

ПОЛТАВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Навчально-науковий інститут економіки, управління, права та
інформаційних технологій
Кафедра менеджменту ім. І. А. Маркіної

МАГІСТЕРСЬКА ДИПЛОМНА РОБОТА

на здобуття ступеня вищої освіти магістр

на тему «**Управління комунікаціями підприємства**
в умовах динамічного бізнес-середовища»

Виконав: здобувач вищої освіти
за освітньою програмою
Бізнес-адміністрування
спеціальності 073 Менеджмент
ступеня вищої освіти магістр
групи 2
денної форми здобуття освіти
Волощук Владислав Вадимович

Керівник: Овчарук Олена Михайлівна

Рецензент: Юнак Олег Юрійович

Полтава 2024 року

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КОМУНІКАЦІЯМИ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ДИНАМІЧНОГО БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА.....	8
1.1. Теоретичні аспекти управління комунікаціями підприємства.....	8
1.2. Особливості формування комунікаційного механізму в підприємстві.....	15
Висновки до розділу 1.....	21
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПІДПРИЄМСТВА ЯК СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ...	23
2.1. Загальна характеристика підприємства.....	23
2.2. Техніко-економічний аналіз показників господарської діяльності підприємства.....	29
2.3. Аналіз управління комунікаціями підприємства в умовах динамічного бізнес-середовища.....	35
Висновки до розділу 2.....	43
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОМУНІКАЦІЯМИ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ДИНАМІЧНОГО БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА.....	44
3.1. Напрями вдосконалення управління комунікаціями підприємства.....	44
3.2. Рекомендації щодо удосконалення комунікаційного механізму...	50
Висновки до розділу 3.....	57
ВИСНОВКИ.....	58
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	60
ДОДАТКИ.....	66

ВСТУП

Актуальність теми. Кожне підприємство, незалежно від його розмірів чи сфери діяльності, стикається з новими викликами жорсткої конкуренції. Сьогодні активізація бізнесу потребує більшої відкритості та тісної взаємодії з партнерами. Впровадження нових інформаційно-комунікаційних систем підкреслює важливість спілкування у різних бізнес-сферах. Водночас розвиток сучасних цифрових технологій відкриває підприємствам можливості для ефективного обміну інформацією та співпраці, що значно розширює межі взаємодії. Оскільки від ефективності комунікацій залежить розвиток і результативність компанії, комунікаційний процес відіграє ключову роль у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства. Управління комунікаціями нині стрімко розвивається та вдосконалюється завдяки переходу до епохи інформаційної цивілізації та широкого застосування цифрових технологій.

Для успішної реалізації стратегічних змін і відповідності сучасним вимогам підприємствам необхідно гармонізувати свої канали комунікації. Формування ефективних корпоративних комунікаційних ланцюгів та каналів взаємодії базується на нових концептуальних засадах управління комунікаціями, що передбачають активне використання сучасних інформаційно-комунікаційних технологій.

Проблемам комунікативного менеджменту свої праці присвятили такі відомі зарубіжні та вітчизняні вчені, як: Д. Аакер, Дж. Бернет, Б. Берлесон, Г. Стейнер, Дж.Л. Лейхіфф, Б.З. Мільнер, А. Войчак, Т. Примаєв, О. Фисун, Н. Григор'єва, В. Різун, В. Рева, Л. Сагер та ін.

Метою магістерської дипломної роботи є обґрунтування теоретичних положень та розробка практичних рекомендацій щодо управління комунікаціями підприємства в умовах динамічного бізнес-середовища. Це обумовило необхідність розв'язання наступних **завдань**:

дослідити теоретичні аспекти управління комунікаціями підприємства;

визначити особливості формування комунікаційного механізму в підприємстві;

здійснити загальну характеристику підприємства;

провести техніко-економічний аналіз показників господарської діяльності підприємства;

здійснити аналіз управління комунікаціями підприємства в умовах динамічного бізнес-середовища;

запропонувати напрями вдосконалення управління комунікаціями підприємства;

надати рекомендації щодо удосконалення комунікаційного механізму.

Об'єктом дослідження є управління комунікаціями підприємства в умовах динамічного бізнес-середовища.

Предметом дослідження виступають теоретичні, методичні положення та практичні рекомендації щодо управління комунікаціями підприємства в умовах динамічного бізнес-середовища.

Елементи наукової новизни одержаних результатів дослідження полягають в комплексному дослідженні теоретико-методичних засад щодо управління комунікаціями підприємства в умовах динамічного бізнес-середовища. Це дало змогу обґрунтувати ряд теоретичних та практичних положень: дослідити теоретичні аспекти управління комунікаціями підприємства; визначити особливості формування комунікаційного механізму в підприємстві; здійснити загальну характеристику підприємства; провести техніко-економічний аналіз показників господарської діяльності підприємства; здійснити аналіз управління комунікаціями підприємства в умовах динамічного бізнес-середовища.

Практична значущість магістерської дипломної роботи полягає у розробці напрямів вдосконалення управління комунікаціями підприємства в умовах динамічного бізнес-середовища, зокрема пропозиції напрямів вдосконалення управління комунікаціями підприємства; рекомендації щодо удосконалення комунікаційного механізму.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.

Магістерська дипломна робота виконана в межах науково-дослідної роботи кафедри менеджменту ім. І.А. Маркіної «Управління соціально-економічним розвитком агропродовольчої сфери України»; державний реєстраційний номер 0118U005208.

Апробація результатів роботи. Основні положення і результати досліджень за темою магістерської дипломної роботи оприлюдненні у формі тез доповідей на: VIII Всеукраїнській науково-практичній інтернет-конференції «Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств реального сектору економіки»; XVI Міжнародній науково-практичній конференції «Маркетингове забезпечення продуктового ринку» (м. Полтава, 14 травня 2024 р.); (м. Полтава, 23 листопада 2023 р.) та публікації статті у фаховому виданні [22; 34; 40].

1. Кузьменко С.П., Волощук В.В. Процес управління комунікаціями в підприємстві. *Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств реального сектору економіки* : матер. VIII Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф., 23 листопада 2023 р. Полтава : ПДАУ, 2023. С. 247.

2. Потапюк І.П., Волощук В.В., Кузьменко С.П. Основні підходи щодо тлумачення поняття «комунікації». *Маркетингове забезпечення продуктового ринку* : матер. XVI Міжнародної науково-практичної конференції, 14 травня 2024 р. Полтава : ПДАУ, 2024. С. 171-173.

3. Сазонова Т.О., Гродзинська А.О., Яловега Д.О., Волощук В.В. Умови підвищення ефективності командної взаємодії в сучасних реаліях. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Том 9. № 4.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КОМУНІКАЦІЯМИ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ДИНАМІЧНОГО БІЗНЕС- СЕРЕДОВИЩА

1.1. Теоретичні аспекти управління комунікаціями підприємства

Протягом останніх десятиліть Інтернет і телефонія стали ключовими елементами у діяльності бізнесу в різних галузях. Завдяки Інтернету підприємства мають можливість створювати та передавати інформацію, яка надходить до виконавців у рамках налагоджених каналів комунікації. З появою штучного інтелекту світ значно змінився: сучасні системи обміну інформацією забезпечують постійну комунікацію як усередині підприємства, так і між його працівниками. Така інтенсивність інформаційних потоків призвела до суттєвих змін у підходах до управління.

Українські компанії можуть здобути конкурентну перевагу завдяки стрімкому розвитку комунікацій, який базується на використанні новітніх інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ). В умовах ХХІ століття перед кожним підприємством постає завдання адаптації кадрових процесів у системі управління комунікаціями. Це передбачає не лише вдосконалення кадрових процесів, але й підготовку нових професійних кадрів, здатних працювати в умовах сучасних вимог. Такий підхід сприятиме підвищенню потенціалу фахівців у різних сферах діяльності.

Комунікація є ключовим елементом соціальної взаємодії та однією з основних характеристик будь-якої діяльності, зокрема управлінської. Вона перетворилася на нову форму політичної, наукової, організаційної та технологічної влади, завдяки якій організації активно взаємодіють із зовнішнім середовищем, обмінюються інформацією та ідеями для досягнення взаєморозуміння [10].

У сучасному світі комунікація має багатогранне тлумачення та відіграє

вирішальну роль у забезпеченні ефективності діяльності організацій.

Термін «комунікація» за своєю етимологією походить із латинського слова *communicatio* («повідомлення, передача»), що пов'язане з дієсловом *communico* («роблю спільним; повідомляю; з'єдную»), утвореним від *communis* («спільний») [14]. У середині XX століття це поняття набуло популярності в науковому середовищі. Його походження також пов'язують з індоєвропейськими мовами, де воно означає «зв'язок», «спілкування» або «інформаційний обмін» [12]. Комунікація розглядається як особливий тип взаємодії між людьми, що передбачає обмін інформацією у процесі спілкування, своєрідну «інформаційну кооперацію».

Поняття «комунікація» є багатогранним і об'ємним. Воно акцентує увагу на взаємозв'язках елементів управління та змінах, що відбуваються в умовах розвитку інформаційного суспільства. Існує багато підходів до визначення цього терміна, як у вітчизняній, так і зарубіжній науковій літературі (табл. 1.1). У широкому розумінні комунікація трактується як тип взаємодії між суб'єктами, що здійснюється через обмін певними об'єктами, наприклад, повідомленнями. Це поняття охоплює взаємодію як окремих людей і груп, так і соціальних інституцій чи суспільства в цілому.

Український дослідник В. Бебик визначає комунікацію як «опосередковану й цілеспрямовану взаємодію двох суб'єктів, яка може відбуватися як у реальному, так і у віртуальному просторі». Він наголошує, що будь-який комунікаційний процес передбачає передачу інформації, яка формує зв'язки між учасниками взаємодії [9].

У контексті підприємств комунікація означає обмін інформацією між структурними підрозділами та працівниками, що здійснюється через взаємодію елементів комунікаційного процесу в межах організаційного середовища. Вона забезпечує ефективну співпрацю й координацію діяльності підприємства.

Варто підкреслити, що управління комунікаціями на підприємствах передбачає цілеспрямований вплив інформаційних повідомлень на систему

комунікацій через використання різних комунікаційних каналів та взаємодію всіх елементів комунікаційного процесу. Це забезпечує розвиток комунікаційних зв'язків на підприємстві [27].

Таблиця 1.1

Визначення сутності поняття «комунікація»

Автор	Визначення
Кузьмін О.Е. [19]	Комунікації – процеси зв'язку між працівниками, підрозділами, організаціями тощо.
Осовська Г.В., Осовський О.А. [24]	Комунікації – це всепроникаючий і складний процес, який включає людей, що розмовляють під час особистого спілкування або в групах, на зборах, ведуть розмову по телефону чи читають і складають службові записки, листи і звіти.
Цуруль О.А. [36]	Комунікація – процес двостороннього обміну ідеями та інформацією, який веде до взаємного розуміння.
Різун В.В. [31]	Комунікація – це зумовлений ситуацією й соціально-психологічними особливостями комунікаторів процес встановлення і підтримання контактів між членами певної соціальної групи чи суспільства в цілому на основі духовного, професійного або іншого єднання учасників комунікації, який відбувається у вигляді взаємопов'язаних інтелектуально-мислительних та емоційно-вольових актів, опосередкованих мовою й дискретних у часі й просторі, що пов'язані з процесами збору фактів, їх зберігання, аналізу, переробки, оформлення, висловлення та при потребі поширення, сприймання і розуміння, відбуваються з використанням або без нього різних знакових систем, зображень, звуків (письмо, жести, міміка та ін.), засобів комунікації (газети, журнали, аудіовізуальні програми й т. п.), засобів зв'язку (телефон, телеграф, транспорт тощо) і результатом яких є конкретна інтелектуально-мислительна й емоційно-вольова поведінка.
Гугул О.Я. [31]	Комунікація – обмін інформацією, у результаті якого керівник отримує інформацію, необхідну для прийняття ефективних рішень, і доводить її до відома співробітників.
Беляков О.О. [4]	Комунікація – це також вербальні та невербальні стосунки, обмін інформацією, поводження, порозуміння і його спроба, зв'язки, взаємозалежність тощо.
Примак Т.О. [27]	Комунікація – це інформаційно-психологічні зв'язки між ринковими суб'єктами (споживачами, постачальниками, посередниками тощо), які встановлюються для забезпечення їх господарської діяльності з метою підтримування довготривалих взаємовигідних стосунків між ними в процесі створення певних цінностей.
Гавкалова Н.Л. [8]	Комунікація – це направлений зв'язок, тобто зв'язок, який виражається в передачі сигналів.

Комунікація підприємства охоплює інструменти та організаційні практики, які сприяють ефективній співпраці та обміну інформацією як всередині компанії, так і з зовнішніми партнерами. Типовими прикладами

таких інструментів є телефонний зв'язок, електронна пошта, обмін миттєвими повідомленнями та відеоконференції.

Процес комунікації є складним і відбувається повсюдно: під час читання чи написання записок, листів або звітів, особистого чи групового спілкування, обговорень на зустрічах або через телефон. Таким чином, комунікація виступає засобом зв'язку, за допомогою якого працівники обмінюються знаннями, будують довіру, досягають взаєморозуміння та взаємного прийняття думок через слова, символи, жести чи інші форми вираження [19].

Зазначимо, що комунікація є ключовим елементом управління підприємством. Без чітко організованих комунікаційних процесів неможливо ефективно створювати, передавати, отримувати та аналізувати інформацію, що є основою успішного функціонування компанії.

Яшенкова О.В. стверджує, що процес комунікації складається з чотирьох основних елементів:

відправник – особа, яка генерує ідеї або збирає та передає інформацію;

повідомлення – інформація, закодована у вигляді символів;

канал передачі – засіб, через який передається інформація;

одержувач – особа, якій адресовано та яка інтерпретує інформацію [39].

Для забезпечення ефективного обміну інформацією обидві сторони – відправник і одержувач – повинні відповідати за створення повідомлення та вибір відповідного каналу зв'язку. Обмін інформацією може здійснюватися у різних формах: усно, невербально або письмово. Виникнення електронних засобів комунікації стало вирішенням багатьох проблем сучасного світу. Кожен спосіб комунікації має свої переваги та недоліки, що пояснює доцільність їх комбінованого використання [7].

Зленко А.М. та Ісайкіна О.Д. [15] наголошують, що здатність оперативно збирати, обробляти та використовувати інформацію є стратегічним завданням керівництва і відповідає функціям комунікацій. Від ефективного вирішення цього завдання залежить швидкість прийняття та актуальність управлінських рішень. Таким чином, широке використання інформаційних технологій

істотно впливає на організацію комунікаційних процесів у сучасному бізнесі, сприяючи підвищенню швидкості обміну інформацією.

Комунікація є ключовою складовою успішного функціонування підприємства. Бізнес-комунікація вже давно стала не лише засобом передачі інформації, а й важливим інструментом для управління діловими стосунками. Інфраструктура управління бізнесом включає як комунікацію, так і інформацію, а також засоби їх ефективного використання, зокрема канали зв'язку. Управлінське спілкування тісно пов'язане з процесом управління, оскільки воно об'єднує такі функції, як планування, мотивація, контроль та організація.

Комунікації у підприємстві можуть бути класифіковані за різними ознаками (рис. 1.1).

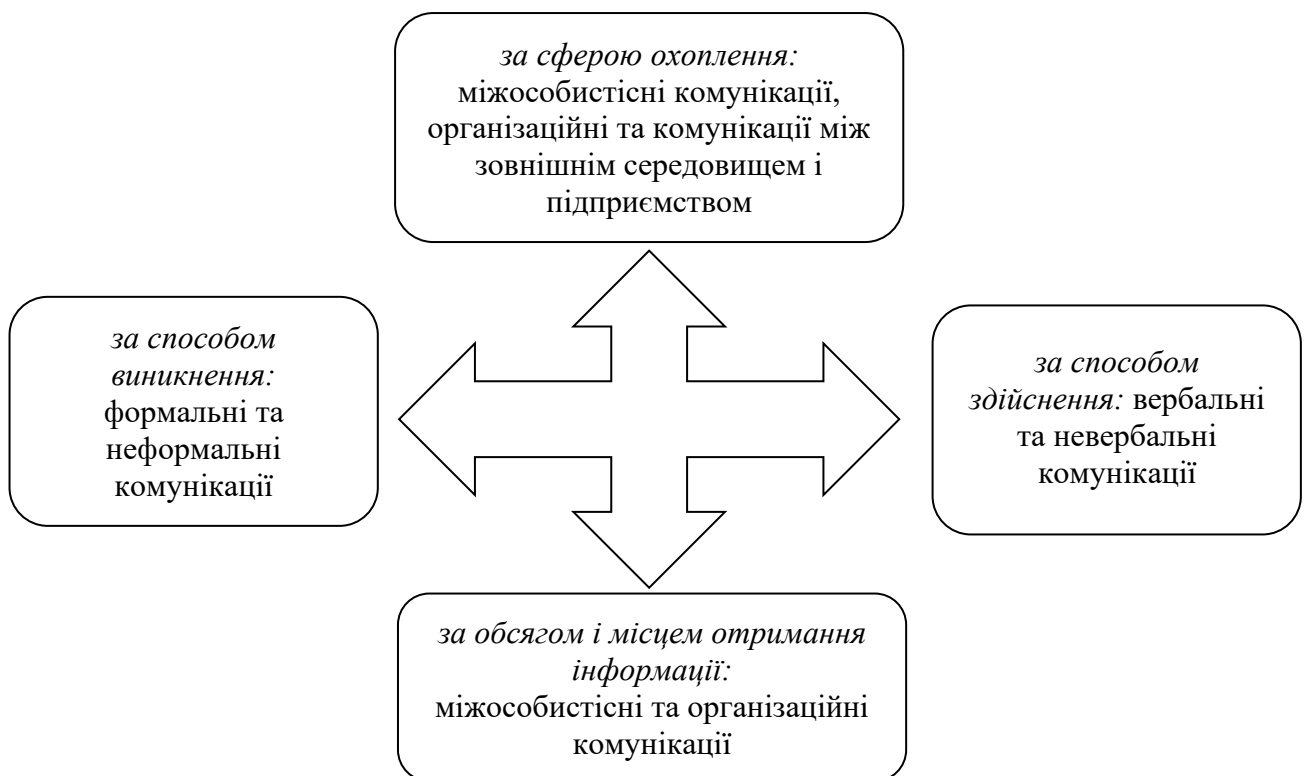


Рис. 1.1. Основні класифікаційні ознаки комунікацій [34]

Комунікація – це процес обміну інформацією, завдяки якому керівник отримує необхідні дані для прийняття ефективних рішень і доводить їх до відома працівників [28].

На підприємствах важливо розрізняти внутрішні комунікації (між

структурними підрозділами, працівниками тощо) і зовнішні (між підприємством і зовнішнім середовищем). Додатково виділяють корпоративну комунікацію, яка забезпечує обмін інформацією між підрозділами підприємства, розташованими в різних географічних точках [17].

Дослідження показують, що без належного управління комунікацією організація втрачає керованість, а її діяльність стає хаотичною та нескоординованою. Підприємствам необхідно розуміти інформаційні потреби та можливості своїх працівників, а також володіти сучасними комунікаційними технологіями для ефективного управління інноваційними процесами.

Аналіз різних підходів до управління комунікаціями дозволяє визначити ключову роль комунікацій на підприємстві, а саме:

- як інструмента інтеграції всіх видів діяльності;
- як середовища та механізму управління;
- як засобу забезпечення гнучкості та адаптивності організації;
- як інструмента розвитку кадрового та інноваційного потенціалу;
- як засобу формування організаційної культури, що базується на єдності цілей і цінностей [30].

Процес управління комунікаціями на підприємствах складається з низки взаємопов'язаних етапів, кожен з яких є важливим для досягнення ефективності в обміні інформацією (рис. 1.2).

Ефективні комунікації як всередині підприємства, так і за його межами забезпечуються завдяки добре організованому комунікаційному процесу, який можна визначити як обмін інформацією між двома або більше сторонами. Головним компонентом цього процесу виступає інформація, а його основною метою є забезпечення зрозумілості повідомлень, що є об'єктом обміну. Водночас сам факт обміну інформацією не гарантує ефективності комунікації [29].

У процесі управління підприємством надзвичайно важливо дотримуватись принципів ефективної комунікації в повсякденній роботі

кожного співробітника. Сучасні підприємства діють у нестабільному економічному середовищі, де внутрішні зміни посилюються впливом зовнішніх факторів. У цьому контексті ефективна система комунікацій стає ключовим елементом управління підприємством. Вона забезпечує здатність учасників процесу швидко реагувати на нові можливості та нейтралізувати загрози [17].

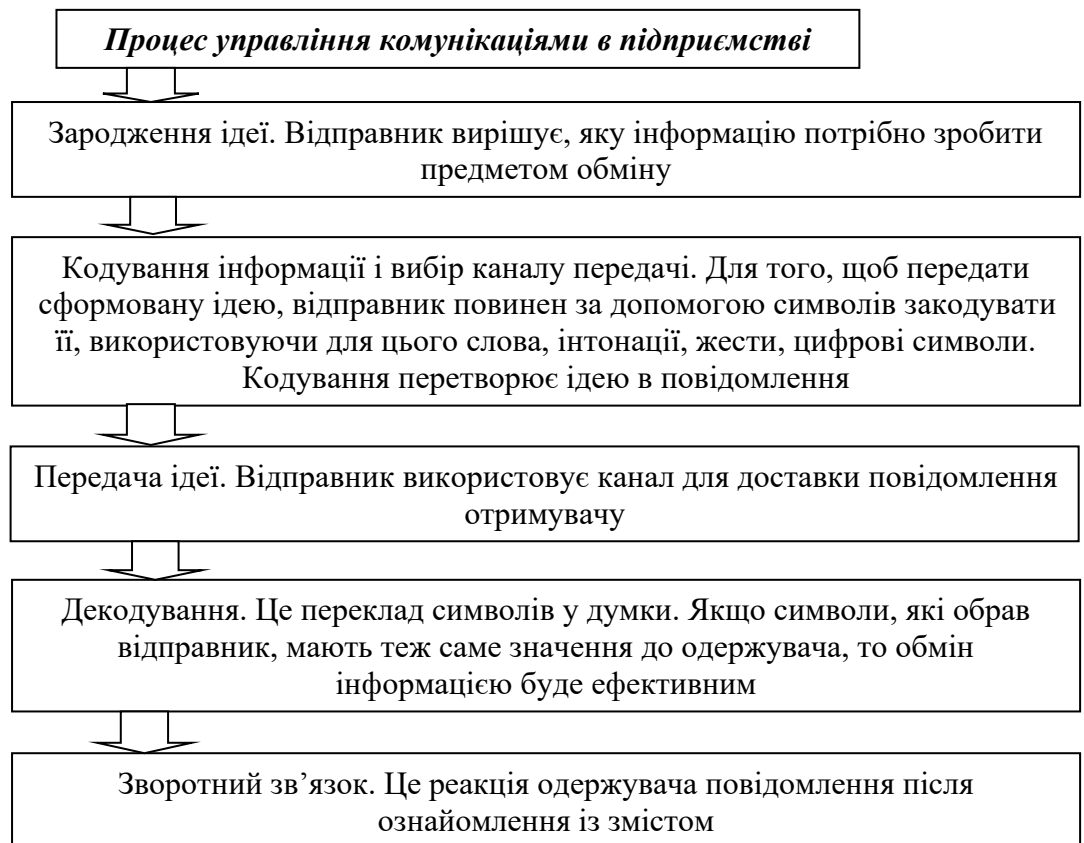


Рис. 1.2. Процес управління комунікаціями в підприємстві [10]

Ефективність управлінських рішень залежить від якості функціонування системи комунікацій, яка пронизує всі аспекти діяльності підприємства. Головна мета комунікацій полягає в забезпеченні можливості співробітників ефективно взаємодіяти один із одним, оскільки сам факт обміну інформацією не завжди гарантує результативність комунікації. У разі порушення комунікаційного процесу підприємство втрачає керованість, що призводить до хаосу та неузгодженості в його роботі. Ефективне управління комунікаціями передбачає розуміння потреб і можливостей співробітників, а також володіння основними технологіями управлінської комунікації [29].

Комунікація є необхідною умовою ефективного функціонування компанії. У сучасних умовах вона вже давно перестала бути лише засобом передачі інформації, перетворившись на потужний інструмент управління діловими відносинами. Інфраструктура управління підприємством охоплює не лише саму комунікацію, але й інформацію, а також інструменти та канали для її ефективного використання.

У сучасних умовах ведення бізнесу комунікація вже не є лише засобом передачі інформації, а перетворилася на потужний і дієвий інструмент управління діяльністю. Управління комунікаціями стало необхідним елементом для забезпечення ефективного функціонування та розвитку підприємств. Впровадження сучасних інформаційних технологій і оптимізація існуючих каналів комунікації є результативним підходом до вдосконалення управління комунікаційними процесами в компаніях [2].

Загалом розвиток комунікацій сприяє підвищенню обізнаності як працівників, так і підприємства загалом, розширюючи доступ до необхідної інформації.

Таким чином, налагоджений процес комунікації є ключовим для ефективного управління комунікаціями на підприємствах. Завдяки сучасним цифровим технологіям він полегшує працівникам доступ до публічної інформації та забезпечує її передачу.

1.2. Особливості формування комунікаційного механізму в підприємстві

Застосування комунікацій як інструменту впливу на внутрішнє та зовнішнє середовище підприємства є важливим засобом удосконалення управлінських механізмів, що забезпечують його ефективну діяльність у ринкових умовах. Однак обмежене сприйняття комунікаційної політики як допоміжної функції, ототожнення її лише з просуванням продукції, а також ізольоване використання комунікаційних інструментів призводять до зниження її ефективності. Це ускладнює інтеграцію комунікацій у систему

управління підприємством і негативно впливає на його діяльність. Якість інформаційного обміну всередині компанії безпосередньо впливає на формулювання організаційних цілей та рівень їх досягнення. Тому без комплексного підходу до управління комунікаціями підприємства його ефективне функціонування в умовах високої конкуренції, динамічного розвитку та стрімких змін ринкових умов стає неможливим.

Оптимізація та розвиток внутрішніх комунікацій підвищують ефективність функціонування внутрішнього середовища підприємства. Водночас зовнішні комунікації відіграють значну роль, впливаючи як на комерційні, так і на некомерційні процеси. Таким чином, комунікація стає ключовим елементом взаємодії підприємства з ринком.

Комунікаційний механізм – це система, яка забезпечує передачу змісту, значення й емоційного забарвлення інформації від одного суб'єкта до іншого. Така передача може відбуватися в усній або іншій формі з метою отримання певної реакції. Суб'єктами цього процесу можуть бути як окремі особи, так і групи чи організації [21].

Комунікаційний процес – це обмін інформацією між двома і більше особами, метою якого є забезпечення розуміння інформації яка і є предметом обміну. Щоб краще розуміти цей процес, необхідно мати уявлення про стадії комунікаційного процесу (рис. 1.3).

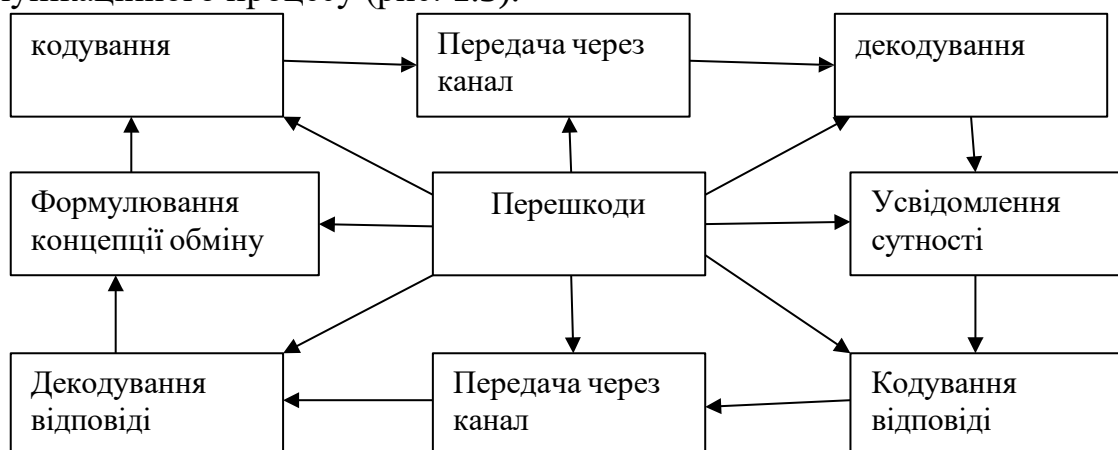


Рис. 1.3. Комунікаційний процес

Основна мета комунікаційного процесу — досягти розуміння інформації, що є предметом спілкування, тобто переданого повідомлення.

Проте сам факт обміну інформацією ще не гарантує ефективності спілкування. Щоб краще зрозуміти механізм обміну інформацією та умови його успішності, необхідно уявляти стадії цього процесу, який передбачає взаємодію двох або більше людей [28].

Комунікаційний процес починається з того, що відправник приймає рішення передати певну інформацію, ідею чи факт отримувачу. Ця інформація має значення для відправника, і він вважає, що її обговорення може сприяти досягненню певних цілей. Для цього відправник формує повідомлення таким чином, щоб воно було зручним для сприйняття, а також обирає засіб передачі (канал), який мінімізує спотворення, забезпечує необхідну швидкість передачі та дозволяє отримувачу легко розшифрувати отриману інформацію. Процес завершується, коли отримувач підтверджує, що правильно зрозумів зміст повідомлення, що забезпечується завдяки зворотному зв'язку. Зворотний зв'язок дозволяє оцінити, наскільки ефективно отримувач сприйняв і зрозумів інформацію.

Ефективність комунікації визначається тим, наскільки вона здатна вплинути на поведінку отримувача у бажаному напрямі. Для цього важливо враховувати психологічні аспекти взаємодії та дотримуватися чіткої послідовності етапів комунікації.

Комунікація вважається ефективною, якщо отримувач виконує ті дії, заради яких і здійснювався обмін інформацією. Таким чином, організація комунікаційного процесу повинна враховувати послідовність етапів, психологічні особливості учасників та важливість зворотного зв'язку. Комунікація не є одностороннім передаванням інформації — її основна мета полягає в тому, щоб адресат зрозумів суть переданого явища та був мотивований до відповідних дій. Тому для досягнення ефективності комунікації необхідно обирати найбільш оптимальні способи передавання інформації, які сприятимуть реалізації цієї мети.

Правильний вибір і поєднання методів комунікації забезпечують ефективний обмін інформацією, тоді як невдалий вибір може ускладнити

спілкування, спричинити непорозуміння та навіть конфліктні ситуації.

Ефективність комунікацій значною мірою залежить від правильно обраного каналу передавання інформації. Комунікаційний канал – це шлях, яким передається інформація. Їх класифікують за пропускнуою спроможністю та придатністю для різних типів повідомлень. Відповідно виділяють такі канали: фізична присутність (особистий контакт), інтерактивні канали, особисті статичні канали та знеособлені статичні канали.

Пропускна спроможність каналу визначається обсягом інформації, який можна передати за одну сесію, і залежить від таких чинників:

- здатність каналу опрацьовувати кілька сигналів одночасно;
- можливість швидкого двостороннього зв'язку;
- забезпечення особистого підходу до комунікації.

Фізична присутність (особисте спілкування) є найбільш ефективним каналом, оскільки забезпечує пряму взаємодію, передачу великого обсягу інформаційних сигналів, миттєвий зворотний зв'язок та особистий підхід. Більшість керівників надають перевагу особистим зустрічам, особливо з важливих питань, адже обмін думками відбувається як на вербальному, так і на емоційному та підсвідомому рівнях, що сприяє глибшому розумінню ситуації.

Інтерактивні канали включають спілкування телефоном чи за допомогою електронних засобів зв'язку. Вони забезпечують швидкий обмін інформацією, проте через відсутність особистого контакту втрачаються невербальні сигнали, зокрема "мова тіла". Для часткового вирішення цієї проблеми популярними стають відеоконференції.

Особисті статичні канали – це персональні письмові повідомлення, такі як записки, листи чи зауваження. Вони можуть мати особисту спрямованість, проте позбавлені можливості забезпечення швидкого зворотного зв'язку.

Знеособлені канали включають звіти, бюлетені та подібні засоби. Вони мають найнижчу пропускну спроможність і не забезпечують зворотного зв'язку.

Отже, кожен комунікаційний канал має свої переваги та недоліки. Залежно від обставин, вибір відповідного каналу може визначати ефективність комунікації.

Вибір каналу комунікації залежить від характеру повідомлення – чи є воно звичайним і рутинним, чи, навпаки, нестандартним і складним. Звичайні повідомлення, які зазвичай містять великий обсяг даних або фіксують уже досягнуті усні домовленості, можна передавати через менш місткі канали. Письмові комунікації доцільні у випадках, коли інформація має офіційний характер або коли учасники взаємодії знаходяться на значній відстані один від одного. Натомість нестандартні повідомлення часто є неоднозначними, можуть бути неправильно інтерпретовані й зазвичай виникають у форс-мажорних ситуаціях. Для таких випадків доцільно використовувати найбільш місткі канали.

Ефективне інформаційне забезпечення управлінського процесу можливе лише за умов добре організованої системи. Тільки тоді менеджери зможуть своєчасно отримувати необхідні для ухвалення рішень дані. Вибір комунікаційної мережі залежить від типу ключової інформації, її джерел, частоти надходження та адресатів обробленої інформації.

Комунікаційна мережа – це сукупність джерел і каналів отримання та поширення інформації, створена суб'єктом управління для прийняття обґрунтованих рішень і доведення їх до виконавців.

Учасниками комунікаційної мережі є:

особа, яка приймає рішення;

виконавці, які беруть участь у його підготовці, реалізації й наданні інформації про її виконання;

чинники, що впливають на рішення.

Оскільки підготовка, ухвалення та реалізація рішень потребують постійної взаємодії, такі мережі часто називають «командними комунікаціями».

Ефективне управління комунікаціями дає змогу підприємству

накопичувати, формалізувати, узагальнювати та структурувати знання й досвід кожного працівника в єдиному інформаційному просторі. Це забезпечує вільну циркуляцію інформації як зверху вниз, так і знизу вгору, сприяючи підвищенню загальної ефективності роботи підприємства.

Без врахування маркетингових комунікацій, їх інтеграції, а також визначення їхньої ролі та місця в організації діяльності, підприємство не зможе перейти до ефективних форм тривалого партнерства з ринковими суб'єктами, що є необхідною умовою підвищення конкурентоспроможності.

Сутність управління комунікаціями полягає у цілеспрямованому впливі на колектив працівників з метою забезпечення прийому, обробки, накопичення та передачі своєчасної й достовірної інформації на відповідні рівні управління (точки відповідальності) [12].

Для формування та впровадження ефективного комунікаційного механізму на підприємстві необхідно розробити оптимальну сукупність його складових, які забезпечать реалізацію комунікаційного процесу та зведуть до мінімуму кількість перешкод і їхній вплив.

Процес створення й впровадження такого механізму передбачає кілька ключових етапів (рис. 1.4).

Однак забезпечення цих процесів є досить складним завданням, адже комунікаційний процес піддається впливу значної кількості факторів як із зовнішнього, так і внутрішнього середовища. На кожному етапі комунікаційного процесу можуть виникати спотворення, які негативно впливають на ефективність обміну інформацією. Це, своєю чергою, призводить до зниження загальної ефективності управління діяльністю підприємства.

Різні причини неефективності комунікацій виділяються багатьма дослідниками [1, 13–19]. При цьому самі інструменти комунікації, зокрема їх недоліки, можуть стати чинником, що ускладнює комунікаційний процес, зокрема в межах підприємства.

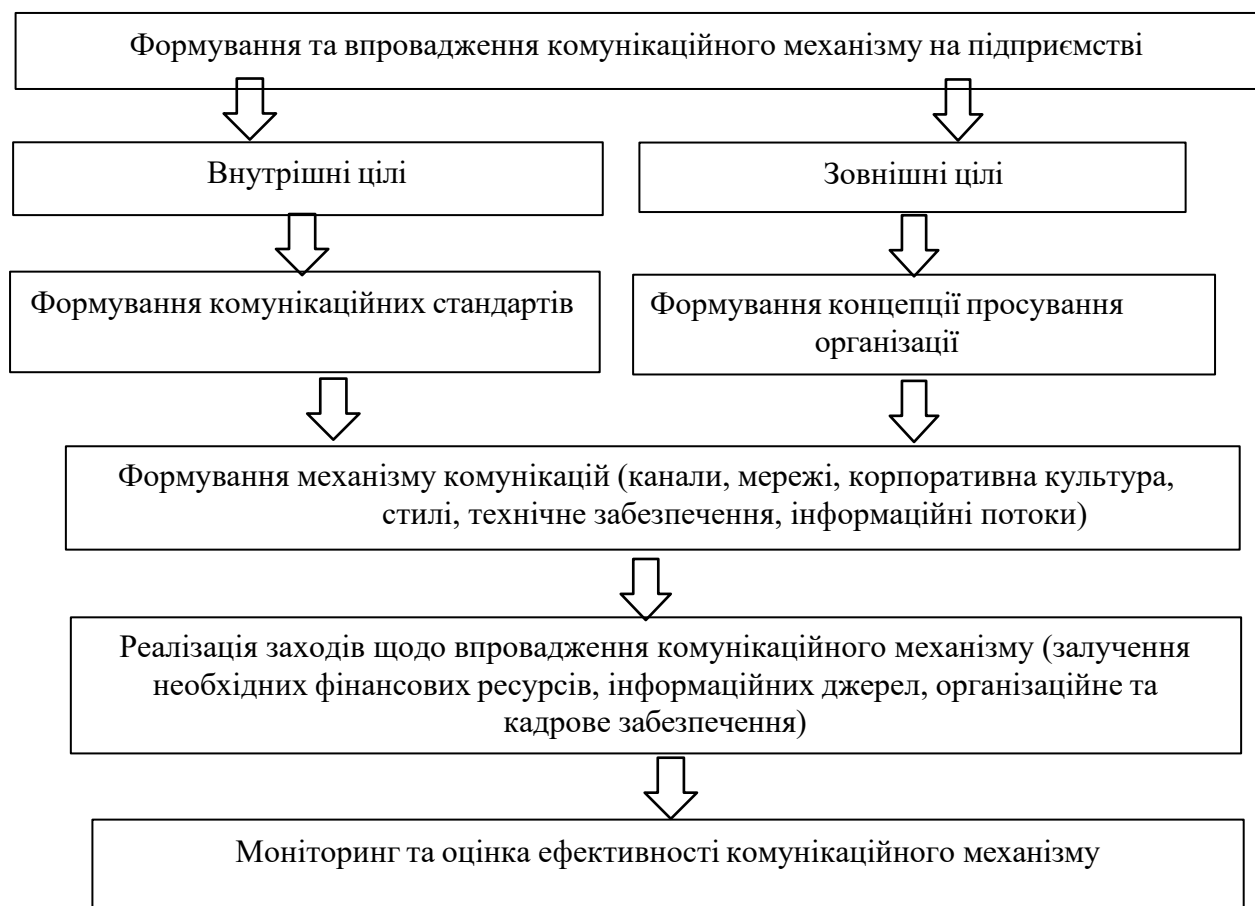


Рис. 1.4. Формування та впровадження комунікаційного механізму на підприємстві [15, 25]

Навіть наявність численних переваг певних типів комунікаційних інструментів не гарантує досягнення бажаних результатів. Важливу роль у цьому відіграє вміння правильно і ефективно їх застосовувати. Крім того, спільною проблемою всіх груп інструментів є їх висока вартість, що ускладнює їх комплексне впровадження, вибір найбільш оптимальних засобів і варіантів їх поєднання. Це особливо актуально для вітчизняних підприємств, де керівники часто неохоче виділяють фінансові ресурси на подібні заходи.

Висновки до розділу 1

Дослідивши теоретичні аспекти управління комунікаціями підприємства в умовах динамічного бізнес-середовища, доцільно зробити

наступні висновки:

1. Управління комунікаціями на підприємствах полягає у цілеспрямованому впливі інформаційних повідомлень на систему комунікацій шляхом використання різних каналів і забезпечення взаємодії всіх складових комунікаційного процесу. Це сприяє розвитку комунікаційних зв'язків у межах підприємства. Організований комунікаційний процес полегшує працівникам обмін публічною інформацією завдяки сучасним цифровим технологіям.

2. Досягнення ефективності в управлінні інформацією та комунікаціями неможливе без застосування відповідних інструментів оцінювання комунікаційного механізму. Формування ефективного комунікаційного механізму підприємства полягає у створенні цілісної системи комунікацій, яка дозволяє узгоджувати дії її елементів, аналізувати результати діяльності, виправляти помилки, ставити нові завдання. Такий механізм забезпечує отримання актуальної інформації про стан ринку та поведінку його учасників, передавання важливих повідомлень партнерам і споживачам, а також вплив на їхню поведінку.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ПІДПРИЄМСТВА ЯК СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ

2.1. Загальна характеристика підприємства

Об'єктом дослідження виступає підприємство, розташоване в Полтавській області, яке діє відповідно до чинного законодавства України, власного Статуту та внутрішніх нормативних документів, зокрема правил внутрішнього трудового розпорядку та інших локальних актів.

Основним напрямком діяльності підприємства є рослинництво, яке охоплює вирощування зернових і технічних культур. Метою функціонування підприємства є отримання прибутку через виробництво, вирощування, закупівлю, зберігання, переробку та реалізацію сільськогосподарської продукції.

Вищим органом управління підприємства є загальні збори учасників, які складаються з учасників товариства або їхніх уповноважених представників. Представники можуть бути постійними чи тимчасовими, а учасники мають право в будь-який момент змінювати своїх представників, попередньо повідомивши інших учасників. Також учасники можуть делегувати свої повноваження іншим учасникам або їхнім представникам. Розподіл голосів у зборах пропорційний до часток учасників у статутному капіталі.

До виробничих підрозділів підприємства належать рілльничі та тракторні бригади, машино-тракторний парк, зерноток і центральний склад для зберігання зерна та добрив.

В системі управління підприємства об'єктами управління є основні склади, допоміжні господарства, відділи, персонал, а також фінансові й матеріальні ресурси, технологічні процеси та явища.

Суб'єкт управління (керуюча підсистема) аналізує інформацію про господарські процеси і приймає рішення, спрямовані на забезпечення необхідного впливу на об'єкт управління.

Керуюча підсистема складається з управлінських органів, структурних підрозділів і виконавців, які виконують поставлені завдання, а також системи методів, що забезпечують реалізацію управлінських впливів.

Керуюча та керована підсистеми постійно взаємодіють між собою, обмінюючись інформацією через канали прямого та зворотного зв'язку. Ці канали є ключовими елементами організаційної структури управління, яка у цьому випадку має лінійно-функціональний характер (рис. 2.1).



Рис. 2.1. Організаційна структура управління товариства, 2023 р.

Лінійно-функціональна структура управління забезпечує чіткий розподіл повноважень і відповідальності між працівниками, що дозволяє підприємству залишатися орієнтованим на клієнта, стабільно виробляти продукцію високої якості, а також задовольняти попит і потреби споживачів. Така система сприяє зниженню плинності кадрів, що позитивно позначається на якості виробничих процесів і підтримці високого рівня корпоративних стандартів.

Слід зазначити, що в сільському господарстві земля є основним засобом виробництва і природним ресурсом. Лише після її залучення до виробничого процесу вона стає ключовим елементом у створенні сільськогосподарської

продукції. Характеристики земельного фонду досліджуваного підприємства подано в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Склад і структура земельного фонду товариства, 2019-2023 рр.

Показники	Роки					Структур а 2023 р., %	2023 р. до 2019 р., %
	2019	2020	2021	2022	2023		
Загальна земельна площа у власності і користуванні, га	3615	3598	3529	3541	3562	100,0	(1,47)
Площа с/г угідь – всього, га	3615	3598	3527	3539	3560	99,94	(1,52)
у т.ч. рілля	2969	3146	3225	3252	3252	91,30	9,53

Щоб спрогнозувати майбутню діяльність досліджуваного підприємства, керівництву необхідно оцінити його потенціал і перспективи розвитку, враховуючи вплив внутрішнього та зовнішнього середовища, а також визначити позицію підприємства в ринковому середовищі. Доцільно провести аналіз ключових факторів, що впливають на його діяльність, зокрема конкурентні переваги, можливості розвитку та зовнішні загрози. Для цього ефективно використовувати методику SWOT-аналізу. Перелік зовнішніх можливостей і загроз підприємства представлено в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Можливості та загрози товариства

Зовнішні можливості	Зовнішні загрози
Економічні	
1. Можливість зайняти певну нішу на світовому продовольчому ринку, а саме: нішу виробництва екологічно чистої аграрної продукції.	1. Низький рівень інвестицій, для можливості виходу на зовнішній ринок. 2. Слабкий розвиток ринкової інфраструктури внутрішніх продовольчих ринків. 3. Відсутність системи ефективного контролю за використанням бюджетних коштів. 4. Інфляція.
Соціальні	
1. Формування попиту на сільськогосподарську продукцію на внутрішньому ринку збуту.	1. Професійна, культурна та духовна деградація сільського населення. 2. Низький рівень соціальних умов життя в сільській місцевості. 3. Низька зацікавленість молоді роботою в галузі с/г.
Природні	
1. Висока родючість ґрунтів. 2. Сприятливий клімат, для вирощування с/г культур	1. Залежність від погодних умов

Аналіз внутрішнього середовища підприємства дозволив визначити його сильні та слабкі сторони. До сильних сторін належать широкий асортимент продукції та її висока якість, які можуть бути використані для стимулювання розвитку, зокрема для збільшення обсягів збуту. Вигідне географічне розташування створює додаткові можливості для розширення мережі реалізації продукції.

Для подальшого стратегічного аналізу доцільно деталізувати сильні та слабкі сторони підприємства (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Сильні і слабкі сторони товариства

Внутрішні сильні сторони	Внутрішні слабкі сторони
Маркетинг	
1. Налагоджені зв'язки із постачальниками 2. Вигідне поєднання якісно – цінових характеристик сільськогосподарської продукції. 3. Велика кількість постійних покупців. 4. Вигідне географічне положення. 5. Широкий асортимент продукції	1. Недостатнє фінансове забезпечення маркетингових заходів. 2. Відсутність заходів спрямованих на вивчення потреб ринку. 3. Відсутність відділу маркетингу та логістики. 4. Недостатня забезпеченість рекламними засобами.
Виробництво	
1. Збільшення кількості продукції. 2. Можливість застосування нових методик у виробництві продукції. 3. Високий рівень рентабельності продукції 4. Компактність розміщення полів підприємства. 5. Самозабезпеченість матеріалами виробництва.	1. Велика енерго- та матеріаломісткість виробництва. 2. Швидке старіння та знос обладнання. 3. Відсутність чітких цілей та стратегій розвитку. 4. Низький рівень автоматизації та механізації виробництва.
Персонал	
1. Довголітній досвід роботи на ринку та досвідчений персонал. 2. Високий професійний рівень працівників.	1. Низька заробітна плата 2. Відсутність матеріального стимулювання 3. Низька ефективність структури управління.
Фінанси	
1. Щорічні прибутки 2. Відсутність довгострокових зобов'язань.	1. Сезонний характер прибуття основних грошових засобів. 2. Рівень прибутків не забезпечує розвиток підприємства.

Для досягнення конкурентних переваг підприємство повинно сформувати позитивну репутацію на ринку, забезпечити високу якість

продукції, встановити конкурентоспроможні ціни, скористатися вигідним географічним розташуванням, впроваджувати інновації та нові проекти, а також застосовувати гнучку цінову політику.

Після детального аналізу зовнішніх факторів, що впливають на діяльність підприємства, їх доцільно узагальнити в єдиній таблиці, елементи якої будуть використані для проведення SWOT-аналізу (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Матриця SWOT-аналізу для товариства

	Можливості 4	Загрози 8
Сильні сторони 16	$16+4 = 20$	$16+8=24$
Слабкі сторони 15	$15+4=19$	$15+8=23$

Аналізуючи матрицю, можна зробити висновок, що зовнішнє середовище підприємства є нестабільним, що створює серйозні загрози для його діяльності. Проте, завдяки ефективному використанню внутрішніх ресурсів і сильних сторін, підприємство намагається знизити ці загрози або принаймні підтримувати стабільний рівень функціонування, застосовуючи стратегію обмеженого зростання. Загальна оцінка свідчить про готовність підприємства реагувати на поточні і майбутні зміни в зовнішньому середовищі.

Варто зазначити, що спеціалізація сільськогосподарського виробництва тісно пов'язана з його розміщенням. Вона є результатом суспільного поділу праці і перебуває у постійному взаємозв'язку та взаємозалежності. Розміщення визначає, які види продукції, в яких обсягах і на яких площах виробляються в певному регіоні, а спеціалізація відображає, які види продукції є основними в цій місцевості. Така організація дозволяє зосередити виробництво певних видів продукції в окремих районах, що сприяє досягненню кращих результатів у господарській діяльності.

Аналіз спеціалізації досліджуваного сільськогосподарського підприємства представлено в табл. 2.5. Результати розрахунків свідчать, що за останні п'ять років найбільшу частку у структурі товарної продукції підприємства становило виробництво кукурудзи на зерно – 60,8 %, на другому

місці було виробництво насіння соняшнику – 20,0 %, а на третьому – соя з часткою 7,2 %. Дані таблиці показують значне зростання вартості продукції у 2023 році порівняно з попередніми роками.

Таблиця 2.5

Склад і структура товарної продукції підприємства, 2019-2023 рр.

Види продукції	Вартість продукції, тис. грн					Вартість за 5 роки, тис. грн	Питома вага, %	Місце за питомою вагою
	Роки							
	2019	2020	2021	2022	2023			
Пшениця озима	2173,4	2128,0	-	-	15886,5	20187,9	6,8	4
Кукурудза на зерно	28377,3	37343,1	51836,6	44284,4	19344,6	181186,0	60,8	1
Ячмінь озимий	-	300,0	-	-	8921,1	9221,1	3,1	5
Культури зернобобові сушені	-	-	-	1422,6	-	1422,6	0,5	7
Соняшник	9096,9	7516,1	14709	15120,5	13114,3	59585,3	20,0	2
Соя	7673,1	5426,2	5907,7	-	2423,3	21430,3	7,2	3
Ріпак озимий	1262,3	3576,2	-	-	-	4838,5	1,6	6
Разом по рослинництву	48583	56289,6	72453,3	60827,5	59689,8	297843,2	100,0	x
Всього по господарству	48583	56289,6	72453,3	60827,5	59689,8	297843,2	100,0	x

Отже, можна зробити висновок, що основним виробничим напрямом підприємства є зерново-технічне виробництво.

Тепер проведемо розрахунок рівня спеціалізації за допомогою відповідної формули:

$$K_c = 100 / \sum V_i (2N_i - 1) \quad (2.1)$$

де K_c – коефіцієнт рівня спеціалізації;

V – питома вага товарної продукції;

N_i – питома вага товарної продукції;

i – місце продукції за питомою вагою.

$$K_c = 100 / [59,84 * (2 * 1 - 1) + 22,25 * (2 * 2 - 1) + 8,23 * (2 * 3 - 1) + 4,62 * (2 * 4 - 1) + 4,32 * (2 * 5 - 1) + 0,74 * (2 * 6 - 1)] = 100 / 247,1 = 0,41$$

За результатами розрахунків, коефіцієнт спеціалізації становить 0,41, що вказує на високий рівень спеціалізації підприємства. Це обумовлено,

передусім, спрямованістю діяльності на галузь рослинництва.

2.2. Техніко-економічний аналіз показників господарської діяльності підприємства

Аналіз фінансового стану підприємства дає змогу оцінити такі аспекти: майнове становище компанії, достатність капіталу для поточної діяльності та довгострокових інвестицій, ефективність залучення позикових коштів, рівень підприємницького ризику, зокрема здатність погашати зобов'язання перед третіми особами, можливості нарощування капіталу, обґрунтованість політики розподілу та використання прибутку, а також потребу в додаткових джерелах фінансування.

Тактичні завдання і стратегічні цілі безпосередньо пов'язані з управлінням фінансами підприємства, яке базується на фінансовому аналізі, що дозволяє регулярно оцінювати фінансовий стан компанії. Підприємство працює за принципом самофінансування, активно застосовує товарно-грошові відносини, ефективно розподіляючи грошові, матеріальні та фінансові ресурси.

Першим етапом є аналіз активів досліджуваного підприємства, наведений у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Аналіз ефективності складу і розміщення активів підприємства за 2019-2023 рр.

Активи	Звітні роки										Відхилення 2023 р. до 2019 р.	
	2019		2020		2021		2022		2023			
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	(+,-)	(%)
Оборотні активи	109773	86,1	86047	75,5	86218	75,6	121741	82,9	143509	85,0	33736	(1,1)
Необоротн і активи	17656	13,9	27952	24,5	29355	25,7	25120	17,1	25248	15,0	7592	1,1
Разом	127429	100	114033	100	114033	100	114033	100	168801	100	41372	x

З даних таблиці видно, що протягом досліджуваного періоду на підприємстві переважають оборотні активи, і їхня частка поступово зростає з

75,5 % у 2020 році до 85,0 % у 2023 році. Це може бути пов'язано з переоцінкою активів, погашенням кредитів або продажем основних засобів.

Необоротні активи у 2023 році становили 15,0 %, що на 7592 тис. грн більше порівняно з 2019 роком, що можна пояснити збільшенням вартості нематеріальних активів і основних засобів.

Аналіз забезпеченості і руху основних засобів досліджуваного підприємства наведений у табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Наявність і рух основних засобів підприємства, 2019-2023 рр.

Показники	Роки					2023 р. до 2019 р., %
	2019	2020	2021	2022	2023	
Основні засоби, тис. грн на початок року	17520	17443	22130	28212	23370	33,4
на кінець року	17443	22130	28212	23370	23356	33,9
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн	17481,5	19786,5	25171,0	25791,0	23363	33,6
Знос основних засобів, тис. грн на початок року	18848	16385	19968	25112	29408	56,0
на кінець року	16385,0	19968,0	25112,0	29408,0	34828	112,6
Середньорічний знос основних засобів, тис. грн	17616,5	18176,5	22540,0	27260,0	32118	82,3
Рівень зносу, % на початок року	107,6	93,9	90,2	89,0	125,8	17,0
на кінець року	93,9	90,2	89,0	125,8	149,1	58,7
Середньорічний рівень зносу основних засобів, %	100,8	92,1	89,6	107,4	137,5	36,4

Таким чином, на кінець 2023 року вартість основних засобів становила 23 370 тис. грн, що на 33,4 % більше порівняно з 2019 роком. Водночас середньорічна вартість основних засобів зросла на 33,6 %.

Середньорічний рівень зносу основних засобів відображає, в якому обсязі здійснюється фінансування їх заміни та відновлення за рахунок зносу. Цей показник має тенденцію до зростання, підвищившись з 100,8 % до 137,5 % протягом досліджуваного періоду, що свідчить про погіршення стану матеріально-технічної бази підприємства.

Іншою складовою активів підприємства є оборотні активи, динаміка яких представлена в табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Склад оборотних активів підприємства, 2019-2023 рр.

Види основних засобів	Роки										Відхилення 2023 р. до 2019 р.,	
	2019		2020		2021		2022		2023			
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	(+,-) тис. грн	%
Запаси, з них	66611	60,7	46761	54,3	48872	56,7	46772	38,4	94479	65,8	27868	5,2
виробничі запаси	23753	21,6	11628	13,5	13031	15,1	4491	3,7	3444	2,4	(20309)	(19,2)
незавершене виробництво	19587	17,8	29864	34,7	14850	17,2	21628	17,8	28912	20,1	9325	2,3
готова продукція	14152	12,9	5151	6,0	20945	24,3	20553	16,9	54569	38,0	40417	25,1
товари	9119	8,3	118	0,1	46	0,1	100	0,1	7554	5,3	(1565)	(3,0)
Дебіторська заборгованість	42506	38,7	37465	43,5	37326	43,3	69716	57,3	38024	26,5	(4482)	(12,2)
Гроші та їх еквіваленти	656	0,6	1821	2,1	20	0,0	552	0,5	4344	3,0	3688	2,4
Інші оборотні активи	0	0,0	0	0,0	0	0,0	4701	3,9	6662	4,6	6662	4,6
Разом	109773,0	100,0	86047,0	100,0	86218,0	100,0	121741,0	100,0	143509,0	100,0	33736,0	x

Основну частину оборотних активів підприємства складають запаси, які в 2023 році становлять 65,8 %, що на 5,2 % більше порівняно з 2019 роком. Це свідчить про негативну тенденцію для покращення ділової активності. Варто зазначити, що більшу частину запасів (17,8 %) у 2023 році становить готова продукція, частка якої збільшилась на 25,8 % порівняно з 2019 роком.

Дебіторська заборгованість також займає значну частину оборотних активів, складаючи 26,5 %. У 2019 році її частка становила 42 506 тис. грн, або 38,7 %. Зменшення дебіторської заборгованості свідчить про зниження підприємницького ризику та покращення поточної ліквідності.

Подальшим етапом аналізу є оцінка основних показників виробничо-фінансової діяльності підприємства (табл. 2.9).

Аналізуючи основні показники за період 2019-2023 рр., можна зробити висновок, що підприємство залишалося прибутковим протягом усього досліджуваного періоду. Однак у 2023 році чистий прибуток значно зменшився порівняно з попереднім роком і знизився на 71,4 % порівняно з 2019 роком.

Таблиця 2.9

**Основні показники виробничо-фінансової діяльності
підприємства за 2019-2023 рр.**

Зміст операції	Роки					Відхилення 2023 р. до 2019 р., %
	2019	2020	2021	2022	2023	
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	69716	103317	85141	110979	37878	(45,7)
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	73091	54369	87587	62176	79710	9,1
Чистий прибуток (збиток), тис. грн	7589	4139	7757	12120	2169	(71,4)
Рівень рентабельності (збитковості) виробництва продукції – всього, %	10,9	4,0	9,1	10,9	5,7	(47,4)

Собівартість реалізованої продукції постійно зростала протягом цього періоду. У 2023 році вона становила 79 710 тис. грн, що на 9,1 % більше порівняно з 2019 роком. Це зростання пов'язане з подорожчанням сировини та комунальних послуг у країні.

Наступним важливим етапом оцінки діяльності підприємства є аналіз матеріально-технічних ресурсів. Оцінка забезпеченості основними виробничими засобами та ефективності їх використання за звітний період наведена в табл. 2.10.

Таблиця 2.10

**Рівень забезпеченості основними виробничими засобами та
ефективність їх використання підприємством, 2019-2023 рр.**

Показники	Звітні роки					Відхилення 2023 р. до 2019 р
	2019	2020	2021	2022	2023	
Фондозабезпеченість, тис. грн	0,21	0,18	0,14	0,14	0,15	(0,05)
Фондоозброєність, тис. грн	260,9	286,8	399,5	416,0	376,8	115,9
Фондомісткість, грн	0,36	0,35	0,35	0,34	0,39	0,03
Фондовіддача, грн	0,25	0,19	0,30	0,23	0,62	0,37
Одержано на 100 грн вартості основних фондів чистого доходу (виручки) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	398,9	522,2	338,3	430,3	162,1	(236,7)
чистого прибутку	43,4	20,9	30,8	47,0	9,3	(34,1)

Фондозабезпеченість підприємства знизилася і становить 0,15 тис. грн,

що на 0,06 тис. грн менше порівняно з 2019 роком. Фондоозброєність праці в 2023 році досягла 376,8 тис. грн, що на 115,9 тис. грн більше порівняно з 2019 роком.

У підприємства спостерігається деяка негативна тенденція економічного характеру: збільшення фондомісткості на 0,03 грн і підвищення фондівіддачі на 0,37 грн. Це пов'язано переважно з підвищенням доходів і зниженням вартості основних засобів протягом досліджуваного періоду.

Для оцінки фінансового стану підприємства слід також розрахувати показники платоспроможності (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Показники платоспроможності підприємства за 2019-2023 роки

Показники	Звітні роки					Нормативне значення
	2019	2020	2021	2022	2023	
Коефіцієнт абсолютної платоспроможності	0,01	0,07	0,00	0,01	0,06	0,2 – 0,35
Коефіцієнт проміжної платоспроможності	0,40	0,48	0,43	0,42	0,38	0,5 – 1
Коефіцієнт поточної платоспроможності	2,29	3,20	2,56	2,30	1,97	1,5 – 2
Коефіцієнт забезпечення власними коштами	0,30	0,32	0,24	0,30	0,27	> 0, збільшення

Розрахунки, наведені в таблиці, дозволяють зробити наступні висновки:

коефіцієнт абсолютної платоспроможності відображає рівень покриття негайних фінансових зобов'язань підприємства наявними платіжними засобами на певну дату. Цей показник зростає протягом звітного періоду, але у 2023 році він на 0,14 нижчий за нормативне значення, що є негативним фактором для підприємства;

коефіцієнт забезпечення власними коштами також демонструє незначну негативну тенденцію. У 2019 році його значення становило 0,30, а в 2023 році – 0,27, що вказує на достатність коштів для покриття зобов'язань;

Далі буде проведено розрахунок і аналіз показників фінансової стійкості підприємства (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

Показники фінансової стійкості підприємства за 2019-2023 роки

Показники	Звітні роки					Нормативне значення
	2019	2020	2021	2022	2023	
Коефіцієнт автономії	0,40	0,48	0,43	0,42	0,38	> 0,5, збільшення
Коефіцієнт фінансування	1,5	1,07	1,33	1,38	1,64	< 1, зменшення
Коефіцієнт заборгованості	0,60	0,52	0,57	0,58	0,62	< 1, зменшення
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,67	0,94	0,75	0,73	0,61	Більше 1
Коефіцієнт фінансового ризику	1,50	1,07	1,33	1,38	1,64	< 0,5, критичне -1

Коефіцієнт автономії зростає з 2019 по 2022 рік, але в 2023 році знизився до 0,38. Це означає, що чим вище цей показник, тим менша залежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування.

Коефіцієнт фінансування перевищує нормативне значення. Зростання цього показника в 2023 році порівняно з 2019 роком пов'язане з підвищенням частки позикових коштів у фінансуванні підприємства.

Значення коефіцієнта заборгованості залишалося в межах нормативних значень протягом усього досліджуваного періоду.

Наступним етапом є розрахунок та аналіз показників рентабельності підприємства (табл. 2.13).

Таблиця 2.13

Показники рентабельності (збитковості) підприємства за 2019-2023 рр., %

Показники	Звітні роки					Відхилення (+; -)
	2019	2020	2021	2022	2023	
Рентабельність власного капіталу	14,9	7,5	15,6	19,6	3,4	(11,5)
Рентабельність позичково капіталу	9,9	7,0	11,8	14,2	2,1	(7,9)
Рентабельність активів	6,0	3,2	6,1	9,5	1,7	(4,3)
Рентабельність витрат	10,4	7,6	8,9	19,5	2,7	(7,7)
Рентабельність оборотних коштів	6,9	4,8	9,0	10,0	1,5	(5,4)

Рентабельність власного капіталу показує ефективність його використання, вказуючи, яку віддачу приносить вкладений капітал. Максимізація цього показника є важливим завданням для керівництва

підприємства. У 2023 році цей показник становив 3,4 %, що на 11,5 % менше порівняно з 2019 роком, що свідчить про недостатню ефективність використання власного капіталу. Водночас рентабельність позичкового капіталу зростала з 2019 по 2022 рік, але у 2023 році значно знизилася до 2,1 %.

Рентабельність активів показує, скільки підприємство витрачає коштів для отримання однієї гривні прибутку. У 2023 році цей показник зменшився на 4,3 % порівняно з 2019 роком.

Рентабельність витрат відображає, скільки витрат підприємство понесло для отримання однієї гривні прибутку. Цей показник зростав з 2019 по 2022 рік (з 10,4 % до 19,5 %), але у 2023 році значно знизився до 2,7 %.

Рентабельність оборотних коштів показує, яку частину річного прибутку підприємство може забезпечити завдяки своїм обіговим коштам. Протягом чотирьох років цей показник зростав, але у 2023 році знизився до 1,5 %, що на 5,4 % менше порівняно з 2019 роком. Це негативна тенденція, оскільки низьке значення цього коефіцієнта свідчить про неефективне використання обігових коштів.

Загалом, можна зробити висновок, що підприємство на даний момент є платоспроможним і здатним виконувати свої зовнішні короткострокові та довгострокові зобов'язання, використовуючи свої активи. Воно також має достатню фінансову незалежність, володіючи своїм майном і використовуючи його. Однак у 2022 році ситуація значно погіршилася, і показники показували тенденцію до зниження через кризові явища в країні, такі як пандемія COVID-19 і повномасштабне вторгнення РФ в Україну.

2.3. Аналіз управління комунікаціями підприємства в умовах динамічного бізнес-середовища

Комунікація – це процес обміну інформацією, який дозволяє керівнику отримувати необхідні дані для прийняття рішень і передавати їх співробітникам підприємства.

Основні види комунікації, які мають місце в досліджуваному підприємстві, включають взаємодію між різними структурними підрозділами, комунікацію між різними рівнями управління та взаємодію з зовнішнім середовищем.

Комунікація між підприємством і зовнішнім середовищем. Підприємство взаємодіє із зовнішнім світом через різноманітні канали. Взаємодія з потенційними та поточними клієнтами відбувається через рекламу та інші маркетингові ініціативи. Важливу роль відіграють відносини з громадськістю, спрямовані на підтримку місцевого, національного та міжнародного іміджу компанії. Також підприємство веде звітність, що відображає його фінансовий стан. Отже, обговорення, зустрічі, телефонні переговори, службові записи та звіти часто є реакцією на зміни, викликані зовнішніми факторами.

Міжрівневі комунікації в підприємстві. У межах вертикальної комунікації інформація передається між рівнями управління. Наприклад, вона може надходити з вищих рівнів на нижчі, що дозволяє підлеглим отримувати інформацію щодо поточних завдань, змін у пріоритетах, процедур та інших аспектів. Також існує комунікація знизу вгору, де підлеглі інформують керівництво про виникаючі проблеми та можливі шляхи їх вирішення.

Комунікація між структурними підрозділами. Підприємство використовує як вертикальні, так і горизонтальні комунікації. Оскільки підприємство складається з кількох підрозділів, важливо забезпечити ефективний обмін інформацією між ними для координації дій та досягнення загальних цілей.

Комунікація є ключовим елементом управлінського процесу. Вона об'єднує різні підрозділи підприємства в єдину систему, що дозволяє координувати дії, оцінювати результати, коригувати помилки та ставити нові завдання. Крім того, комунікація забезпечує зв'язок підприємства із зовнішнім середовищем, дозволяючи отримувати інформацію про ринок і поведінку конкурентів, а також інформувати партнерів і споживачів про свої плани та

впливати на їхні дії. Отже, організаційні комунікації мають відбуватися в кількох напрямках: всередині підприємства та зовні, на одному рівні управління (горизонтальні) та між рівнями (вертикальні). Вони також можуть бути діагональними, коли для вирішення проблеми необхідна участь суміжних підрозділів, і неформальними — через поширення чуток. Кожен з цих типів комунікацій має свою функцію і повинен здійснюватися відповідно до певних правил чи процедур, що забезпечують їх ефективність.

Зовнішні комунікації відбуваються як всередині підприємства, так і поза його межами. Метою внутрішніх комунікацій є отримання максимально точних даних про ринкове середовище через аналіз публікацій у ЗМІ, офіційних документів, а також конфіденційних джерел. Зовнішні комунікації мають на меті інформувати партнерів, конкурентів і споживачів про поточний стан підприємства, формуючи позитивний імідж через PR, рекламу та річні звіти. В обох випадках використовуються письмові та усні форми спілкування, залежно від ситуації. Зовнішні комунікації часто здійснюються у письмовій формі, через офіційні публікації, які містять дані про зміни в законодавстві, урядові рішення, статистику та податкову інформацію.

Внутрішні комунікації включають канали обміну інформацією між працівниками підприємства, які можуть бути як формальними, так і неформальними. Формальні комунікації здійснюються через канали, встановлені організаційною структурою підприємства, і можуть бути діагональними, горизонтальними або вертикальними.

Наступним кроком є визначення основних цілей внутрішніх комунікацій, що сприятиме підвищенню продуктивності підприємства. Основні цілі наведені в табл. 2.14.

Згідно з даними табл. 2.14, основною метою внутрішніх комунікацій є створення сприятливого клімату в підприємстві для досягнення максимальної продуктивності компанії.

Основні труднощі на підприємстві часто виникають у структурі управління, зокрема через взаємовідносини між підрозділами та керівниками,

встановлення цілей, розподіл відповідальності, організаційні процедури, управління інформаційними потоками та ухвалення ключових рішень.

Таблиця 2.14

Характеристика основних цілей внутрішніх комунікацій підприємства

Цілі внутрішніх комунікацій
Створення командного духу, об'єднання, згуртованості, як основи для вирішення поставлених завдань
Формування лояльності до керівництва підприємства, що сприяє як більшому ступеню керованості, так і менш болісному впровадженню змін та нових методів роботи
Пояснення стратегії розвитку підприємства, змісту нововведень та змін, інформування персоналу
Формування корпоративної культури та образу підприємства
Сприяння ефективному процесу прийняття рішень (персонал із доступом до інформації здобуває знання, та персонал краще озброєний під час прийняття рішень)
Сповільнення плинності кадрів: ризик втратити персонал зменшується, якщо співробітники беруть участь у конструктивному внутрішньому діалозі

Тому вибір внутрішніх комунікаційних процесів залежить не лише від специфіки діяльності підприємства, але й від організаційної структури управління. Структура управління може містити бар'єри та проблеми в комунікаціях, що, в свою чергу, впливає на фінансово-господарську діяльність підприємства.

Крім того, підприємство не має розвиненої комунікаційної політики, оскільки майже не використовує Інтернет, пресу та телебачення, а також не має сторінок у соціальних мережах. Це обмежує можливості отримання зворотного зв'язку від споживачів, які придбають продукцію підприємства.

З точки зору оптимізації комунікаційних потоків, управління комунікаціями на підприємстві має на меті перетворення даних на інформацію, яка проходить через комунікаційні канали. Збільшення кількості точок взаємодії на підприємстві призвело до зміни їхньої якості, проте власники не здатні контролювати обсяг інформації, яка надходить з різних джерел. Усі комунікаційні канали підприємства залежні від Інтернету, що стало одним із основних трендів в онлайн-середовищі. Оскільки комунікаційні канали підприємства формуються за допомогою цифрових технологій, а

продукція орієнтована на споживачів, важливо звернути увагу на належну організацію комунікаційних каналів і їх взаємозв'язок у комунікаційному середовищі.

Фактори, які негативно впливають на комунікаційні процеси, визначаються як комунікаційні бар'єри (табл. 2.15).

Таблиця 2.15

Характеристика бар'єрів комунікацій підприємства

Назва групи бар'єрів	Сутність бар'єрів
Змістовні бар'єри	проблеми в розумінні змісту і значення відправленого або одержаного повідомлення
Індивідуальні бар'єри	проблеми пов'язані з індивідуальними особливостями мислення чи роботи, які можуть визначатися фізичними недоліками, пов'язані з особистими комунікативними навичками в отриманні і передачі інформації, що можуть визначатися невмінням слухати та висловлювати свою думку
Соціально-культурні бар'єри	різний рівень розвитку соціального інтелекту
Міжособистісні бар'єри	проблеми психологічного клімату, системи цінностей і негативних установок учасників спілкування

У підприємствах важливу роль відіграє якісний комунікаційний зв'язок. Як учасник ринку, підприємство повинно не лише підтримувати ефективний комунікативний зв'язок із працівниками, але й активно взаємодіяти з клієнтами. Для покращення комунікаційних каналів з клієнтами необхідно ефективно використовувати новітні технології.

У діяльності підприємства завжди є як позитивні, так і негативні аспекти. Основні переваги та недоліки внутрішніх комунікацій досліджуваного підприємства представлені в табл. 2.16.

Ефективність внутрішніх та зовнішніх комунікацій, а також те, як витрачені організаційні ресурси (фінансові, людські, матеріальні) сприяють досягненню організаційних цілей, залежить від двох груп факторів: індивідуальних та організаційних.

Індивідуальні фактори стосуються співробітників організації, їх здатності та мотивації брати участь у інформаційному обміні: різниця у сприйнятті, семантика, суб'єктивні оцінки, навички комунікації, культурні відмінності.

Таблиця 2.16

Переваги та недоліки типів внутрішніх комунікацій підприємства

Тип внутрішніх комунікацій	Переваги	Недоліки	Основні засоби застосування
Друковані	візуалізація інформації; висока інформативність; анонімний доступ звернення до керівництва.	зворотній зв'язок має обмеженість; тривалий часовий розрив між підготовкою матеріалу та його виходом; необхідність часового ресурсу для підготовки матеріалу.	журнали; дошки оголошень; інформаційне видання.
Технологічні	оперативність; доступ отримання інформації від різних структурних підрозділах в різних містах, країн; прямі комунікаційні процеси та оперативний зворотній зв'язок ; необмежений доступ та обсяг інформативності; регулярність, масовість та персоналізація комунікації між персоналом та структурами управління.	обмежена інформація окремих носіїв; обов'язковість, щодо залучення нового персоналу та носіїв інформації; висока ціна відносно інших типів внутрішньої комунікації.	засоби зв'язку (телефон, інтернет, e-mail).
Персональні	високий рівень інформативності; емоційне залучення в комунікації; підвищення активності між персоналом; якісне інформування.	відривання персоналу від основної роботи; тривалий часовий розрив між підготовкою зборів та їх проведення.	збори співробітників; сесії; особисті внутрішні комунікації; свята ; курси, щодо підвищення кваліфікації персоналу.

Організаційні фактори включають: організаційну структуру, фільтрацію інформації, інформаційне перевантаження та неадекватне технічне оснащення. Аналізуючи комунікаційні бар'єри на досліджуваному підприємстві (табл. 2.17), можна виявити недоліки в реалізації комунікаційного механізму підприємства.

Таблиця 2.17

Вплив комунікаційних перешкод на розвиток комунікацій підприємства

Комунікаційний бар'єр	Наявність/відсутність	Примітки
Вибіркове сприйняття	+	Інформація не завжди відповідає кваліфікації та досвіду одержувача
Фільтрація	+	викривлення інформації перед вищим рівнем
Відмінності у сприйнятті	+ –	Є причиною непорозуміння між «молодою» та «пошилою» частинами колективу
Семантичні перешкоди	+	існують при будь-якому спілкуванні
Суб'єктивна оцінка	–	всі працівники досить добре знають один одного
Поганий зворотній зв'язок	+/-	
Культурні відмінності	–	
Навики комунікацій	+	
Інформаційне перевантаження	+	

Керівництво досліджуваного підприємства повинно усвідомлювати, що раціональний розподіл інформаційних потоків у системі управління вимагає дотримання принципу, за якого інформація оперативно надходить на той рівень ієрархії, де її можна обробити з мінімальними витратами часу та максимальною ефективністю. Наявність відсутньої інформації щодо стану системи, її підсистем, а також їх взаємозв'язків із зовнішнім середовищем унеможлиблює раціональну і ефективну комунікацію, що може призвести до суб'єктивних і необґрунтованих управлінських рішень, несумісних із науковими підходами в управлінні.

Комунікаційні технології можуть бути основним інструментом, за допомогою якого підприємство досягає і підтримує конкурентні позиції на ринку. Якщо керівники організації не будуть зацікавлені в оновленні інформаційних технологій, це може призвести до значних втрат підприємства на ринку або навіть до припинення діяльності в прибутковій сфері бізнесу.

Для оцінки ефективності комунікаційного механізму підприємства було проведено опитування керівного персоналу щодо основних складових

комунікаційного механізму. Оцінка проводилась за 10-бальною шкалою, і результати представлені в табл. 2.18.

Таблиця 2.18

**Результати експертної оцінки ефективності
комунікаційного механізму підприємства**

Складові оцінки	Експерт 1	Експерт 2	Експерт 3	Експерт 4	Експерт 5	Значення показника
Організаційна структура управління	8	7	8	9	8	8
Стиль комунікацій	7	6	6	8	7	6,8
Канали зв'язку	6	5	5	5	6	5,4
Мережі	8	7	8	8	7	7,6
Технічне та програмне забезпечення	7	7	6	6	7	6,6
Психологічний клімат	8	7	6	7	7	7

Як видно з даних таблиці, основними проблемами комунікаційного механізму підприємства є стилі комунікації, що використовуються при міжособистісних взаємодіях. Найчастіше на підприємстві застосовуються стилі «замкнутості» та «самозахисту». Крім того, найнижчі оцінки отримали канали зв'язку, а також технічне і програмне забезпечення.

Підприємство звернуло увагу на значні втрати інформації під час вертикальних комунікацій і запустило проект щодо покращення їх ефективності. Однак воно не приділило належної уваги горизонтальним комунікаціям. Горизонтальні комунікації важливі для формування співпраці серед співробітників, що є важливою складовою задоволеності працівників. Тому підприємству слід зосередитися на вдосконаленні внутрішніх горизонтальних комунікацій і розробити проекти для підвищення їх ефективності.

Проаналізувавши комунікаційний механізм підприємства та виявивши основні його недоліки, варто перейти до наступного розділу для розгляду основних напрямів удосконалення.

Висновки до розділу 2

Аналізуючи систему управління досліджуваного підприємства, можна зробити такі висновки:

1. Підприємство має лінійну управлінську структуру, що включає основні підрозділи: токове господарство, тракторно-рільничі бригади №1 і №2, складське господарство та ремонтну майстерню. Основною сферою виробничої діяльності є зерново-технічне господарство. Протягом останніх п'яти років найбільшу частку у структурі товарної продукції займає виробництво кукурудзи на зерно (60,8 %), на другому місці — виробництво насіння соняшнику (20,0 %), а на третьому – соя (7,2 %).

2. На даний момент підприємство є платоспроможним і здатне виконувати свої короткострокові та довгострокові зобов'язання, ефективно використовує активи та має достатній рівень фінансової незалежності щодо володіння і використання майна. Однак у 2022 році фінансовий стан підприємства значно погіршився, що зумовлено кризовими явищами в країні, зокрема пандемією COVID-19 та повномасштабним вторгненням росії в Україну.

3. Аналіз комунікаційного механізму підприємства виявив такі проблеми: здебільшого використовуються централізовані комунікаційні мережі, що обмежують ефективний обмін інформацією; слабкий зворотний зв'язок; переважання вертикальних комунікацій, здебільшого висхідних; не завжди вибираються оптимальні канали передачі інформації; застосовуються неефективні стилі комунікацій; відсутня зацікавленість керівництва у впровадженні сучасних інформаційних технологій.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОМУНІКАЦІЯМИ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ДИНАМІЧНОГО БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА

3.1. Напрями вдосконалення управління комунікаціями підприємства

Комунікації в управлінні тісно пов'язані з функціями організації, такими як планування, мотивація та контроль. Процес комунікації формально визначається як обмін інформацією між працівниками підприємства та зовнішніми суб'єктами з метою вирішення конкретних завдань.

При управлінні комунікаціями на підприємстві важливо розуміти, як взаємопов'язані комунікаційні канали та різні частини організації. Для швидкої, актуальної та зрозумілої передачі повідомлень із зворотним зв'язком потрібно об'єднати чітко визначені типи комунікацій і використовувати відповідні канали. Це забезпечить належну взаємодію між усіма контактними групами та структурними підрозділами підприємства за допомогою діагональних, вертикальних та горизонтальних комунікацій.

Створення каналів управлінських комунікацій за типом локальної мережі дозволить усунути багатоканальність та дублювання потоків звітності, що надходять до апарату управління з різних ієрархічних рівнів.

Рис. 3.1 ілюструє запропоновану схему удосконалення комунікаційних каналів для досліджуваного підприємства. Створення такої локальної мережі забезпечить передачу комунікацій відповідного рівня цінності для управління, гарантує ефективне виконання запитів та інтегрує канали і взаємодію між усіма контактними групами та підрозділами підприємства, включаючи вертикальні, діагональні та горизонтальні взаємодії.

Для підвищення ефективності використання каналів комунікацій можна запропонувати такі шляхи вдосконалення:

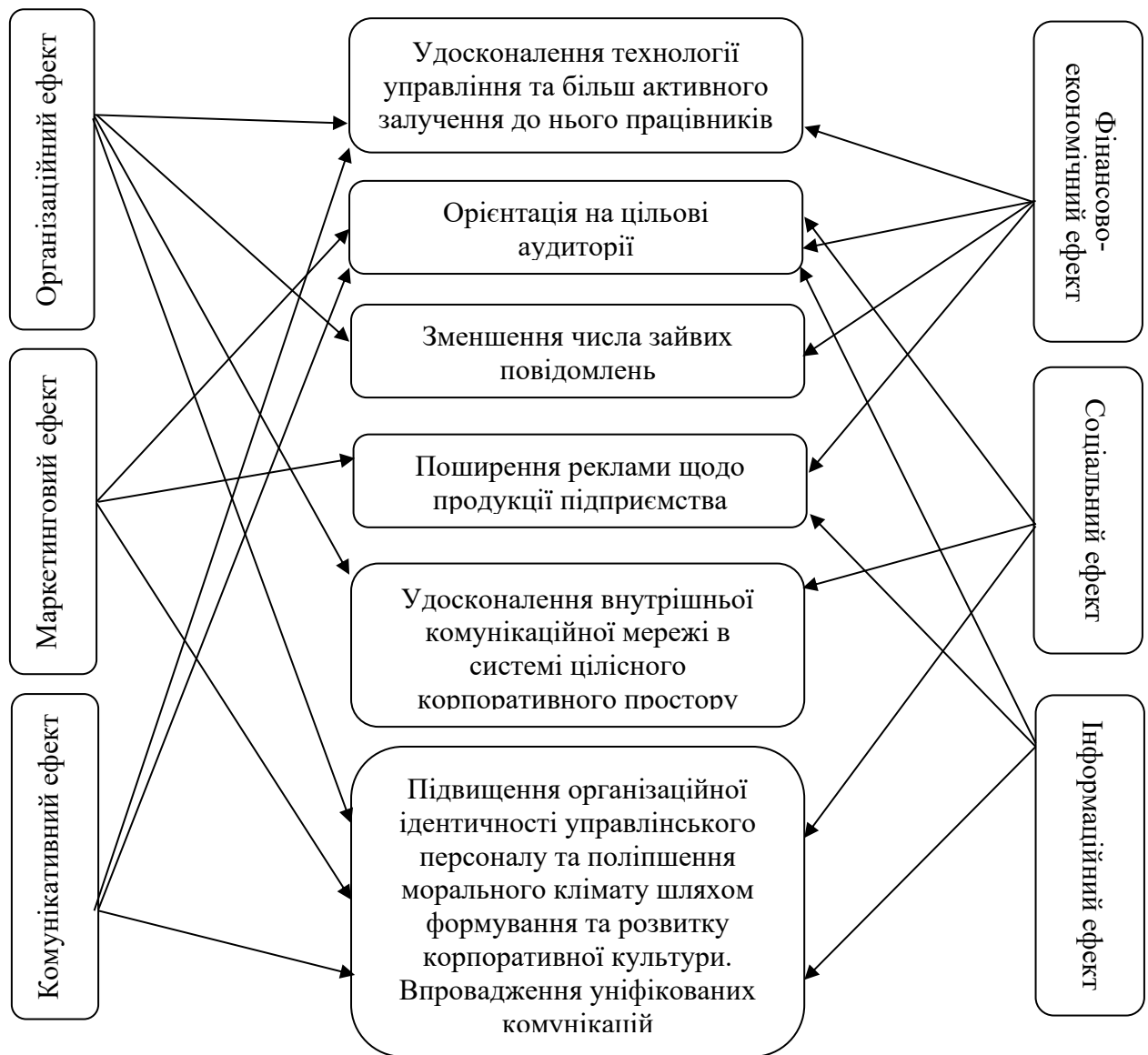


Рис. 3.1. Удосконалення комунікаційних каналів підприємства

1. Не обмежуватися використанням лише одного каналу для передачі інформації та інструментів для передачі даних. Для основних контактних аудиторій слід використовувати кілька каналів управлінських комунікацій. Одним із елементів комунікаційного процесу є необхідність поетапної передачі повідомлень із певними інтервалами, що може ускладнити процес. Водночас, підприємства ефективно застосовують усні, письмові та аудіовізуальні канали одночасно, що забезпечує ефективність комунікацій.

2. Усунення перешкод у комунікаційних каналах, які створюють дисбаланс через непередбачувані коливання комунікаційних даних. На початковому етапі поширення повідомлень потрібно враховувати всі

комунікаційні канали в процесі аналізу комунікаційного середовища підприємства, що дозволить зменшити втрати часу в каналах комунікації.

3. Проблеми в комунікаційних каналах, такі як затримки передачі повідомлень та зміна напрямку потоку, можуть призвести до ризику зниження якості та припинення комунікаційного каналу в обох напрямках. Однак це можна виправити, створивши новий канал або відновивши старий на місці, де була виявлена «комунікаційна пробка».

Досліджуване підприємство потребує ретельного контролю та організації всіх інформаційних потоків для створення ефективної системи комунікацій. Основні організаційні заходи представлені на рис. 3.2.



Рис. 3.2. Організаційні заходи для формування ефективної системи комунікацій підприємства

Необхідно покращити комунікацію в трудовому колективі, зокрема між вищим керівництвом та рядовими працівниками, зокрема виробничим персоналом. В Україні широко використовуються різні месенджери, тому доцільно створити єдиний канал у одному з них, куди будуть залучені всі співробітники підприємства. Через цей канал керівництво зможе безпосередньо передавати важливу інформацію, зміни, нові завдання,

виклики, з якими підприємство може зіткнутися, а також інші повідомлення. Крім того, через цей месенджер керівництво буде вітати працівників із важливими подіями (дні народження, весілля, народження дітей та інші досягнення). Такий підхід дозволить значно покращити комунікацію в підприємстві.

Сучасне підприємство, яке прагне ефективно функціонувати, повинно постійно переглядати всі елементи комунікацій. З цієї причини політика комунікацій повинна постійно оновлюватися, щоб враховувати вплив внутрішніх і зовнішніх факторів на комунікаційне середовище, зміни в умовах роботи, а також розширення кількості засобів і інструментів комунікації.

Тому доцільно визначити умови, виконання яких забезпечить ефективність комунікаційної політики досліджуваного підприємства (рис. 3.3).



Рис. 3.3. Умови для ефективної комунікаційної політики підприємства

Виявлення комунікаційної безпеки підприємства дозволить підвищити ефективність підтримки комунікаційних потоків, ґрунтуючись на доступних алгоритмах комунікацій, рівні розвитку комунікацій на підприємстві та обраних інструментах комунікаційної політики.

Отже, гармонізація каналів комунікації сприяє узгодженості між структурними підрозділами і підвищує ефективність управління комунікаціями в компанії.

Таким чином, гармонізація комунікаційних відносин між підприємством і його працівниками базується на інформаційному обміні, де цей обмін між менеджментом і підрозділами відбувається завдяки виявленню взаємних інтересів і зв'язків у процесі управління комунікаціями на підприємстві.

Економічний розвиток підприємства є складним і багатофакторним процесом, тому кожен суб'єкт господарювання стикається з необхідністю оцінки перспектив розвитку, враховуючи всі чинники, які впливають на кінцевий результат. Однією з ключових складових стратегічного розвитку підприємства є управління комунікаціями. Важливою частиною цього управління є наявність інструментів для оцінки основних показників розвитку та досягнутих результатів, а також можливість порівняння цих показників з іншими підприємствами і постійного контролю за динамікою змін. Це ставить задачу вибору найбільш ефективних методів для дослідження, аналізу та прогнозування діяльності підприємства на різних рівнях. Використання таких інструментів дозволить посилити мотиваційний механізм, який є ключовим фактором управління персоналом, що, у свою чергу, сприятиме підвищенню продуктивності праці, якості продукції та конкурентоспроможності підприємства в цілому. Тому важливим є ефективне управління комунікаційним механізмом, який слід розглядати не тільки як сукупність економічних та організаційних складових, а як систему, що є частиною організаційно-економічного та соціального механізму функціонування підприємства.

Управління комунікаціями підприємства охоплює не лише сам

комунікаційний механізм, але й вивчення, аналіз та дослідження інших аспектів управління персоналом на фінансовому, економічному та виробничому рівнях. Одним із таких підходів є використання економіко-математичних методів та моделей для дослідження процесів управління. Зокрема, теорія ігор є потужним інструментом, що дозволяє знижувати рівень невизначеності при прийнятті управлінських рішень, спрямованих на підвищення ефективності функціонування підприємства. Методи теорії ігор дозволяють знайти найкращий гарантований результат навіть серед найгірших варіантів, що дає змогу вибрати стратегію розвитку підприємства, яка за будь-яких зовнішніх умов забезпечить хоча й мінімальний, але гарантований прибуток.

Застосування теорії ігор дає можливість визначити оптимальний розмір грошових заохочень, враховуючи сезонність виробництва, складність окремих виробничих ділянок, форми оплати праці, компенсації та пільги для персоналу.

Отже, використання економіко-математичного моделювання, зокрема методів оптимізації та теорії ігор, на конкретному підприємстві дозволяє створити ефективний комунікаційний механізм, який стимулює соціальний та виробничий розвиток підприємства в цілому.

У рамках проведеного дослідження, моделювання та прогнозування елементів управління персоналом для вдосконалення комунікативного механізму та підвищення продуктивності праці, важливо здійснити детальніший аналіз впливу факторів менеджменту персоналу на кінцеві результати діяльності підприємства.

Для порівняння статистичних параметрів та коефіцієнтів виробничої лінійної регресії, що демонструють вплив основних факторів управління персоналом на продуктивність праці одного середньорічного працівника досліджуваного аграрного підприємства, доцільно використовувати вбудовану статистичну функцію LINEST в електронних таблицях Microsoft Excel. Це дозволяє автоматизувати та оптимізувати процес обробки та аналізу

даних, що стосуються впливу управлінських факторів на продуктивність праці, і є ефективною альтернативою в економіко-математичному моделюванні та прийнятті управлінських рішень.

Наступним етапом є прогнозування основних факторів управління персоналом та продуктивності праці одного середньорічного працівника на 2025 рік. Прогнозування охоплює короткостроковий період на 2025 рік.

Графічне зображення множинної лінійної регресії продуктивності праці одного середньорічного працівника аграрного підприємства представлено в додатку Д, де відображаються фактичні, теоретичні та прогнозовані рівні продуктивності праці за періоди 2019-2023 років та 2025 рік.

Підсумовуючи проведені дослідження, можна стверджувати, що застосування економіко-математичних методів та моделей, зокрема теорії ігор і множинної лінійної регресії, у моделюванні діяльності аграрного підприємства, з урахуванням специфіки управління персоналом та виробничих процесів на різних етапах, дає позитивні результати. Це дозволяє сформувати ефективні комбінації ресурсів і управлінських ідей для більш технологічного та економічно ефективного процесу виробництва як у короткостроковій, так і в довгостроковій перспективі.

3.2. Рекомендації щодо удосконалення комунікаційного механізму

Використання комунікацій як інструменту впливу на внутрішнє та зовнішнє середовище підприємства є важливим механізмом удосконалення управлінських процесів, що забезпечує ефективну діяльність організації в умовах ринкової економіки. Однак, сприйняття комунікаційної політики лише як допоміжного елемента, пов'язаного виключно з просуванням продукції, або ізольоване застосування комунікаційних інструментів можуть призвести до зниження значущості маркетингових комунікацій, ускладнити їх інтеграцію в управлінську систему та, зрештою, знизити ефективність діяльності підприємства. При цьому якість внутрішнього обміну інформацією може

безпосередньо впливати на формулювання та реалізацію цілей організації. Тому для ефективного функціонування підприємства в сучасних умовах ринку, де спостерігається висока конкуренція, швидкі темпи змін та розвитку, необхідний єдиний підхід до управління комунікаційною системою підприємства.

Особливо важливим це питання є для аграрних підприємств, оскільки їхній набір комунікаційних засобів обмежений, а більшість з них базується на безпосередньому спілкуванні з клієнтами. Таким чином, система зовнішніх комунікацій формується через внутрішні комунікаційні процеси, і ефективність останніх значною мірою визначає успіх постановки та реалізації цілей, а також результативність зовнішніх комунікацій. Внутрішні комунікації також визначають імідж підприємства як надійного партнера, постачальника, роботодавця та стабільного учасника ринку.

Належне управління внутрішніми комунікаціями дозволить підприємству накопичувати, систематизувати та структурувати знання і досвід кожного працівника в єдиному інформаційному середовищі, а також забезпечить ефективний обмін інформацією з усіх рівнів управління. Це, у свою чергу, сприятиме підвищенню загальної ефективності діяльності підприємства. Без урахування маркетингових комунікацій, їхньої інтегрованості в управлінську діяльність, а також їхньої ролі в організації неможливий ефективний перехід до тривалих партнерських відносин на ринку та підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Суть управління комунікаціями полягає у цілеспрямованому впливі на колектив працівників з метою забезпечення ефективного приймання, обробки, накопичення та передачі своєчасної та достовірної інформації на відповідні рівні управління [12].

Однак забезпечення цих процесів є складним завданням, оскільки на комунікаційний процес впливає велика кількість факторів як зовнішнього, так і внутрішнього середовища. Через це на кожному етапі комунікаційний процес може зазнавати спотворень, які негативно позначаються на загальній

ефективності обміну інформацією, що, в свою чергу, веде до зниження результативності управління діяльністю підприємства.

Багато дослідників [1, 13-19] виокремлюють різні причини неефективності комунікацій. При цьому навіть самі інструменти комунікацій, зокрема їх недоліки, можуть бути причиною неефективності комунікаційного процесу, зокрема і всередині підприємства.

Проте наявність значних переваг того чи іншого типу комунікаційних інструментів не завжди гарантує досягнення бажаних результатів у комунікаційному процесі. У цьому випадку важливу роль відіграє правильне використання цих інструментів. Крім того, спільною проблемою всіх зазначених груп є висока вартість більшості з них, що ускладнює їх комплексне використання та оптимальне поєднання, адже керівники вітчизняних підприємств часто не готові виділяти кошти на такі заходи.

Тому для досліджуваного підприємства пропонується програма дій, яка дозволить усунути наявні перешкоди для реалізації комунікаційного процесу (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

**Пропоновані заходи щодо удосконалення
комунікаційного механізму підприємства**

Недоліки комунікаційного механізму управління підприємством	Пропоновані заходи для усунення недоліків
1	2
Слабкість горизонтальних комунікацій; нерівномірність розподілу повноважень; перевантаження керівників; нечітке формулювання повідомлень проблема адресності повідомлень;	підвищення кваліфікації та навчання кадрів (зокрема, тренінг комунікаційної компетентності для працівників, особливо керівного складу); оптимізація управління інформаційними потоками; введення посади фахівця з управління інформацією
перевантаженість каналів зв'язку; недосконалість програмного забезпечення; недостатній рівень технічного оснащення; невідповідність апаратного забезпечення; погана робота технічних служб, слабкість внутрішньої локальної мережі; низький рівень технічної освіченості персоналу	підвищення рівня технічної освіченості персоналу; оновлення програмного забезпечення, модернізація або заміна устаткування; модернізація інформаційної системи управління підприємством.

Продовж. табл. 3.1

1	2
замовчування інформації. помилкова інтерпретація повідомлень; неконтрольованість неформальних комунікацій; недовіра до автора повідомлень; упередженість в оцінці повідомлень; підвищений рівень конфліктності; емоційне збудження працівників; неврахування особливостей характеру, емоційного стану, рівня знань; неповага до думки учасників комунікацій; неуважність і відсутність бажання до комунікації.	Підбір персоналу із урахуванням психотипу кандидатів на роботу Заходи із посилення командного духу.
розпливчатість даних, недостовірність інформації; невідповідність способу передачі даних цілям комунікації; невідповідність інформації у різних підрозділах; використання застарілої інформації, неоднозначність повідомлень; надлишок інформації; недосконалість системи кодування інформації; конкуренція між повідомленнями	створення системи первинного контролю інформації; впровадження заходів та способів захисту інформації, контролю захисту інформації

Варто зауважити, що більшість рішень, представлених у таблиці, передбачають кардинальні зміни, які потребуватимуть значних витрат часу та коштів.

Для їх уникнення необхідно, перш за все, розробити механізм оцінки негативного впливу факторів внутрішнього та зовнішнього середовища на комунікаційний процес, зокрема з фокусом на аналіз причин виникнення та ймовірність появи комунікаційних бар'єрів. Крім того, варто вжити заходів для попередження або мінімізації ризику виникнення таких перешкод.

Для зниження впливу або подолання кожного з цих бар'єрів існують конкретні заходи, що наведені на рис. 3.4.

Особливо важливим є, на наш погляд, процес інформатизації документообігу та автоматизація систем управління підприємством. У умовах

зростаючого рівня інформатизації суспільства, глобалізації світових комунікаційних мереж, швидкого розвитку інформаційних технологій і посилення конкуренції на внутрішніх та зовнішніх ринках збуту продукції, одним з головних завдань для керівників підприємств є створення інформаційних систем управління, які базуються на принципах економічної ефективності та відповідають потребам користувачів.

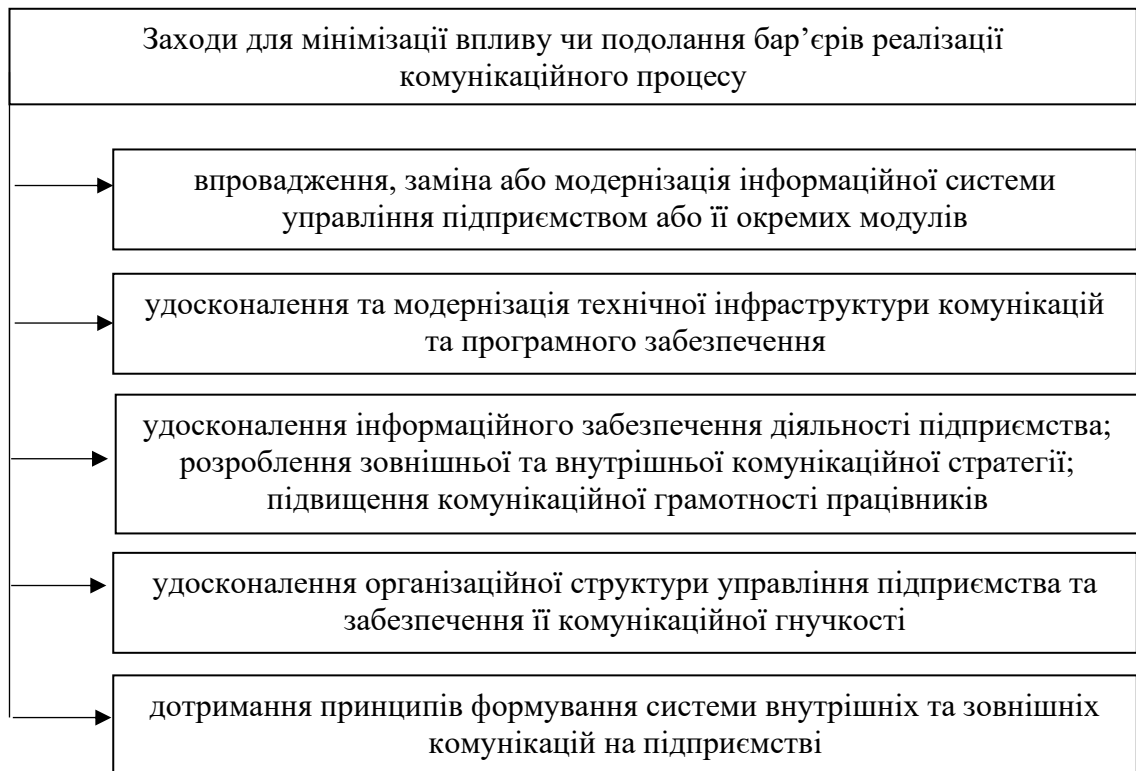


Рис. 3.4. Заходи для мінімізації впливу чи подолання бар'єрів реалізації комунікаційного процесу

Модернізація інформаційної системи управління на досліджуваному підприємстві забезпечить ефективну взаємодію між підрозділами та зовнішніми комунікаціями, що сприятиме значному підвищенню якості як внутрішніх, так і зовнішніх комунікацій. Це зробить підприємство більш адаптивним до змін зовнішнього середовища, дозволяючи оперативно реагувати на нові потреби споживачів, що в свою чергу сприятиме збільшенню обсягів продажу продукції. Також ці технології відіграють важливу роль у процесі прийняття рішень: керівництво отримає доступ до достовірної та об'єктивної інформації про діяльність підприємства, а менеджери середньої та

нижчої ланки зможуть контролювати виконання планових завдань і коригувати роботу підрозділів, щоб уникнути помилок під час виконання операцій.

Крім того, інформаційні технології дозволять оптимізувати розподіл робочого часу, даючи працівникам можливість виконувати свої обов'язки на високому професійному рівні, без витрат часу на аналіз, обробку та систематизацію великих обсягів даних. Це досягатиметься завдяки впровадженню інформаційних систем, які підвищують продуктивність праці та загальну ефективність роботи підприємства.

Серед основних завдань, які має забезпечити інформаційна система на досліджуваному підприємстві, можна виділити наступні (рис. 3.5).

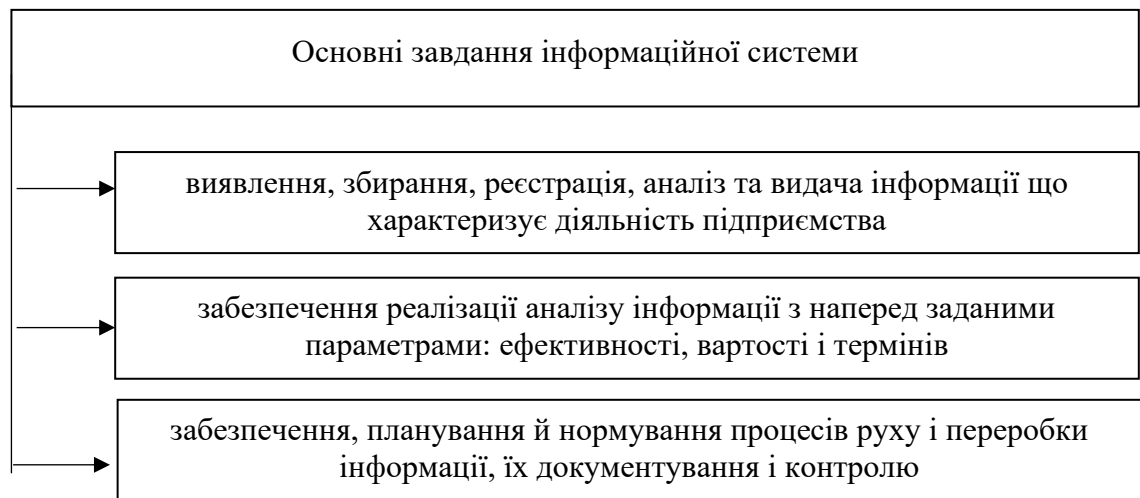


Рис. 3.5. Основні завдання інформаційної системи у підприємстві

Оптимізація інформаційних потоків здійснюється не лише в рамках всіх структурних підрозділів підприємства, а й у процесі планування та реалізації виробництва продукції. Автоматизована система управління дозволить керівництву підприємства забезпечити належний захист інформації через регулювання потоків і обмеження доступу до даних за допомогою програмних можливостей системи.

Запропоновані заходи мають бути комплексними, з урахуванням специфіки всіх учасників комунікаційного процесу, а також ґрунтуватися на принципі зворотного зв'язку (зокрема, при подоланні особистісних

перешкод). Тільки таким чином можна досягти основної мети: формування здорової корпоративної культури, що підтримує стратегію розвитку бізнесу та сприяє досягненню цілей підприємства. В іншому випадку необхідно приймати окремі рішення, не з метою підвищення ефективності, а для збереження поточного рівня розвитку підприємства.

Для розвитку внутрішніх і зовнішніх комунікацій також важливо підтримувати культуру спілкування. Для цього необхідно розвивати соціально-психологічні навички, зокрема:

- психологічно вірно та ситуативно вступати в спілкування;
- підтримувати комунікацію, стимулюючи активність партнера;
- точно визначати момент завершення спілкування;
- максимально використовувати соціально-психологічні характеристики ситуації;
- прогнозувати реакції партнерів на власні дії;
- налаштовуватися на емоційний тон співрозмовника;
- утримувати ініціативу у спілкуванні;
- провокувати бажану реакцію партнера;
- формувати і керувати соціально-психологічним настроєм співрозмовника;
- долати психологічні бар'єри і знімати напругу;
- відповідати на невербальні сигнали співрозмовника, обираючи адекватні жести та пози;
- мобілізуватися на досягнення комунікативної мети.

Отже, реалізація запропонованих заходів із вдосконалення комунікаційного механізму підприємства повинна призвести до покращення взаємодії між керівництвом і співробітниками, поліпшення мікроклімату в організації, подолання комунікаційних бар'єрів, підвищення продуктивності праці, а також ефективності зовнішніх комунікацій підприємства.

Висновки до розділу 3

За результатами рекомендаційного розділу магістерської дипломної роботи слід зазначити:

1. Гармонізація комунікаційних каналів забезпечує узгодженість між різними структурними підрозділами підприємства та покращує ефективність управління комунікаціями в організації. Взаємодія між підприємством і його працівниками відбувається через інформаційний обмін, що виникає в результаті виявлення спільних інтересів і взаємозв'язків під час управління комунікаціями на підприємстві.

2. Основні заходи для удосконалення комунікаційного механізму підприємства включають: підвищення кваліфікації та навчання кадрів (зокрема, проведення тренінгів з комунікаційної компетентності для співробітників, зокрема для керівництва); оптимізацію управління інформаційними потоками на підприємстві; введення посади спеціаліста з управління інформацією; підбір персоналу з урахуванням психотипу кандидатів; заходи для зміцнення командного духу; підвищення рівня технічної грамотності співробітників; оновлення програмного забезпечення та модернізація устаткування; вдосконалення інформаційної системи управління підприємством; створення системи первинного контролю інформації; впровадження заходів для захисту інформації.

ВИСНОВКИ

Здійснивши дослідження на тему «Управління комунікаціями підприємства в умовах динамічного бізнес-середовища» доцільно зробити наступні висновки:

1. Управління комунікаціями на підприємствах передбачає вплив інформаційних повідомлень на систему комунікацій через різноманітні канали та взаємодію всіх учасників комунікаційного процесу. Це сприяє розвитку комунікаційних зв'язків у компанії. Впорядкований комунікаційний процес сприяє ефективному управлінню, оскільки дозволяє працівникам зручніше отримувати та передавати публічну інформацію за допомогою сучасних цифрових технологій.

2. Комунікаційний механізм – це система, яка забезпечує передачу змісту, значення та емоційного забарвлення інформації між учасниками, що можуть бути особами, групами чи організаціями, з метою отримання реакції на передану інформацію. Комунікаційний процес передбачає обмін інформацією між двома або більше особами з метою досягнення розуміння змісту переданої інформації.

3. Підприємство має лінійну організаційну структуру, яка включає такі основні підрозділи: токове господарство, тракторно-рільничі бригади №1 і №2, складське господарство та ремонтну майстерню. Основний напрям діяльності підприємства – зерново-технічний. За останні п'ять років найбільша частка товарної продукції припала на виробництво кукурудзи (60,8 %), на другому місці – насіння соняшнику (20,0 %), а на третьому – соя (7,2 %).

4. На даний момент підприємство є платоспроможним і здатне виконувати короткострокові та довгострокові фінансові зобов'язання, ефективно використовуючи активи та маючи достатній рівень фінансової незалежності щодо володіння та використання майна. Проте в 2022 році фінансовий стан підприємства погіршився через кризові ситуації, зокрема пандемію COVID-19 та повномасштабне вторгнення росії в Україну.

5. Аналіз комунікаційного механізму підприємства дозволив виявити недоліки у здійсненні комунікаційного процесу, а саме: централізована комунікаційна мережа; виникнення «шумів» при передачі інформації; поганий зворотній зв'язок; неефективні міжособові комунікаційні механізми, що існують між керівником і підлеглими; недостатньо ефективний механізм маркетингових комунікацій.

Діючий комунікаційний механізм є мало ефективним з тієї причини, що керівник є головним джерелом поширення інформації, і він не зацікавлений у тому, наскільки ефективно підлеглі його розуміють, головне він вбачає у постановці завдань та контролі. На жаль, проблема підприємства документообігу, каналів зв'язку вирішується окремо від удосконалення організаційної структури управління, що негативно впливає на якість діяльності апарату управління й ускладнює комунікаційний процес.

6. Гармонізація комунікаційних каналів забезпечує узгодженість між структурними підрозділами підприємства та підвищує ефективність управління комунікаціями. Вона відбувається через інформаційний обмін, де взаємодія між менеджментом і підрозділами підприємства ґрунтується на виявленні спільних інтересів та взаємозв'язків у процесі управління комунікаціями.

7. Основні заходи, пропоновані для удосконалення комунікаційного механізму підприємства: підвищення кваліфікації та навчання кадрів (зокрема, проведення тренінгу комунікаційної компетентності для працівників, особливо керівного складу); оптимізація управління інформаційними потоками на підприємстві; введення посади фахівця з управління інформацією; підбір персоналу із урахуванням психотипу кандидатів на роботу; заходи із посилення командного духу; підвищення рівня технічної освіченості персоналу; оновлення програмного забезпечення, модернізація або заміна устаткування; удосконалення інформаційної системи управління підприємством; створення системи первинного контролю інформації; впровадження заходів та способів захисту інформації.