис.2.4).

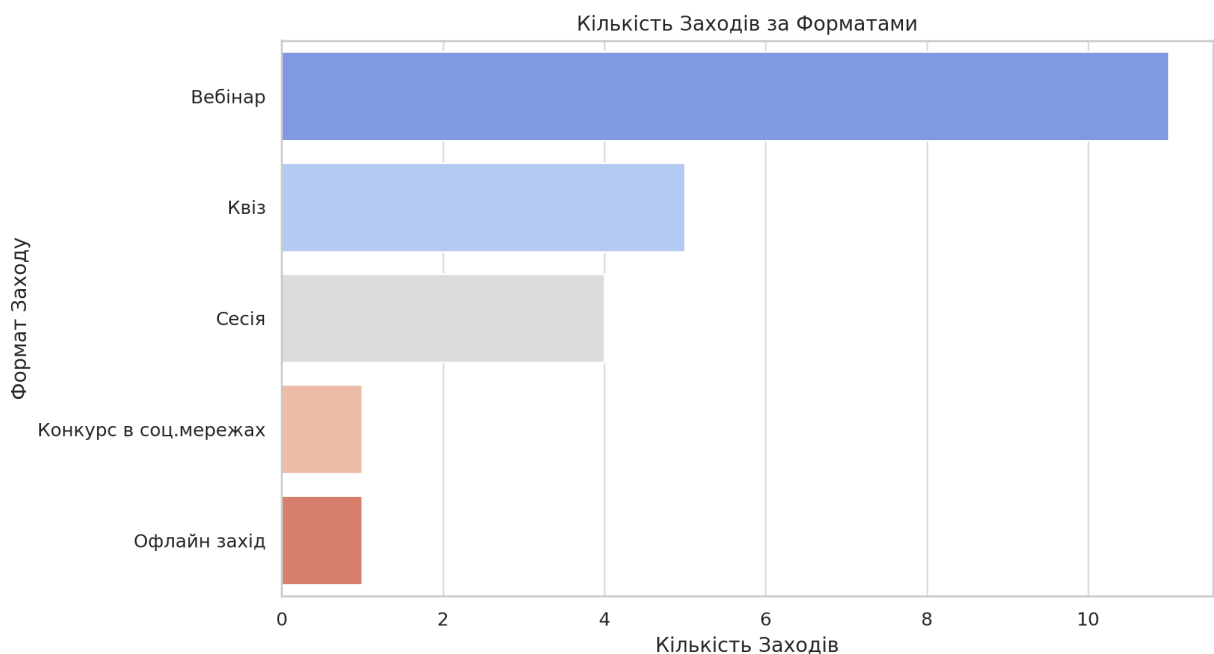


Рисунок 2.4 – Кількість проведених заходів за форматами

Джерело: побудована автором на підставі аналізу наданих матеріалів підприємством

На другому графіку (рис.2.5) відображено середню кількість відвідувачів для кожного формату заходу. Видно, що "Квізи" мали найвищу середню відвідуваність, а "Вебінари" зайняли друге місце.

У рамках дослідження проведених заходів компанії протягом останнього року було зроблено кілька ключових спостережень. Аналізуючи дані, особлива увага була приділена форматам заходів та їх відвідуваності. Перш за все, виявлено, що вебінари та квізи є найбільш популярними форматами. Це вказує на те, що ці види заходів найкраще залучають увагу та інтерес співробітників. Зокрема, вебінари, як сучасний і зручний спосіб отримання інформації, та квізи, які додають інтерактивності та розважального компоненту, є ефективними у втіленні корпоративної культури та залученні співробітників.



Рисунок 2.5 – Середня кількість відвідувачів для кожного формату заходу

Джерело: побудована автором на підставі аналізу наданих матеріалів підприємством

Що стосується відвідуваності, то тут квізи випереджають вебінари за середньою кількістю учасників. Це може свідчити про високий інтерес до більш інтерактивних та залучаючих форматів. З іншого боку, існує значний розкид у відвідуваності обох форматів, що може бути пов'язано з різними факторами, такими як тема заходу, способи його просування, час проведення та інше. На основі цих спостережень можна зробити висновок, що для підвищення ефективності корпоративних заходів компанії слід зосередитися на розвитку та оптимізації вебінарів та квізів як ключових форматів. Також важливим є розуміння того, які чинники впливають на відвідуваність, щоб максимізувати залученість співробітників до майбутніх заходів.

Наступний показник Рівня 1 який необхідно визначити - яка **цільова аудиторія корпоративних комунікацій**. Цільова аудиторія (ЦА) корпоративних комунікацій відіграє важливу роль у впровадженні ефективної комунікаційної стратегії в організації.

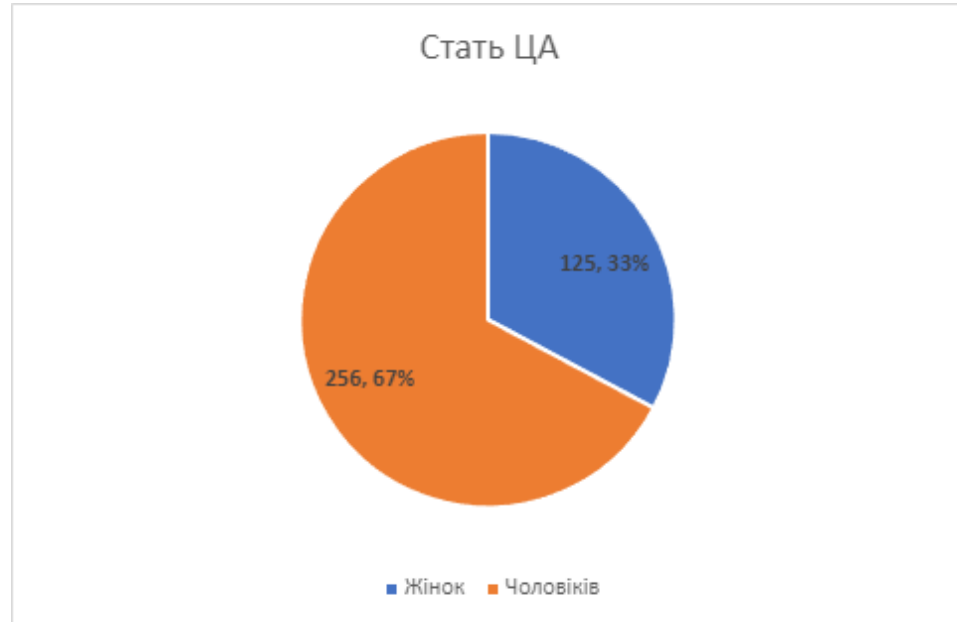


Рисунок 2.4 – Стать ЦА

Джерело: побудована автором на підставі аналізу

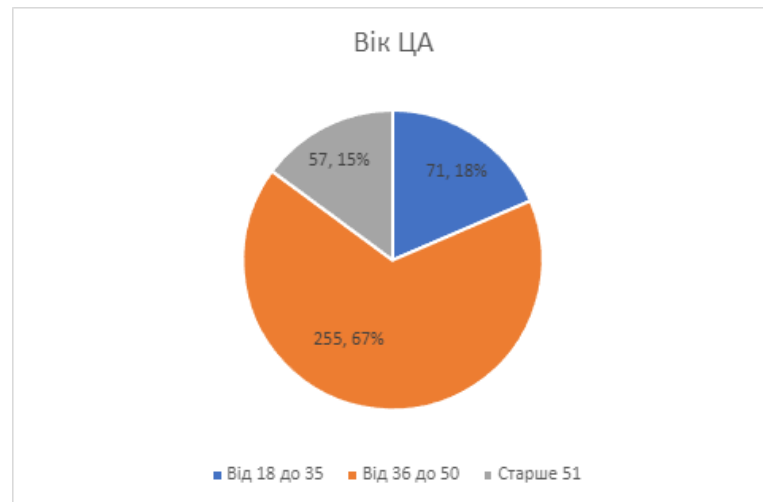


Рисунок 2.5 – Вік ЦА

Джерело: побудована автором на підставі аналізу

ЦА визначається як група людей, до якої спрямовані комунікаційні зусилля, повідомлення та інформація з метою досягнення певних цілей [24,25]. Врахування ЦА є ключовим елементом успішної корпоративної комунікації. Для аналізу ЦА використано аналіз документів. Усього в компанії 381 співробітник.

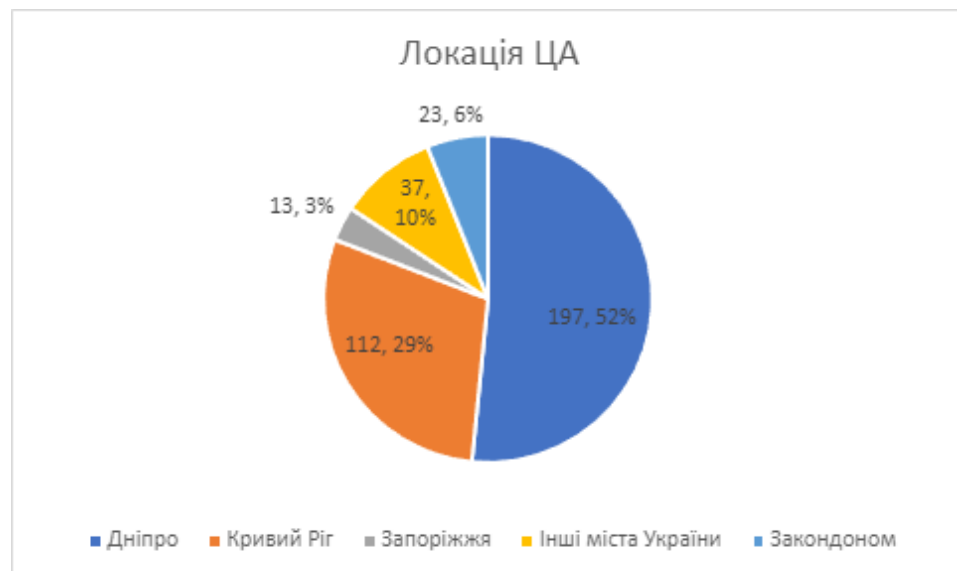


Рисунок 2.6 – Локація ЦА

Джерело: побудована автором на підставі аналізу



Рисунок 2.7 – Рівень посади ЦА

Джерело: побудована автором на підставі аналізу

Також, щоб зібрати більше даних про ЦА було сформовано фокус-групу, в якій учасники з різних ЦА обговорюють свої думки та перспективи на комунікаційні процеси, дозволить отримати глибше розуміння потреб та очікувань аудиторії. Фокус група складалась з 39 співробітників, серед яких 8 жінок та 29 чоловіків, вік та рівень посади учасників фокус-групи наведені в рисунках 2.8; 2.9.



Рисунок 2.8 – Вік учасників фокус-групи

Джерело: побудована автором на підставі аналізу

●	спеціаліст \ інженер	20
●	менеджер \ керівник групи	5
●	керівник відділу \ напрямку	10
●	керівник управління	2

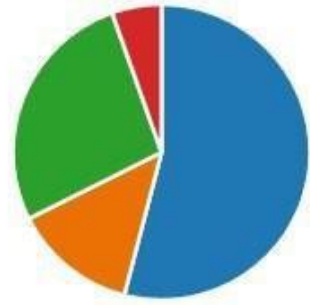


Рисунок 2.9 – Рівень посади учасників фокус-групи

Джерело: побудована автором на підставі аналізу

Також їм було запропоновано пройти опитування (Додаток Б) з відкритими відповідями та разом обговорити отриманий результат. Результати опитування фокус-групи вказують на важливі аспекти та можливі напрямки покращення комунікаційної взаємодії в компанії:

1. Стан комунікації в компанії: Загалом, комунікація між співробітниками та відділами є задовільною, але потребує подальшого розвитку. Існують випадки затримок у комунікації, а також виявлена потреба в підвищенні рівня комунікації між різними відділами.
2. Ідеали комунікаційної взаємодії: Фокус-група вважає, що ідеальна комунікація повинна бути своєчасною, достатньою, коректною, і з активною участю уваги. Виявлено проблеми з ефективністю нарад, що вимагає введення регламенту спілкування та підвищення довіри та неформального спілкування між відділами.
3. Рекомендовані кроки для покращення:
 - Ознайомлення персоналу з правилами нарад: Навчання персоналу правилам підготовки та проведення нарад, а також перевірки протоколів.

- Створення культури комунікації: Заохочення відкритої та вільної атмосфери для спілкування.
- Організація неформального спілкування: Проведення заходів, що сприяють неформальному обміну інформацією між відділами.
- Розробка матриці комунікаційних дій: Визначення ключових комунікаційних процесів та відповідальних за них осіб.
- Створення робочих груп: Формування команд для вирішення конкретних завдань або проблем.
- Розробка програми навчання: Оновлення та впровадження навчальних програм з комунікації.
- Впровадження системи електронного документообігу: Поліпшення обміну документацією та інформацією через електронні системи.

Важливо враховувати особливості компанії та контексту, а також залучити відповідні зацікавлені сторони для впровадження запропонованих змін. При формуванні комунікаційного плану для компанії Метінвест, важливо врахувати різноманітні чинники, що впливають на персонал, використовуючи методику PEST-аналізу [26]. Ось як ці чинники можуть впливати на стратегію комунікації:

Політичні фактори:

- Переміщення співробітників та мобілізація в армію вимагають гнучкої та чутливої комунікаційної підтримки.
- Політичні зміни можуть впливати на робочі умови, тому важливо забезпечити своєчасне інформування співробітників про будь-які зміни.

Економічні фактори:

- Зниження попиту на метали та високі ціни на енергоносії можуть впливати на стабільність робочих місць та життєвий рівень співробітників.
- Інфляція може знижувати купівельну спроможність, тому важливо комунікувати будь-які фінансові зміни та підтримку.

Соціальні фактори:

- Старіння населення та екологічна свідомість можуть впливати на рекрутинг та корпоративну культуру.
- Потрібно враховувати ці зміни у комунікаційних кампаніях, особливо у контексті соціальної відповідальності та сталого розвитку.

Технологічні фактори:

- Автоматизація та нові технології можуть впливати на робочі місця, тому важливо комунікувати про можливості навчання та перекваліфікації.
- Зростання попиту на сталь для низьковуглецевої економіки може створювати нові можливості, які слід висвітлювати у комунікаційних матеріалах.

Комунікаційна стратегія повинна включати прозорість та відкритість у вигляді чіткого інформування про будь-які зміни та виклики, програми навчання, перекваліфікації та психологічної підтримки, для побудови довіри та прозорості залучення співробітників до діалогу та участі у прийнятті рішень та для адаптації до змін необхідно бути гнучкими до відповіді на зовнішні зміни та виклики. Врахування цих аспектів допоможе компанії ефективно комунікувати зі своїми співробітниками, забезпечуючи їхню підтримку та адаптацію до змінюваного середовища.

3 УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ПРОФЕСІЙНИХ КОМУНІКАЦІЙ НА ПРИКЛАДІ ТОВ «МЕТІНВЕСТ СІЧСТАЛЬ»

3.1 Розробка стратегії комунікацій ТОВ "МЕТІНВЕСТ СІЧСТАЛЬ"

Враховуючи специфіку діяльності та корпоративні цінності ТОВ "МЕТІНВЕСТ СІЧСТАЛЬ", розглянемо ряд стратегічних кроків необхідних для удосконалення СИСТЕМИ ПРОФЕСІЙНИХ КОМУНІКАЦІЙ шляхом оптимізації відповідних комунікаційних процесів. Це включає аналіз існуючих каналів комунікації, визначення потреб та очікувань співробітників, розробку нових комунікаційних ініціатив та впровадження сучасних інструментів комунікації. Також в процесі розробки стратегії комунікацій необхідним є приділення уваги розвитку навичок комунікації серед співробітників, що є важливим аспектом у підвищенні загальної ефективності комунікаційної системи.

Розробка та впровадження комунікаційної стратегії вимагає комплексного підходу та врахування різноманітних факторів, від корпоративної культури до технологічних можливостей. У цьому підрозділі розглянемо ключові елементи комунікаційної стратегії та рекомендації щодо її розробки та впровадження, які дозволять ТОВ "МЕТІНВЕСТ СІЧСТАЛЬ" досягти нового рівня внутрішньої комунікації, яка відповідає сучасним вимогам та викликам.

Основною метою комунікаційної стратегії є створення ефективної, прозорої та двосторонньої системи внутрішніх комунікацій, яка сприяє

підвищенню залученості співробітників, покращує корпоративну культуру та підтримує досягнення бізнес-цілей компанії.

Ключовими завдання комунікаційної стратегії є:

- Створення ефективного механізму для обміну інформацією та знаннями між різними підрозділами;
- Розробка плану комунікації для важливих корпоративних подій та імплементації змін;
- Підвищення значення корпоративних цінностей та місії у всіх комунікаційних матеріалах;
- Впровадження корпоративних заходів, що сприяють зміцненню командного духу;
- Підвищення залученості персоналу у внутрішніх каналах комунікації;
- Створення Tone of Voice для забезпечення консистентності та розуміння у всіх комунікаціях;
- Визначення ключових показників ефективності (KPIs) комунікацій.

У сучасному динамічному бізнес-середовищі, ефективність внутрішніх комунікацій є вирішальною для успішного функціонування та розвитку організації. З огляду на це, актуальним завданням для ТОВ «МЕТІНВЕСТ СІЧСТАЛЬ» є не лише оцінка поточного стану, але й пошук шляхів для оптимізації та покращення існуючої системи комунікацій.

Тому, відповідно до результатів аналізу, проведеного вище у розділі 2 за пірамідою Макнамари, доцільним є проведення додаткового SWOT-аналізу системи комунікацій. Такий підхід дозволить всебічно оцінити внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на систему комунікацій компанії, виявити не тільки її слабкі сторони, але й потенційні можливості для розвитку. Цей аналіз має на меті виявлення ключових аспектів існуючої системи та формування стратегічної бази для розробки плану дій.

SWOT-аналіз (рис.3.1) системи комунікацій компанії ТОВ «МЕТІНВЕСТ СІЧСТАЛЬ» виявив ряд ключових сильних та слабких сторін, а також можливостей та загроз, які мають вирішальне значення для розвитку ефективної комунікаційної стратегії.

Серед сильних сторін варто відзначити наявність різноманітних каналів комунікації та використання сучасних технологічних рішень, таких як MS Teams та Yammer. Це забезпечує компанії гнучкість у виборі засобів комунікації та можливість досягнення широкого кола співробітників.

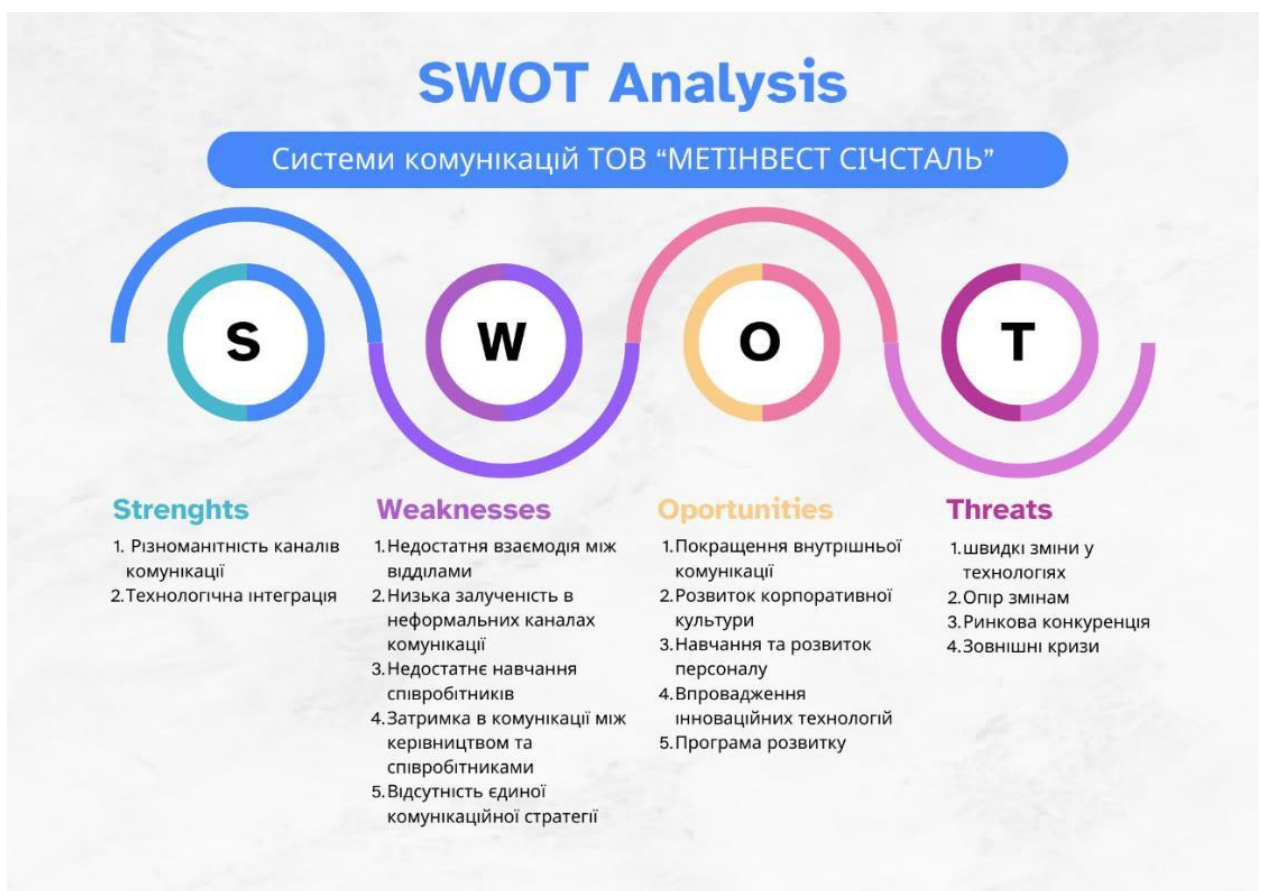


Рисунок 3.1 – SWOT-аналіз системи комунікацій

Джерело: сформовано автором

Проте, система комунікацій компанії також має певні слабкості. Недостатня взаємодія між відділами та обмежене використання неформальних каналів можуть призводити до втрати важливої інформації та зниження

ефективності комунікаційних процесів. Відсутність єдиної комунікаційної стратегії може призводити до непослідовності та нерозуміння серед співробітників.

У контексті можливостей, компанія має значний потенціал для покращення внутрішньої комунікації, розвитку корпоративної культури та навчання персоналу. Впровадження нових інструментів та платформ може значно підвищити ефективність комунікації, а також сприяти залученню та мотивації співробітників.

Однак, існують і певні загрози, зокрема швидкі зміни у технологіях, ризик інформаційних витоків та опір змінам з боку співробітників. Ці фактори вимагають від компанії постійної уваги та адаптації до змінюваного середовища.

У підсумку, SWOT-аналіз вказує на необхідність розробки комплексної та гнучкої комунікаційної стратегії, яка б враховувала як існуючі сильні сторони, так і потенційні можливості для розвитку, одночасно мінімізуючи вплив слабкостей та загроз. Також варто враховувати проведений PEST-аналіз, з якого також свідчить, що комунікаційна стратегія має бути прозорою та відкритою, включати програми з підтримки та розвитку співробітників, будувати довіру та співпрацю і адаптуватись до швидкоплинних змін.

Комунікаційна стратегія базується на сучасних теоріях корпоративних комунікацій та організаційної поведінки. Основоположними є такі теоретичні концепції, як: теорія стейкхолдерів [29,30], теорія двосторонньої симетричної комунікації [31,32], модель організаційної культури Едгара Шайна[33,34].

В основі розробки комунікаційної стратегії лежить теорія стейкхолдерів, яка набула широкого розповсюдження в сучасному менеджменті та корпоративних комунікаціях. Ця теорія виходить з припущення, що успіх

організації залежить не лише від взаємодій з акціонерами, а й з усіма зацікавленими сторонами, включаючи співробітників.

Стратегічне значення теорії стейкхолдерів для підприємства полягає у визначенні ключових груп стейкхолдерів та встановленні ефективних каналів комунікації з кожною з них. Це дозволяє компанії не лише передавати важливу інформацію, але й збирати зворотний зв'язок, який є критичним для адаптації стратегій та операційних рішень.

У рамках нашої стратегії, ми впроваджуємо такі заходи для взаємодії зі стейкхолдерами:

- Регулярні опитування співробітників для оцінки їхнього сприйняття внутрішніх комунікацій та виявлення потенційних проблемних зон.
- Зустрічі з ключовими учасниками для обговорення поточних проектів та майбутніх можливостей співпраці.
- Відкриті форуми зі співробітниками для обговорення впливу діяльності компанії на соціальне та екологічне середовище.

Метою інтеграції теорії стейкхолдерів у пропоновану комунікаційну стратегію, є прагнення досягти не лише високого рівня прозорості та відкритості в комунікаціях, але й забезпечити врахування, інтересів всіх зацікавлених сторін у прийнятті рішень на різних рівнях управління компанії.

Теорія двосторонньої симетричної комунікації [35] є ключовою для розуміння підходів до внутрішніх корпоративних комунікацій. Ця теорія підкреслює важливість взаємності та балансу в комунікаціях між організацією та її стейкхолдерами, що дозволяє досягти взаєморозуміння та гармонії.

Згідно з цією теорією, комунікація не має бути одностороннім процесом, де організація лише передає інформацію. Натомість, ефективна комунікація передбачає обмін думками та ідеями, що сприяє створенню відкритого та

динамічного діалогу. У контексті ТОВ «МЕТІНВЕСТ СІЧСТАЛЬ», цю концепцію пропонується реалізувати через наступні ініціативи:

- Внутрішні платформи для обговорення: Використання інтранету та соціальних мереж всередині організації для створення простору, де співробітники можуть висловлювати свої ідеї та ділитися зворотним зв'язком.
- Регулярні зустрічі з керівництвом: Організація зустрічей між співробітниками та керівництвом, щоб обговорювати поточні справи компанії та ділитися перспективами.
- Програми зворотного зв'язку: Розробка систем зворотного зв'язку, які дозволяють співробітникам впливати на рішення компанії, особливо в тих аспектах, які безпосередньо впливають на їхню роботу.

Застосування принципів двосторонньої симетричної комунікації дозволяє створити культуру відкритості та прозорості, де кожен співробітник відчуває свою важливість та вклад у загальний успіх компанії.

Модель організаційної культури, розробленої Едгаром Шайном, виокремлює три рівні культури в організації: артефакти, оголошені цінності, та базові припущення. Інтеграція цієї моделі в комунікаційну стратегію дозволяє компанії ефективніше впливати на корпоративні цінності та поведінку співробітників.

Застосування моделі у комунікаційній стратегії:

- Артефакти: Організація активно використовує різноманітні візуальні та вербальні артефакти для посилення корпоративної культури. Це включає корпоративні ритуали, символи, логотипи, слогани, а також дизайн офісного простору, який відображає та підтримує корпоративні цінності.
- Оголошені цінності: Ядром нашої комунікаційної стратегії є поширення та утвердження оголошених цінностей компанії. Це досягається через

регулярні комунікації від керівництва, внутрішні тренінги та майстер-класи, які акцентують на важливості цих цінностей у робочому процесі.

- Базові припущення: Глибше розуміння та зміна базових припущень в організації досягається через довгострокові програми розвитку корпоративної культури. Це включає залучення співробітників до процесу прийняття рішень, форуми для обговорення внутрішньої політики, та ініціативи, спрямовані на зміцнення відкритості та довіри в організації.

У процесі розробки та впровадження стратегії комунікацій, важливо враховувати різні зацікавлені сторони (табл.3.1), які можуть бути впливовими на діяльність компанії. Зацікавлені сторони, також відомі як стейкхолдери, включають групи або особи, які мають інтерес у відносинах з організацією та можуть впливати на її успішність.

Таблиця 3.1 – Зацікавлені сторони та їх потреби в комунікації

Ключові зацікавлені сторони	Потреби в комунікації	Частота комунікацій
Топ-менеджмент	<ul style="list-style-type: none"> - Стратегічна інформація щодо цілей та візії компанії - Оновлення про стан компанії та важливі рішення 	Раз/2 місяці
HR-дирекція	<ul style="list-style-type: none"> - Кадрові оновлення - Інформація про бенефіти та компенсації - Навчання та розвиток - Комунікації про культуру та цінності компанії - Оцінка працівників - Інформація про регламенти, правила та стандарти - Соціальна комунікація - Психологічна підтримка - Інформування про проекти та новини компанії 	2-3 рази/тиждень
Дирекція з охорони праці та екології	<ul style="list-style-type: none"> - Правила безпеки та політика охорони праці - Інструкції щодо безпеки на роботі - Інформування про зміни в законодавстві - Блискавка 	3 рази/місяць
Управління контролю та аудиту	<ul style="list-style-type: none"> - Інформування про накази та регламенти 	2 рази/місяць
Фінансова служба	<ul style="list-style-type: none"> - Інформування щодо заробітної плати 	2 рази/місяць

Управління проєктуванням	<ul style="list-style-type: none"> - Інформування про зміну регламентів, стандартів - Оновлення про стан проєктів 	раз/місяць
--------------------------	---	------------

Джерело: розроблено автором на підставі даних підприємства

У рамках комунікаційної стратегії пропонується впровадження низки стратегічних ініціатив, спрямованих на підвищення ефективності внутрішніх комунікацій:

Ефективний обмін інформацією та знаннями:

- Організація регулярних зустрічей/дискусій/круглих столів між відділами.
- Залучення співробітників та амбасадорів до створення контенту на для внутрішніх каналів комунікації.
- Проведення зустрічей з SEO компанії.
- Запуск спільнот для обговорення професійних питань.

Розробка програм та ініціатив для зміцнення командного духу:

- Визначення ключових подій у корпоративному календарі та планування деталізованих сценаріїв для кожного з них.
- Проведення опитувань для збору ідей.
- Створення програми менторства та коучингу.
- Організація корпоративних тренінгів.
- Проведення тренінгів з корпоративної культури та комунікації.
- Інтеграція цінностей у корпоративні ритуали та традиції.

Підвищення рівня залученості персоналу через активну участь у внутрішніх комунікаціях:

- Конкурси в Yammer.
- Проведення спортивного онлайн-марафону.
- Ігрові заходи (квіз, мафія, бізнес-ігри).

Впровадження Tone of Voice:

- Проведення семінарів та робочих зустрічей для забезпечення розуміння і послідовності використання Tone of Voice.
- Періодичний аудит комунікаційних матеріалів для забезпечення їх відповідності встановленим стандартам.

Ці ініціативи спрямовані на підвищення ефективності внутрішніх комунікацій, зміцнення корпоративної культури, залучення співробітників та створення єдиної комунікаційної стратегії в компанії.

Для досягнення вищої ефективності і оптимізації внутрішньої комунікації в компанії, було проведено аудит існуючих каналів комунікації у розділі 2. Цей аналіз спрямований на виявлення переваг та недоліків існуючої системи комунікацій (табл.3.2) з метою покращення співпраці та інформаційного обміну всередині компанії.

Таблиця 3.2 – Переваги та недоліки системи комунікації

Переваги	Недоліки
Більшість співробітників має доступ до каналів комунікації	Не всі співробітники обізнані у їх використанні/функціоналі
Компанія використовує різні канали комунікації, що враховує різні потреби співробітників	Деякі повідомлення можуть бути не достатньо структурованими та зрозумілими
Існують можливості залучення співробітників до обговорень та ініціатив	Виявлено затримки в інформуванні
	Відсутні встановлені правила комунікації
	Відсутність єдиного тону мовлення в комунікаційних повідомленнях

Джерело: сформовано автором

Кожен пункт стратегії вказує на основну стратегію, конкретні завдання, які необхідно виконати, та методи реалізації, які детально описують, яким чином ці завдання будуть виконані в рамках загальної комунікаційної стратегії компанії (табл.3.2). Перший стратегічний напрямок включає заходи, спрямовані на забезпечення відкритості та доступності інформації для всіх рівнів організації. Пропонується прагнемо створити екосистему, де знання

вільно циркулюють, і кожен співробітник може зробити свій внесок та користуватися колективним інтелектом компанії

Таблиця 3.2 – Фокусні області стратегії внутрішніх комунікацій

Стратегія	Задачі	Реалізація
Інформаційна прозорість та доступність	Ефективний обмін інформацією та знаннями Розробка плану корпоративних подій	Організація регулярних зустрічей/дискусій/круглих столів між відділами Залучення співробітників та амбасадорів до створення контенту на дану тему для внутрішніх каналів комунікації Проведення зустрічей з SEO компанії Запуск спільнот для обговорення професійних питань
Корпоративна культура та цінності	Розробка програм та ініціатив для зміцнення командного духу Підкреслення та інтеграція корпоративних цінностей в усіх комунікаційних матеріалах	Визначення ключових подій у корпоративному календарі та планування деталізованих сценаріїв для кожного з них Проведення опитувань для збору ідей Створення програми менторства та коучингу Організація корпоративних тренінгів Проведення тренінгів з корпоративної культури та комунікації Інтеграція цінностей у корпоративні ритуали та традиції
Залученість та участь персоналу	Підвищення рівня залученості персоналу через активну участь у внутрішніх комунікаціях Впровадження заходів та активностей для співробітників	Конкурси в уаппер Проведення спортивного онлайн-марафону Ігорві заходи (квіз,мафія)
Покращення комунікації	Впровадження Tone of Voice	Проведення семінарів та робочих зустрічей для забезпечення розуміння і послідовності використання Tone of Voice Періодичний аудит комунікаційних матеріалів для забезпечення їх відповідності встановленим стандартам

Джерело: сформовано автором

В напрямку корпоративної культури та цінностей фокусуємося на культивуванні корпоративних цінностей та культури, які є фундаментом корпоративної культури організації. Через низку ініціатив підсилюється зв'язок співробітників із місією компанії та стимулюємо їх до спільної праці на досягнення корпоративних цілей.

Залученість персоналу в стратегії покликаний активізувати участь кожного члена команди в житті організації. Через різноманітні платформи та ініціативи забезпечується можливість, що кожен співробітник відчуває свою значущість та мотивований до високої залученості.

Метою розділу з покращення комунікації є впровадження єдиної системи комунікації, яка об'єднує тон, стиль та підходи у всіх матеріалах та взаємодіях. Це дозволяє компанії говорити одним голосом зі своєю аудиторією, забезпечуючи зрозумілість та пізнаванність бренду всередині компанії.

Матриця комунікаційних дій

В контексті безперервної динаміки та розвитку ТОВ «МЕТІНВЕСТ СІЧСТАЛЬ», важливо систематизувати та координувати внутрішні комунікації на підприємстві. Для цього пропонується використання матриці контенту (рис. 3.2).

Матриця становить фундамент для створення цілісного та ефективного контент-плану (табл.3.3), який дозволить оптимізувати залучення співробітників, гарантувати регулярність та своєчасність, вимірювати вплив, підтримувати організаційну культуру, оптимізувати ресурси, персоналізувати досвід різної ЦА співробітників, фасилітувати внутрішню комунікацію для уникнення інформаційного шуму.

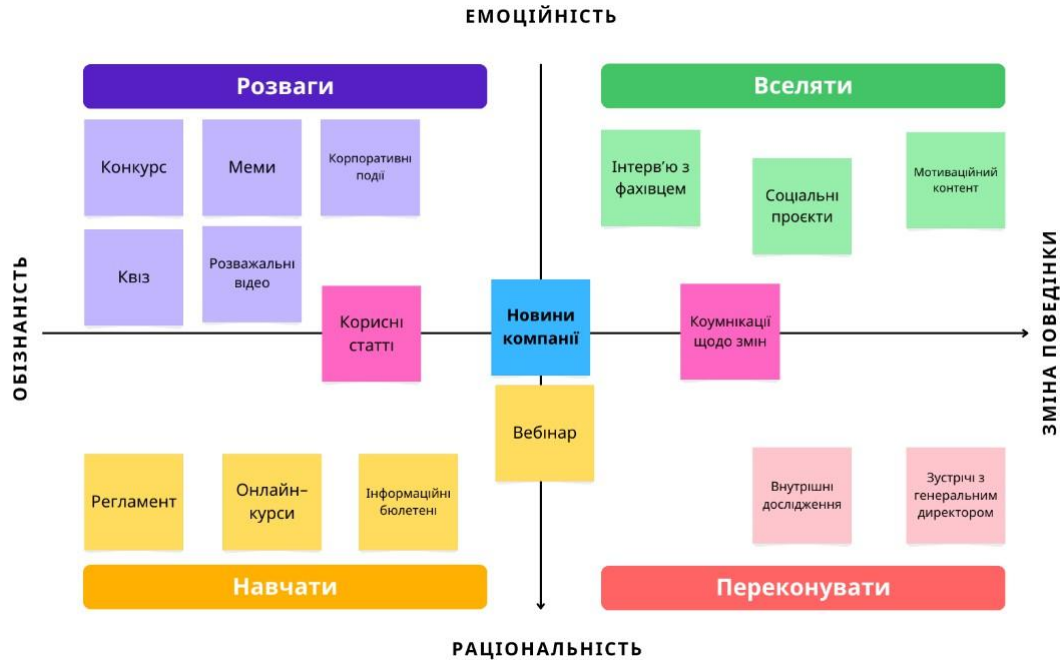


Рисунок 3.2 - Матриця контенту для внутрішніх комунікацій підприємства ТОВ «МЕТІНВЕСТ СІЧСТАЛЬ»

Джерело: розроблено автором

Створення "Tone of Voice" (тональності мовлення) є важливою складовою корпоративної комунікації для будь-якої компанії. Тональність мовлення допомагає створити і визначити брендову ідентичність компанії. Вона визначає спосіб, яким компанія спілкується зі своєю аудиторією і робить її більш впізнаваною. Створення Тональності мовлення допомагає забезпечити консистентність в усій комунікації компанії. Всі матеріали, пости в соціальних мережах, веб-сайт, брошури та інші засоби комунікації будуть співзвучними та узгодженими.

Зі встановлений Tone of Voice комунікація стає більш зрозумілою та ефективною. Вона може сприяти кращому розумінню повідомлень та значно покращити взаєморозуміння всередині компанії та з клієнтами. З фокус-групою було виконано вправи для встановлення тонів мовлення (рис. 3.3) для

бренду ТОВ «МЕТІНВЕСТ СІЧСТАЛЬ» та створено гайдлайн (рис.3.4). Гайдлайн це інструкція в якій детально прописані характеристики обраного стилю комунікації.

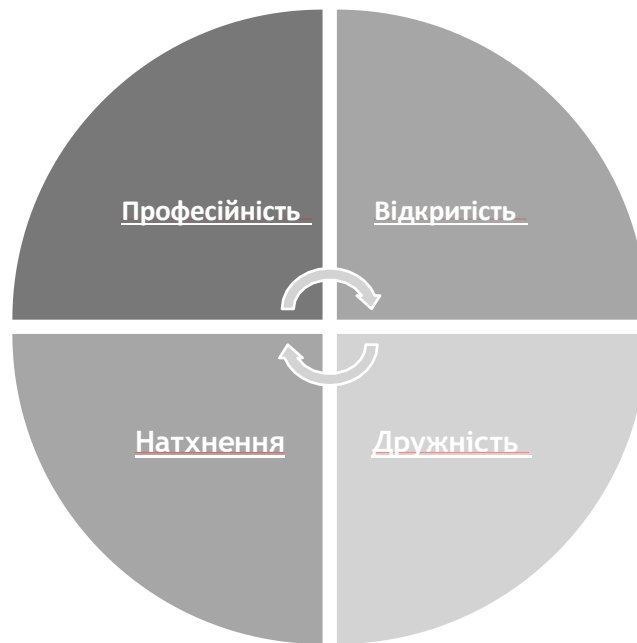


Рисунок 3.3 - Голосова діаграма бренду

Джерело: розроблено автором

Тон голосу для внутрішнього спілкування має бути **професійним, прямим і шанобливим**. Чітка комунікація є важливою для успіху в будь-якому бізнесі, та інжинірингова компанія не є відмінністю. Тон голосу також має бути лаконічним і по суті, водночас передавати необхідну інформацію.

Тон голосу також має **підтримувати та підбадьорювати**. Оскільки компанія наразі постала перед важкими задачами, важливо створити сприятливе середовище, щоб підтримувати мотивацію та продуктивність працівників. Це можна зробити за допомогою використання позитивної мови, такої як компліменти та слова підбадьорення. Також важливо, щоб тон голосу був **відкритим і чесним**. Співробітники не повинні боятися задавати

запитання чи висловлювати свої занепокоєння. Прозорість необхідна для довіри та поваги, які є важливими для успішної команди.

Тон голосу	Опис	Що робимо	Не можна
Професійний	Ми створюємо інновації, тому хочемо ділитись цим	Ми чесні та прямі і розповідаємо навіть про нюанси роботи Зрозумілі аудиторії	Бути академічними та занадто серйозними Бути непримиреним
Відвертий, прямий	Ми будуємо прозорість та довіру у відносинах із співробітниками	Не залишаємо без відповідей їх питання Винаходимо нові способи для комунікації	Ігнорувати питання співробітників; Путати відверту правду з образами
Дружній	Ми підтримуємо дружні та позитивні відносини в колективі	Використовуємо меми, відео із ситуаціями з реального життя Залучаємо до участі у заходах, як команда	Бути саркастичним Бути занадто нав'язливим Не провокувати
Надихаючий	Ми бажаємо зберегти нашу команду та експертність, дивимось на майбутнє з оптимізмом	Говоримо про перспективи майбутнього Використовуємо яскраві візуали	Втратити головний посыл комунікації: не зловживаємо...

Рисунок 3.4 – Guideline TOV

Джерело: розроблено автором

Нарешті, тон голосу має бути **професійним і водночас дружнім**. Хоча підтримувати рівень професіоналізму важливо, він не повинен бути надто формальним. Створення невимушеної атмосфери, зберігаючи комунікацію відкритою, може сприяти кращим стосункам між співробітниками та керівництвом.

Розроблена інноваційна стратегія вдосконалення внутрішніх комунікацій, яка сприяє залученню та мотивації співробітників, формує єдину корпоративну культуру та підвищує ефективність внутрішніх комунікацій. Запропонована стратегія полягає у розробці комплексного підходу до системи внутрішніх комунікацій, яка враховує сучасні тенденції, потреби персоналу, а

також спрямована на інтеграцію корпоративних цінностей та підвищення загального залучення співробітників. Для удосконалення стратегії комунікацій розроблено Tone of Voice бренду – стиль комунікації, що створює єдину мову комунікації компанії зі своєю цільовою аудиторією. Встановлений в ході дослідження тон комунікації сприяє забезпеченню послідовності та розуміння в комунікаціях всередині компанії, формує позитивний імідж компанії

3.2 Тактичне планування внутрішніх комунікацій в межах комунікаційної стратегії на прикладі ТОВ «МЕТІНВЕСТ СІЧСТАЛЬ»

Вибір каналів комунікації є ключовим етапом в реалізації стратегії комунікацій. Для досягнення поставлених цілей необхідно визначити, через які канали будуть передаватися повідомлення та спілкуватися зі зацікавленими сторонами. Важливо враховувати специфіку аудиторії, їхні комунікаційні переваги та звички.

Відповідно до проведеного аналізу каналів комунікацій та залучення до контенту можна встановити який контент в якому каналі комунікації краще публікувати (табл. 3.3). Так як між Yammer та MS Teams є інтеграція (новини з Yammer автоматично відображаються у сповіщеннях в Teams), то вони будуть враховуватись разом в одному стовпчику.

Планування контенту є важливою складовою ефективною комунікаційної стратегії, особливо для компаній, організацій та брендів, які прагнуть забезпечити свою присутність в цифровому середовищі та взаємодіяти з аудиторією.

Таблиця 3.3 – Розподіл контенту за каналами комунікацій

Outlook	Yammer+Teams	Портал Метінвест	Сайт підприємства
<ul style="list-style-type: none"> • Запрошення на зустрічі/вебінари • Шаблони документів • Регламенти та накази, стандарти • Блискавка • Дайджест новин підприємства • Новини стратегічних інвестиційних проєктів • Анонси 	<ul style="list-style-type: none"> • Визнання співробітників • Новини проєктів КСВ • Професійний контент • Інтерв'ю • Привітання зі святами • Анонси від волонтерських ініціатив • Корисна інформація • Публікації від амбасадорів та співробітників компанії 	<ul style="list-style-type: none"> • Інтерв'ю з професіоналами • Історії успіху • Фотоальбоми • Календар заходів • Новини про стратегічні інвестиційні проєкти 	<ul style="list-style-type: none"> • Шаблони документів • Нормативні документи підприємства • Новини про стратегічні інвестиційні проєкти

Джерело: розроблено автором

Планування дозволяє організувати матеріали та ідеї, щоб створити логічну послідовність контенту та завчасно готувати матеріали і вчасно їх розміщувати. Планування допомагає забезпечити послідовність контенту, що створює більш зрозумілу та логічну історію для аудиторії. Окрім того, це дає можливість спланувати власні ресурси команди, що реалізовує цю стратегію, та вимірювати вплив контенту на аудиторію.

Контент-план (табл.3.4) враховує тему, яка визначає основний зміст та спрямованість контенту. Вона відповідає на питання, про що саме буде інформація, яку ми надаємо співробітникам і зацікавленим сторонам. Також зазначено формат контенту, у якому вигляді буде представлений матеріал. Від цього залежить, чи краще використовувати відео, текст, зображення, графіки або інші засоби комунікації.

Відповідальна особа вказує на те, хто відповідає за створення та розповсюдження контенту. Це допомагає забезпечити відповідальність та організацію процесу. Терміни необхідні для дотримання строків та створення послідовності для кращого засвоєння інформації.

І найважливіший стовпець це вимірювання впливу, який може включати перегляди, коментарі, репости, кількість зареєстрованих учасників та кількість учасників що взяли участь.

Кожен з цих стовпчиків є важливим для ефективного планування та впровадження комунікаційної стратегії компанії. Вони допомагають зорієнтуватися в процесі створення та поширення контенту, а також визначити його вплив на аудиторію.

Таблиця 3.4 – Контент-план

	Тема	Формат контенту	Канал комунікації	Відповідальна особа	Термін	Вимірювання впливу:
Конкурс	Знавець технології	Фото	Yammer+Teams	Фахівець з комунікацій	1/рік	Кількість учасників, голосів, коментарів, вподобання
Конкурс	Онлайн марафон здоров'я	Фото, відео, онлайн заняття	Yammer+Teams	Фахівець з комунікацій		Кількість учасників
Меми	Мемний ранок	Графіка	Yammer+Teams	Фахівець з комунікацій; Амбасадор	Кожен понеділок	Перегляди, вподобання, поширення, коментарі
Інтерв'ю з фахівцем	Будуємо майбутнє	Відео, стаття	Дайджест, портал, yammer	Менеджер з комунікацій	1/квартал	Перегляди, вподобання, коментарі
Соціальні проекти	Звіти про КСВ	Стаття, фотозвіт	Портал, дайджест, yammer, teams	Менеджер з комунікацій	По завершенню проектів	Кількість учасників, перегляди, вподобання, поширення, коментарі
	Здав кров - врятував життя!		Yammer+Teams	Фахівець з комунікацій; Амбасадор	1/міс	
Інформаційні бюлетені	ІТ-оголошення	Розсилання	Пошта	Менеджер з комунікацій; HR директор	Як необхідно	Прочитаність листів, запитання від співробітників
	Блискавка	Розсилання, документ				
	Накази та Регламенти	Розсилання, документ				

Продовження таблиці 3.4

Мотиваційний контент	Проект Перемога	Стаття, інтерв'ю	Портал, дайджест, уаппет, teams	Менеджер з комунікацій	1/квартал	Перегляди, вподобання, коментарі
	Студенти МПП		Портал, дайджест, уаппет, teams	Фахівець з комунікацій; Амбасадор	1/квартал	
Комунікації щодо Змін	Відповідно до ситуації	Q&A сесії	Teams	HR директор	Перед впровадженням змін та після	Участь у зустрічі

Джерело: розроблено автором

Наступним етапом тактичного плану є планування заходів (табл.3.5).

Планування заходів включає в себе:

- **Мета:** Мета може бути пов'язана зі збільшенням обізнаності, залученням аудиторії, підвищенням продажів, тощо.
- **Формат:** Опис того, як буде представлений контент. Це може бути текст, зображення, відео, інфографіка, вебінар, інтерактивний контент тощо.
- **Відповідальна особа:** Особа або команда, яка відповідає за створення, розміщення та управління цим заходом.
- **Ресурси:** Визначте необхідні ресурси, такі як бюджет, час, співробітники, зовнішні постачальники тощо.
- **Термін:** Вказівка на часовий графік, коли контент має бути розроблений, опублікований і відмічений як успішно завершений.
- **Вимірювання:** Це можуть бути ключові показники продуктивності (KPIs), такі як кількість переглядів, конверсій, взаємодій, тощо.

Таблиця 3.5 – План заходів

№	Назва	Мета	Формат	Відповідальний	Ресурси	Термін	Показник вимірювання
1	Онлайн марафон	Залучити та об'єднати співробітників участю в спортивному марафоні/челленджі	Фото, відео, онлайн заняття	Фахівець з комунікацій	Призова продукція, інструктор	Квітень-Травень	Вподобайки, коментарі, кількість людей які прийняли участь, eNPS
2	Зустрічі з Генеральним Директором	Інформування про стратегічні плани компанії, зміни	Онлайн-зустріч	Менеджер з комунікацій	-	Кожні 2 місяці	Кількість учасників, зворотний зв'язок, eNPS
3	Донорство	КСВ	Офлайн зустрічі	Координатор донорів	Брендовані футболки	Кожні 2 місяці	Кількість учасників
4	Вебінар про інформаційний простір	Збільшення обізнаності про наявні інформаційні простори	Онлайн-зустріч	Менеджер з комунікації	-	2 рази / рік	Кількість учасників, зворотний зв'язок
5	День Project Manager	Залучення співробітників, збільшення обізнаності	Онлайн-зустріч	Керівник управління проектами	-	Листопад	Кількість учасників, eNPS

Продовження таблиці 3.5

6	Бізнес-гра	Створення можливостей для взаємодії між учасниками, включення їх у спільні активності та залучення до процесу	Онлайн-зустріч	Менеджер з комунікацій, Керівник проєктів з навчання	Платформа для проведення бізнес-ігор; Бізнес-тренер	1 раз/квартал	Кількість учасників, eNPS
7	Квіз	Розважити співробітників і надати можливість релаксації	Онлайн-зустріч	Фахівець з комунікацій	Kahoot, призова продукція	1 раз / півроку	Кількість учасників, eNPS
8	Майстер-клас «Ділові комунікації»	Удосконалити професійні комунікації між співробітниками	Онлайн-зустріч, цикл інформ. публікацій, записи уроків	Менеджер та фахівець з комунікацій	-	Лютий-Серпень	Опитування, спостереження
9	День довкілля	Об'єднання в команду, КСВ	Офлайн	Менеджер з комунікацій, Зелений центр Метінвесту	Інструменти, квіточки	Квітень	Кількість учасників, eNPS
10	Новорічна казка	КСВ	Онлайн-захід	Фахівець з комунікацій	Подарунки, Kahoot	Грудень	Кількість учасників

Джерело: розроблено автором

Центральне місце в тактичному плануванні комунікацій займає розрахунок бюджету (табл.3.6). Цей процес не тільки забезпечує фінансову стабільність та контроль, але й визначає стратегічні рамки для реалізації комунікаційних ініціатив. Бюджетування дозволяє точно визначити фінансові ресурси, необхідні для втілення комунікаційних ініціатив. Це означає не просто алокацію коштів, але й їхнє цілеспрямоване використання з урахуванням пріоритетів організації.

Ефективне бюджетування сприяє максимізації впливу комунікаційних заходів, забезпечуючи оптимальне поєднання вартості та ефективності.

Таблиця 3.6 – Планування фінансових ресурсів

№	Ресурс	Вартість 1 од. грн	Кількість, шт	Сума, грн
Витрати на призи				
1	Брендована футболка	600,00	100	60 000,00
2	Безпроводна зарядка з лого	560,00	50	28 000,00
3	Зволожувач повітря	600,00	50	30 000,00
Інші витрати				
4	Бізнес-тренер	3000,00	4	12 000,00
5	Спортивний інструктор	800,00	4	3200,00
6	Підписка Kahoot	4000,00	1	4000,00
7	Квіти	20,00	60	1200,00
Загальні витрати:				138 400,00

Джерело: розроблено автором

Розглянутий тактичний план внутрішніх комунікацій в ТОВ «МЕТІНВЕСТ СІЧСТАЛЬ» демонструє інтегрований підхід до управління комунікаційними процесами. Застосування стратегічних ініціатив, що охоплюють різноманітні комунікаційні канали та методи, забезпечує

ефективне розповсюдження інформації, підвищення залученості співробітників та оптимізацію корпоративної культури.

Важливим аспектом плану є детально розроблений бюджет. Алокація фінансових ресурсів була виконана з урахуванням пріоритетності проектів та очікуваного впливу на корпоративну комунікацію. Розподіл бюджету відображає стратегічну важливість кожної ініціативи, забезпечуючи збалансоване використання ресурсів для досягнення максимального ефекту.

Реалізація тактичного плану передбачає регулярний моніторинг та аналіз результативності комунікаційних ініціатив. Це включає в себе оцінку ефективності витрачання бюджетних коштів, що дозволяє вчасно коригувати тактику та стратегію для оптимізації внутрішніх комунікацій.

Розробка тактичного плану комунікацій, в якому наведено контент-план, який враховує ефективність різних каналів комунікацій, потреби цільової аудиторії, та план заходів, які спрямовані на підвищення ефективності внутрішніх комунікацій, зміцнення корпоративної культури та залучення співробітників. Розроблена інноваційна стратегія вдосконалення внутрішніх комунікацій, яка сприяє залученню та мотивації співробітників, формує єдину корпоративну культуру та підвищує ефективність внутрішніх комунікацій. Запропонована стратегія полягає у розробці комплексного підходу до системи внутрішніх комунікацій, яка враховує сучасні тенденції, потреби персоналу, а також спрямована на інтеграцію корпоративних цінностей та підвищення загального залучення співробітників.

3.2 Методика оцінки ефективності комунікаційної стратегії на прикладі ТОВ «МЕТІНВЕСТ СІЧСТАЛЬ»

Оцінка ефективності внутрішніх комунікацій впродовж реалізації комунікаційної стратегії на прикладі ТОВ "МЕТІНВЕСТ СІЧСТАЛЬ" відіграє ключову роль у визначенні досягнутих результатів, виявленні слабких та сильних сторін стратегії, а також в уточненні напрямків подальшого розвитку комунікаційної системи. У цьому підрозділі ми проаналізуємо методи та критерії, які рекомендуються оцінки ефективності комунікаційної стратегії.

У другому розділі при аналізі поточного стану системи професійних комунікацій було застосовано комплексний підхід, який включав:

- 1) Аналіз ключових метрик: Під час реалізації стратегії ми визначили ключові метрики каналів комунікації, які відображали результати наших комунікаційних зусиль. Ці метрики включають в себе: реакції, такі як коментарі, вподобайки, репости, перегляди, кількість повідомлень.
- 2) Опитування співробітників: Для оцінки задоволеності співробітників комунікаційною стратегією та її впливу на їхню роботу було проведено опитування серед персоналу. Опитування включало питання про якість комунікації, рівень інформованості.
- 3) Аналіз зворотного зв'язку: Важливою частиною оцінки був аналіз зворотного зв'язку від співробітників, керівництва та інших зацікавлених сторін. Ми акумулювали та аналізували відгуки, скарги та пропозиції, щоб виявити та вирішити можливі проблеми в комунікації.

Також для покращення оцінки впровадження запропонованої стратегії пропонується враховувати рівень розуміння стратегії компанії співробітниками, кількість внутрішніх конфліктів, чи покращилась командна

взаємодія у підрозділах, як змінилась плинність кадрів. Підсумовуючи, основні метрики які необхідно застосовувати в подальшій оцінці стратегії наведені в табл. 3.7.

Таблиця 3.7 – Базові метрики оцінки впровадження стратегії комунікацій

№	Метод	Опис	Спосіб отримання
1	Опитування співробітників	Збір думок та вражень співробітників про комунікації всередині компанії	Анкетування
2	eNPS (Employee Net Promoter Score)	Метрика, що вимірює лояльність співробітників до компанії	Задати співробітникам одне ключове питання: "Наскільки ймовірно, що ви рекомендуєте нашу компанію як місце для роботи?" та оцінити результати.
3	Аналіз продуктивності	Вимірювання змін у продуктивності роботи співробітників	Використання KPIs (ключових показників ефективності) та інших показників продуктивності до та після впровадження стратегії.
4	Аналіз внутрішньої мережі	Оцінка залучення співробітників у внутрішніх соціальних мережах	Використання інструментів аналізу внутрішніх соціальних мереж для оцінки змін у спілкуванні
5	Аналіз зворотного зв'язку	Збір та аналіз відгуків від співробітників	Регулярні зустрічі всією компанією, фокус-групи, інтерв'ю One to One, аналіз відгуків
6	Аналіз плинності персоналу	Оцінка стабільності персоналу та частоти змін серед співробітників	Моніторинг та аналіз даних про наймання, звільнення, переведення співробітників протягом певного періоду

Джерело: сформовано автором

У контексті дослідження, доцільно застосувати сценарний аналіз, який виступає як ключовий інструмент для оцінки ефективності комунікаційної стратегії в ТОВ «МЕТІНВЕСТ СІЧСТАЛЬ». Цей методологічний підхід дозволяє не тільки аналізувати потенційні результати впровадження стратегічних ініціатив, але й забезпечує глибоке розуміння можливих викликів та можливостей, які можуть виникнути в різних умовах.

Застосування сценарного аналізу в цій роботі є важливим з наступних причин:

- Цей аналіз дозволяє оцінити, як різні зовнішні та внутрішні фактори можуть вплинути на ефективність комунікаційної стратегії. Таке прогнозування є критично важливим у галузі, де зміни відбуваються швидко, і потребують гнучкого підходу до комунікації.
- Сценарний аналіз допомагає виявити як ризики, так і можливості, які можуть виникнути від впровадження стратегій. Це дає можливість заздалегідь підготувати плани дій для мінімізації ризиків та оптимізації використання можливостей.
- Аналіз різних сценаріїв сприяє розробці більш обґрунтованих та ефективних стратегій, що враховують різні можливі розвитку подій. Це підвищує адаптивність комунікаційної стратегії до змінних умов.
- Використання сценарного аналізу дозволяє охопити широкий спектр потенційних ситуацій, від ідеальних до кризових, тим самим розширюючи перспективу аналізу і підвищуючи якість стратегічного планування.

Розглянемо можливі сценарії при реалізації комунікаційної стратегії.

Сценарій 1: Оптимальний розвиток

Всі елементи комунікаційної стратегії успішно впроваджені та сприйняті співробітниками. Як результат очікується висока залученість та мотивація співробітників, покращення корпоративної культури. Низька плинність кадрів.

Ключові Індикатори Ефективності (КІЕ): Рівень задоволеності співробітників, показники внутрішньої комунікації.

Можливі перепони та їх подолання: Мінімальні, акцент на підтримці та розвитку існуючих практик.

Стратегії комунікації: Підтримання відкритого діалогу, регулярні звіти про успіхи та зворотний зв'язок.

План запасних варіантів: Розробка додаткових ініціатив для збереження високого рівня залученості.

Часові рамки для оцінки та перегляду: Квартальні оцінки для моніторингу успіху та корекції планів.

Сценарій 2: Змішаний розвиток

Деякі комунікаційні стратегії та ініціативи успішно впроваджені та позитивно сприйняті співробітниками, в той час як інші виявилися менш ефективними. Нерівномірне сприйняття та залученість співробітників у різних підрозділах та на різних ієрархічних рівнях. Вплив зовнішніх факторів, таких як зміни в галузі або економічні коливання, що впливають на реалізацію та сприйняття стратегії комунікації.

Прикладом таких ситуацій, наприклад, є ефективне використання деяких технологічних платформ, в той час як інші платформи не приносять бажаного залучення або взаємодії або комунікаційні стратегії, що працюють добре у одних підрозділах, можуть виявитися неефективними в інших через різницю в корпоративній культурі або організаційній структурі.

Ключові Індикатори Ефективності (КРІ): Рівень впровадження стратегії у різних підрозділах, зворотний зв'язок від співробітників, рівень задоволеності співробітників, показники внутрішньої комунікації.

Можливі перепони та їх подолання: Визначення та аналіз проблемних аспектів, розробка додаткових навчань чи ініціатив для покращення.

Стратегії комунікації: Цілеспрямована комунікація в тих областях, де стратегії не були ефективними.

План запасних варіантів: Розробка альтернативних підходів для областей з низькою ефективністю.

Часові рамки для оцінки та перегляду: Щомісячні оцінки для швидкого виявлення та виправлення проблем.

Сценарій 3: Негативний розвиток

Стратегія не приносить очікуваних результатів, виявлено значний опір з боку співробітників. Зовнішні умови в яких знаходяться співробітники є кризовими і комунікаційна стратегія не відповідає очікуванням ЦА. Спостерігається зниження морального стану, підвищення текучості кадрів, недостатня залученість.

Ключові Індикатори Ефективності (KPI): Моніторинг показників задоволеності співробітників, аналіз текучості кадрів та рівень внутрішньої залученості.

Стратегія комунікації: Реалізація більш відкритих та двосторонніх комунікаційних каналів для забезпечення включення співробітників у процеси прийняття рішень.

План запасних варіантів: Розробка та впровадження альтернативних стратегій, якщо первинні не працюють.

Часові рамки для оцінки та перегляду: Регулярні тижневі або щомісячні перевірки для відстеження прогресу та вчасного внесення корективів.

Враховуючи вищенаведені аспекти, сценарний аналіз виявляється необхідним інструментом для глибокого та всебічного оцінювання ефективності комунікаційних стратегій. Цей підхід не тільки забезпечує краще розуміння потенційних викликів та можливостей, але й сприяє розробці більш ефективних та адаптивних стратегічних рішень.

Для оцінки ефективності комунікаційної стратегії впродовж реалізації стратегії "Удосконалення системи професійних комунікацій на прикладі ТОВ 'МЕТІНВЕСТ СІЧСТАЛЬ'", розроблено рекомендації для оцінки ефективності запропонованої стратегії. У контексті дослідження, доцільно застосувати сценарний аналіз, який виступає як ключовий інструмент для оцінки ефективності комунікаційної стратегії в ТОВ «МЕТІНВЕСТ СІЧСТАЛЬ». Цей методологічний підхід дозволяє не тільки аналізувати потенційні результати впровадження стратегічних ініціатив, але й забезпечує глибоке розуміння можливих викликів та можливостей, які можуть виникнути в різних умовах.

ВИСНОВКИ

У роботі здійснено теоретичне узагальнення і запропоновано нове вирішення наукової задачі удосконалення системи професійних комунікацій на прикладі ТОВ «МЕТІНВЕСТ СІЧСТАЛЬ». Результати дослідження в рамках вирішення відміченої задачі відповідно до мети і поставлених задач дозволили сформулювати наступні основні висновки і практичні рекомендації.

1. Тема внутрішніх корпоративних комунікацій у сучасному бізнес-середовищі є надзвичайно актуальною та важливою. У контексті швидкого розвитку технологій, змін у робочих процесах та постійної еволюції корпоративних культур, ефективна внутрішня комунікація стає ключовим елементом для успішної діяльності будь-якої організації. Розглянуто теоретичні основи внутрішніх комунікацій, їх визначення, роль у корпоративному управлінні та важливість для розвитку організаційної культури. Встановлено існуючі види комунікації, їх завдання, засоби та канали комунікації і чинники які впливають на їх ефективність. Особлива увага була приділена аспектам ефективного залучення співробітників та впливу комунікації на корпоративні цінності.

2. Систематизовано та узагальнено теоретичні підходи до внутрішніх корпоративних комунікацій на основі сучасних досліджень, включаючи моделі взаємодії та інтеграції комунікаційних процесів у корпоративну культуру. Виявлено нові аспекти взаємозв'язку між комунікаційними практиками та ефективністю організацій, зокрема вплив цифрової трансформації на методи та канали комунікації, а також значення відкритого та двостороннього діалогу для залучення співробітників, впливу внутрішніх

комунікацій на клімат в компанії та на формування єдиної візії серед співробітників.

3. Проведено аудит існуючих каналів внутрішніх комунікацій компанії ТОВ «МЕТІНВЕСТ СІЧСТАЛЬ», що належить до Групи МЕТІНВЕСТ. Удосконалено методику аналізу внутрішніх комунікаційних каналів, яка базується на комбінації кількісного та якісного аналізу, пірамідальної моделі Макнамари, анкетування співробітників, роботі з фокус-групою, SWOT-аналізі. Запропонований підхід дозволив глибше зрозуміти існуючі переваги та недоліки системи комунікацій в компанії, виявити точки зростання та потенціал для оптимізації. Встановлено ефективні канали комунікації, а також виявлено потребу в оптимізації та модернізації існуючих підходів до комунікації.

4. Виявлено переваги та недоліки існуючої системи комунікацій, зокрема в контексті співпраці та інформаційного обміну всередині компанії. Удосконалена методика аудиту внутрішніх комунікацій дозволяє комплексно оцінити комунікаційні процеси в організації, ідентифікувати ключові області для розвитку та забезпечує глибоке розуміння динаміки внутрішніх комунікацій.

5. Розроблена інноваційна комунікаційна стратегія для вдосконалення внутрішніх комунікацій, яка сприяє залученню та мотивації співробітників, формує єдину корпоративну культуру та підвищує ефективність внутрішніх комунікацій. Розроблена стратегія полягає у розробці комплексного підходу до системи внутрішніх комунікацій, яка враховує сучасні тенденції, потреби персоналу, а також спрямована на інтеграцію корпоративних цінностей та підвищення загального залучення співробітників. Розроблена унікальна стратегія інтеграції корпоративних цінностей та розробці єдиної комунікаційної стилістики для досягнення послідовності в комунікаціях. Розроблена стратегія може служити не тільки як важливий інструмент для

ТОВ «МЕТІНВЕСТ СІЧСТАЛЬ», але й як приклад для інших компаній, що прагнуть оптимізувати свої внутрішні комунікаційні процеси.

6. Запропонована комунікаційна стратегія включає розробку тактичного плану комунікацій, в якому розроблено контент-план, який враховує ефективність різних каналів комунікацій, потреби цільової аудиторії, та план заходів, які спрямовані на підвищення ефективності внутрішніх комунікацій, зміцнення корпоративної культури та залучення співробітників. Для удосконалення стратегії комунікацій розроблено Tone of Voice бренду – стиль комунікації, що створює єдину мову комунікації компанії зі своєю цільовою аудиторією та сприяє забезпеченню послідовності та розуміння в комунікаціях всередині компанії, формує позитивний імідж компанії. Розроблена комплексна стратегія комунікацій може бути адаптована до потреб різних підприємств, які прагнуть оптимізувати свої внутрішні комунікаційні процеси, забезпечуючи ефективне управління персоналом.

7. Запропоновано методику оцінки ефективності комунікаційної стратегії для оцінки її ефективності при впровадженні, яка ґрунтується на кількісних та якісних показниках, сценарному аналізі, включаючи аналіз зворотного зв'язку та оцінці впливу комунікацій на корпоративну культуру, дозволяє своєчасно оцінити ефективності впровадження комунікаційної стратегії, здійснити ефективне реагування на зміни.

Проведене дослідження демонструє глибоке розуміння важливості ефективної комунікації в сучасному бізнесі та надає практичні рекомендації для її вдосконалення. Враховуючи динаміку корпоративного світу та важливість залучення та мотивації персоналу, запропоновані нові наукові результати роботи надають цінний вклад у розвиток корпоративних комунікацій.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Сошинська В. Сучасні тенденції розвитку професійних комунікацій / В. Сошинська // XV Міжнародна науково-практична конференція з проблем видавничо-поліграфічної галузі : тези доп., м. Київ, 21 березня 2012 р. / ПрАТ «Український науково-дослідний інститут спеціальних видів друку» корпоративне підприємство ДАК «Укрвидавполіграфія». – К., 2012. – С. 76–78.
2. Корпоративні комунікації: свіжий погляд URL: (PDF) Корпоративні комунікації: свіжий погляд | Dmytro O Oltarzhevskyi - Academia.edu
3. Тихомирова Євгенія Т. 46 Корпоративні комунікації : посібник для студ. вищ. навч. закл. [Текст] / Євгенія Тихомирова. – Луцьк : ФОП Захарчук В. М., 2013. – 216 с.
4. Минаева Л. В. Внутрикорпоративные связи с общественностью. Теория и практика. Учеб. пособие для студ. вузов / Л. В. Минаева. – М. : Аспект Пресс, 2010. – 287 с. – С. 13.
5. Єжижанська Т. Корпоративні комунікації як стратегічний напрям діяльності організації. Наукові записки [Національного університету Острозька академія]. Сер.: Культура і соціальні комунікації, 2009, 1: 43-49.
6. Савельєва В. С. До визначення дефініцій "корпоративна культура", "організаційна культура" // Корпоративна культура організацій XXI століття. – Краматорськ, 2011. – С. 28–35
7. Barcelos Renato Hübner; DANTAS, Danilo C.; SÉNÉCAL, Sylvain. Watch your tone: How a brand's tone of voice on social media influences consumer responses. Journal of Interactive Marketing, 2018, 41.1: 60-80.
8. Pearce I, John A. Місія компанії як стратегічний інструмент. Sloan Management Review (до 1986 р.) , 1982, 23.3: 15.

9. Востряков Олександр Володимирович; ВОЛОХОВА, Галина Леонідівна. Структурний підхід до визначення видів корпоративної ідентичності підприємства. Стратегія економічного розвитку України, 2020, 47: 42-56.
10. Сингаївська І. В.; Федорець, С. Б. Психологічний аналіз поняття менеджменту та стилів управління. Правничий вісник Університету «КРОК», 2017, 29: 197-205.
11. Mosmans Andy. Brand strategy: creating concepts that drive the business. Journal of Brand Management, 1995, 3.3: 156-165.
12. Організація комунікаційних процесів у сфері обслуговування URL: https://pidru4niki.com/17650302/menedzhment/organizatsiya_komunikatsiynih_pr_otsesiv_sferi_obsługovuvannya
13. Принципи управління компанії МЕТІНВЕСТ URL: <https://metinvestholding.com/ua/about/principles> (Станом звернення на 03.12.2023).
14. Фірмовий стиль МЕТІНВЕСТ URL: <https://metinvestholding.com/ua/media/brand> (Станом звернення на 01.12.2023).
15. Myronenko V. (2020). Вимірювання ефективності PR-діяльності: варіативність критеріїв та підходів. Communications and Communicative Technologies, (20), 107-115.
16. Phillips D. (2001) "The public relations evaluationists", Corporate Communications: An International Journal, 6(4), pp. 225–238. doi: 10.1108/13563280110409872.
17. Macnamara J. (2011) "PR Metrics: How to Measure Public Relations and Corporate Communication". Available at:

[https://www.academia.edu/3465723/PR Metrics How to Measure Public Relations and Corporate Communication Jim Macnamara PhD](https://www.academia.edu/3465723/PR_Metrics_How_to_Measure_Public_Relations_and_Corporate_Communication_Jim_Macnamara_PhD)

18. Денисенко С. (2018). Сучасні форми візуального представлення інформації і можливості їх використання в інформаційно-освітньому просторі.

19. Кулаковська Х. (2012). Візуальний контент інтернет-ЗМІ: термінологічні засади дослідження. Вісник книжкової палати, (6), 26-28.

20. Sheriff N. M., Zulkifli, A. S., Othman, W. N. S. W. (2019). Accentuating Customer Engagement, Visual Presentation and Copywriting for Effective Social Media Marketing: A Case Study. International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, 8(12), 1619-1628.

21. Huang X., Zulkifli N. (2023). How Enterprise Social Media Shapes Employee Job Performance: A Technology Affordance Lens. International Journal of Innovation and Technology Management, 20(07), 2350043.

22. Пілько А. Д. (2010). Модель оцінки ефективності управління системою маркетингових комунікацій підприємства.

23. Казак К. І., Краснокутська Н. С. (2019). Компаративний аналіз сучасних каналів комунікації для організації. Вісник Національного технічного університету «ХПІ». Актуальні проблеми розвитку українського суспільства, (1), 103-107.

24. Maness J. M., Miaskiewicz T., Sumner, T. (2008). Using personas to understand the needs and goals of institutional repository users. D-Lib Magazine, 14(9/10), 1082-9873.

25. МАРКЕТИНГОВИМ, І. З. У., ЗВО, П. (2018). Цільова аудиторія. Голова редакційної колегії, 15.

26. Вітка Н. Є. (2016). Особливості застосування SWOT та PEST-аналізу при оцінюванні конкурентоспроможності підприємств телекомунікаційної галузі. Економіка. Фінанси. Право, (11 (6)), 34-37.

27. Братко О., Мазур Н. (2021). PEST-аналіз як інструмент визначення трендів українського брендингу.

28. Ефективний SWOT-аналіз: що це таке, матриця та найкращі приклади для різних ніш бізнесу URL: <https://ua.weblium.com/blog/efektivnij-swot-analiz-zaporuka-uspihu-vashogo-biznesu-najkrashi-prikladi-dlya-riznih-nish-biznesu>

29. Гросул В. А., Аванесова Н. Е. (2010). Концепція стейкхолдерів в системі оцінки ефективності функціонування підприємства. «Вісник ЖДТУ»: Економіка, управління та адміністрування, (2 (52)), 233-236.

30. Поплавська О. В. (2017). Роль стейкхолдерів у діяльності підприємства. Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка, (22, Вип. 12), 114-118.

31. Теорія двосторонньої симетричної комунікації URL: [Теорія масового спілкування — Вікіпедія \(wikipedia.org\)](#) (Станом звернення на 13.12.2023).

32. Фелінська А. О. (2014). Суб'єкт–суб'єктна модель PR–комунікації (етико-філософський аналіз). Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Філософія. Політологія, (1), 46-50.

33. Скрипник Н. А., Дулгеру А. І. (2018). Еволюція поглядів на сутність і структуру організацій. In VII Міжнародна науково-практична конференція «Актуальні проблеми теорії та практики менеджменту» (pp. 78-79). Odessa National Polytechnic University.

34. Модель рівня культури (Едгар Х. Шейн) URL: [Модель рівня культури \(Едгар Х. Шейн\) - Hyperkulturell.de](#) (Станом звернення на 13.12.2023).

35. ЕТАПИ РОЗВИТКУ ЗВ'ЯЗКІВ З ГРОМАДСЬКІСТЮ URL: https://stud.com.ua/152485/marketing/etapi_rozvitku_zvyazkiv_gromadskisty (Станом звернення на 15.12.2023).

36. Зубавленко В. МЕТОД АНАЛІЗУ ІЄРАРХІЙ У ВИЗНАЧЕННІ ПРІОРИТЕТІВ ВНУТРІШНЬОЇ КОМУНІКАЦІЇ В УМОВАХ ТОВ «МЕТІНВЕСТ СІЧСТАЛЬ». MININGMETALTECH 2023 – The mining and metals sector: integration of business, technology and education : International scientific conference, м. Riga, 29 листоп. 2023 р.

ДОДАТОК А

Анкетування для співробітників

Питання:

1. Оцініть швидкість отримання повідомлення в каналах комунікації від 1 до 5, де 5 - дуже задоволений, а 1 - не задоволений зовсім

- Outlook
- Yammer
- Корпоративний портал
- MS Teams
- Сайт підприємства

2. Оцініть рівень точності (відповідності) інформації в каналах комунікації від 1 до 5, де 5 - дуже задоволений, а 1 - не задоволений зовсім

- Outlook
- Yammer
- Корпоративний портал
- MS Teams
- Сайт підприємства

3. Оцініть рівень взаємодії з колегами в каналах комунікації від 1 до 5, де 5 - канал сприяє активній взаємодії, а 1 - можливість взаємодії відсутня

- Outlook
- Yammer
- Корпоративний портал
- MS Teams

- Сайт підприємства

4. Оцініть ступінь формальності спілкування в каналах комунікації від 1 до 5, де 5 - повністю формальне спілкування, а 1 - зовсім неформальне спілкування

- Outlook

- Yammer

- Корпоративний портал

- MS Teams

- Сайт підприємства

5. Оцініть доступність до каналів комунікації від 1 до 5, де 5 - дуже задоволений, а 1 - не задоволений зовсім

- Outlook

- Yammer

- Корпоративний портал

- MS Teams

- Сайт підприємства

6. Яка ймовірність того, що ви порекомендуєте роботу в компанії другові чи колезі?

7. Чи хотіли б ви більше дізнаватись про колег (діяльність, особистість, успіхи, досягнення)?

ДОДАТОК Б

Опитування для Фокус-групи

1. Як би ви описали комунікаційну взаємодію між співробітниками та відділами в компанії на даний момент?
2. Якою, на вашу думку має бути ідеальна комунікаційна взаємодія в компанії?
3. Що для цього необхідно виправити?