

**ПОЛТАВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ,
УПРАВЛІННЯ, ПРАВА ТА ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ІМ. І.А. МАРКІНОЇ**

Освітньо-професійна програма Менеджмент підприємства
Спеціальність 073 Менеджмент
Ступінь вищої освіти Бакалавр

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ

Завідувач кафедри _____

Тетяна ВОРОНЬКО-НЕВІДНИЧА

29 травня 2023 року

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: «Удосконалення комунікаційного менеджменту підприємства»

виконала здобувач вищої освіти денної форми навчання

Недотятко Аліна Володимирівна

Керівник кваліфікаційної роботи

Надія БАГАН

Полтава – 2023 року

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНИЙ БАЗИС КОМУНІКАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА.....	8
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА КОМУНІКАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА.....	16
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства.....	16
2.2. Характеристика управління комунікаційною системою підприємства.....	25
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ КОМУНІКАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА.....	33
ВИСНОВКИ.....	42
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	45
ДОДАТКИ.....	50

ВСТУП

Актуальність теми. Важливість вирішення комунікаційних проблем сучасного бізнесу обумовлена умовами трансформаційного середовища, що динамічно змінюються та розвивається, зростаючою конкуренцією, цифровізацією бізнес-процесів. Зазначене обумовлює необхідність сучасним суб'єктам господарювання звернути увагу не тільки на фінансову складову своєї діяльності, але й сформулювати ефективну стратегію для інформаційно-комунікаційної взаємодії елементів усередині бізнес-структури. Якість системи внутрішніх комунікацій має важливе значення для сучасних підприємств, оскільки, з одного боку, вирішення багатьох завдань, пов'язаних з оптимізацією управлінського процесу, засноване на безпосередній взаємодії людей, а, з іншого боку, - міжособистісна комунікація є найкращим способом обговорення вирішення питань, що характеризують невизначеністю та двозначністю, а відтак, стимулюють її розвиток. Інформаційно-комунікаційна трансформація призвела до зміни більшості інструментів управління та активізувала когнітивні процеси (інформатизація управлінської діяльності, зростання значущості ІТ-технологій, що забезпечують обробку великого обсягу інформації, необхідної для прийняття рішень у сфері менеджменту, формування нової системи комунікацій та розвиток нових технологій обміну інформацією в організаціях.

Водночас, у більшості сучасних науково-практичних публікацій, що стосуються аналізу внутрішньої комунікації, дослідники акцентують увагу на конкретних сферах її використання, а відтак комунікація, як правило, розглядається як інструмент, та аналізується з погляду його застосування у внутрішньому маркетингу, кадровому маркетингу, зв'язках із громадськістю та управлінні організаційними комунікаціями [15; 18; 19; 21; 25; 34; 37; 42]. Відтак, постає завдання актуалізації комунікаційного механізму з позиції сучасних підходів до управління, та сприйняття внутрішньої комунікації як важливого, складного і незалежного процесу, який охоплює собі безліч сфер впливу і вирішує низку управлінських завдань.

Зв'язок роботи з науковими темами. Робота виконана в межах реалізації науково-дослідної роботи Полтавського державного аграрного університету за темою «Управління соціально-економічним розвитком агропродовольчої сфери України» (державний реєстраційний номер 0118U005208).

Мета і завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є вивчення теоретичних положень та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення комунікаційного менеджменту підприємства. Виконання поставленої мети досягається вирішенням наступних завдань: характеристикою теоретичного базису комунікаційного менеджменту підприємства, діагностикою комунікаційного менеджменту досліджуваного підприємства та розробкою шляхів удосконалення комунікаційного менеджменту підприємства.

Об'єктом дослідження виступає процес удосконалення комунікаційного менеджменту досліджуваного підприємства.

Предметом дослідження виступають теоретичні, методичні положення та практичні рекомендації щодо удосконалення комунікаційного менеджменту досліджуваного підприємства.

Методи наукових досліджень: порівняння, графічний, систематизації та узагальнення (для розроблення пропозицій щодо вдосконалення комунікаційного менеджменту підприємства), економіко-статистичний (для проведення розрахунків щодо ефективності діяльності досліджуваного підприємства), аналітичний і структурно-логічний (для діагностики системи комунікаційного менеджменту та структури інформаційно-комунікаційного забезпечення), графічний (для представлення механізмів та комунікаційного менеджменту).

Інформаційною базою кваліфікаційної роботи є звітність підприємства, дисертаційні дослідження, матеріали наукових конференцій, публікації у фахових виданнях, статті зарубіжних авторів.

Елементи наукової новизни полягають в подальшому розвитку наукових поглядів на сутність поняття комунікації та комунікаційного менеджменту, визначення особливостей основних цілей управління комунікаційною діяльністю, узагальненні видів комунікацій та комунікаційних

структур підприємства, особливостей їх застосування.

Практична значущість кваліфікаційної роботи полягає у розробці базових заходів для вдосконалення управління комунікаційною системою підприємства, формуванні структурної схеми комунікаційної стратегії підприємства та схеми стратегії розвитку комунікаційної системи у структурі стратегічних факторів підприємства, а виходячи із зазначеного, на основі узагальнення внутрішніх та зовнішніх цілей комунікаційної системи побудові «павутину» цілей для розвитку комунікаційного механізму.

Апробація результатів дослідження. Результати досліджень, викладені у кваліфікаційній роботі оприлюднені на VII Всеукраїнській науково-практичній інтернет-конференції «Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств реального сектору економіки» (27 жовтня 2022 р.) та на Науковій конференції здобувачів вищої освіти ступенів бакалавр, магістр Полтавського державного аграрного університету за результатами науково-дослідної роботи 2021-2022 років, (15-16 травня 2023 р.).

Публікації. Результати досліджень було опубліковано в тезах [22; 23]:

1. Недотятко А. В., Баган Н. В. Особливості комунікаційного менеджменту сучасного підприємства. *Матер. VII Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції «Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств реального сектору економіки»,* (27 жовтня 2022 р., м. Полтава). Полтава: РВВ ПДАУ, 2022. С. 295-297.

2. Недотятко А. В., Баган Н. В. Класифікація комунікацій та комунікаційних процесів на підприємстві. *Збірник тез наукової конференції здобувачів вищої освіти ступенів бакалавр, магістр Полтавського державного аграрного університету за результатами науково-дослідної роботи 2021-2022 років,* (15-16 травня 2023 р., м. Полтава). Полтава: РВВ ПДАУ, 2023. С. 295-297.

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Загальний обсяг роботи складає 49 сторінок, містить 22 рисунки та 1 таблицю, 46 літературних джерел та 15 додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНИЙ БАЗИС КОМУНІКАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

У більшості сучасних науково-практичних публікацій, що стосуються аналізу внутрішньої комунікації, дослідники акцентують увагу на конкретних сферах її використання. Тому комунікація, як правило, розглядається як інструмент і аналізується з точки зору його застосування внутрішньому маркетингу, кадровому маркетингу, внутрішніх зв'язках з громадськістю та управлінні організаційними комунікаціями [1; 5; 8; 12; 13; 16; 25; 31; 34; 39; 41; 42; 44; 45; 46]. Проте дедалі більше авторів сприймають внутрішню комунікацію як важливий, складний і незалежний процес, що включає себе безліч сфер впливу і вирішує низку завдань [3; 7; 11; 14; 38]. Однією з основних характеристик комунікації є цілеспрямованість. В силу цього, організаційна комунікація повинна мати чітко визначений набір цілей, що реалізуються за допомогою комунікаційних процесів, які здійснюються всередині організації.

Дослідження теоретичних засад комунікацій в сучасному бізнес-середовищі підприємства, обумовлює необхідність визначення сутності поняття «комунікація». Власне підходи до визначення зазначеного поняття достатньо різноманітні та залежать від предметної сфери дослідження через призму якого визначається сутність комунікації. Відтак, вирізняють управлінський, філософський, соціальний, психологічний, економічний лінгвістичний та інші підходи (додаток А). При цьому навіть у межах одного підходу поняттям «комунікація» характеризують різні процеси [2; 20; 24; 26; 27; 29; 33; 35; 36; 39; 41; 42; 44; 45; 46].

Зважаючи на диференційний характер сутності поняття комунікації та комунікаційних процесів, різноманітність підходів до визначення їх сутності та ролі на сучасному підприємстві, існує широка різноманітність видів й типів комунікацій, які відносно поглядів різних авторів диференціюються на різні класифікації, а також і групуються за різними ознаками, залежно від

предметної області та галузі наукового дослідження. З метою кращого розуміння класифікації комунікацій, було розроблено загальну схему їх типізації (рис. 1.1).

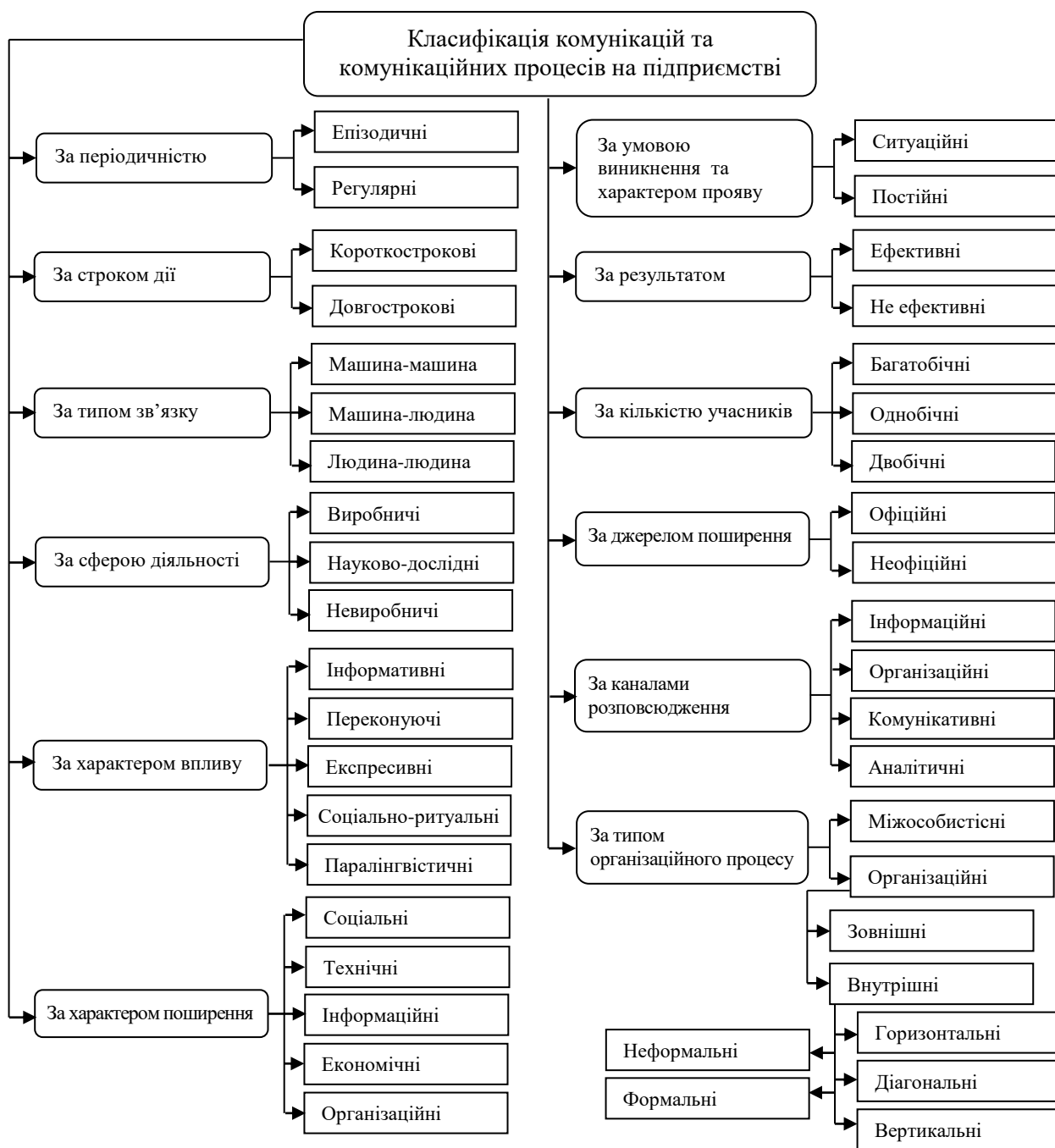


Рис. 1.1. Загальна схему класифікація комунікацій та комунікаційних процесів підприємства в умовах бізнес-середовища [згруповано на основі 4; 6; 9; 10; 17; 21; 22; 28; 38; 43]

Власне, комунікаційний менеджмент – управлінський термін, який набув широкого вжитку в нашій країні під час ринкових перетворень, і визначає: по-

перше, управління комунікаціями й зв'язками фінансів, трудових ресурсів та організаційних структур як об'єктів управлінського впливу; по-друге, – це метод, спосіб використання засобів впливу з метою підвищення ефективності виробництва та використання трудових ресурсів; по-третє, – це особлива форма управління на рівні організації, підприємства, корпорації. Слід підкреслити, що управління комунікаціями не є самоціллю менеджменту, хоча ці процеси в організації потребують постійного контролю, регулювання та прийняття певних рішень [11; 14; 24; 32]. Водночас, використання в управлінні комунікацій є більш ефективним, ніж застосування інших методів.

Більшість концепцій менеджменту «по-своєму» оцінюють роль і призначення комунікацій в організації:

– у «системі тейлоризму» управління за допомогою комунікацій зводиться до раціоналізації вертикальних комунікаційних процесів зв'язків (чіткість, ясність поставлених завдань, уроків і форм контролю їх виконання).

– з погляду «школи людських відносин» управління за допомогою комунікацій є оптимізацією спілкування «по горизонталі» для більш ефективного функціонування організації;

– концепція «збагачення змісту праці» більшу увагу приділяє внутрішньоособистісній комунікації (змістоутворення, мотивації працівника), спрямованої на підвищення продуктивності праці та якості роботи, а також досягнення задоволеності працею [5; 12; 13; 25; 31; 34; 39].

Управління за допомогою комунікацій нині стає ключовим питанням теорії та практики менеджменту. Це пояснюється усвідомленням тісної кореляції між розв'язанням проблем порядку (стійкості, впорядкованості, рівноваги в організації) та змісту (мотивів, орієнтацій персоналу та менеджменту, пов'язаних із працею, кар'єрою, приналежністю до організації тощо). Ця кореляція є наслідком соціокультурної диференціації організації. Для організації ефективної діяльності підприємства в сучасному бізнес-середовищі важливо приділяти увагу формуванню цілей внутрішньої комунікації. Вони можуть бути визначені з різних точок зору:

- бізнес-стратегії – підтримка реалізації корпоративної стратегії або формування прихильності;
- процесів – інформування, навчання працівників;
- діяльності – інтеграція, створення відкритого інформаційного потоку [7; 15; 19; 24; 27; 29; 33; 40].

У науково-дослідній літературі щодо організаційної комунікації виділяють різні підходи до систематизації її цілей. Вони різняться за ступенем деталізації, вибіркової або повноти щодо цілей та функцій комунікації, а також за відправною точкою для класифікації. Відтак, цілі організаційної комунікації, згадані в кожній із запропонованих класифікацій, потрапляють в одну з двох груп [5]: цілі, пов'язані з інформуванням, та цілі, пов'язані з комунікацією. Такий поділ зумовлює те що менеджмент комунікацій є інструментом управління, який дозволяє реалізувати організаційні стратегії.

Отже, основна мета комунікаційного менеджменту – це донести до персоналу будь-яку інформацію, необхідну як для безперервного функціонування підприємства, так і належного виконання співробітниками своїх обов'язків. Потік інформації допомагає співробітникам у виконанні поставлених ними завдань, і навіть сприяє їх взаємодії. З іншого боку, при аналізі комунікації на підприємстві в контексті комунікативних цілей передбачається, що це призведе до розвитку у співробітників почуття ідентичності з підприємством та їх діяльністю. Отже, конкретні цілі в комунікаційного управління полягають у наступному: розвитку так званого духу організації; мотивації працівників; розвитку організаційної культури та цінностей; сприянні співпраці; створення позитивні іміджу підприємства серед співробітників; підвищенні рівня інтеграції співробітників. Слід зважати, що комунікаційний менеджмент повинен здійснюватися таким чином, щоб кожен співробітник відчував себе цінним як співробітник, так і особистість. У першому випадку поділу цілей організаційних комунікацій, комунікаційний менеджмент призначений для надання інформації, необхідної для повсякденного функціонування підприємства, та поширення його політики [23].

Інша група включає цілі, пов'язані з розвитком почуття приналежності до підприємства та дозволяють співробітникам висловлювати себе через спілкування [16; 18; 25; 31; 36; 41; 44].

Доцільно зазначити, що ієрархія цих цілей останніми роками змінилася. Аспекти, пов'язані з інформаційним аспектом, як і раніше, залишаються основною віссю управління комунікаційною діяльністю на підприємствах, але комунікаційний аспект стає все більш важливим. Поряд із таким поділом має місце поділ цілей внутрішньої комунікації на три групи: цілі, пов'язані з інформуванням, мотивацією та об'єднанням з організацією: перша група цілей стосується передачі оперативної інформації, рекомендацій, запитів та інструкцій; мотиваційні цілі, своєю чергою, реалізуються у межах управління людськими ресурсами. Їх основним завданням є створення позитивного робочого середовища, що сприятиме підвищенню залучення співробітників у виконання своїх обов'язків. Відтак, управління комунікаційною діяльністю також виконує завдання, пов'язані зі зміцненням прихильності людей до підприємства, в якій вони працюють, а також об'єднання їх навколо його корпоративної місії та цінностей. Отже, досягнення інформаційних цілей дозволяє співробітникам зрозуміти організаційну стратегію, тоді як виконання інших завдань підвищує їх готовність брати участь у її реалізації. Фахівці з комунікацій та стратеги виділяють чотири основні цілі управління комунікаційною діяльністю [4] (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Основні цілі управління комунікаційною діяльністю підприємства [згруповано на основі 7; 12; 13; 14; 18; 21; 23; 29; 32; 34; 35]

Важливим аспектом комунікативного менеджменту підприємства є комунікаційні структури управління, які представляють собою сукупність комунікацій, що пов'язують суб'єктів управління, утворюють його комунікаційну структуру (мережу), на конкретну конфігурацію якої впливає набір здійснюваних ними функцій. У єдності зі структурою органів управління вона утворює загальну управлінську структуру.

Можна виділити три види комунікаційних структур: відкриті, замкнуті та комбіновані:

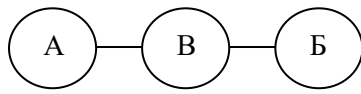
- відкриті характеризуються двома особливостями: по-перше, наявністю «глухих кутів», тобто, суб'єктів, на яких ланцюжок комунікацій припиняється, оскільки їм далі ні з ким взаємодіяти; по-друге, наявністю «посередників, які мають можливість через своє становище перешкоджати комунікаціям (зупиняти, спотворювати зміст, змінювати напрямок інформації);

- замкнуті мережі передбачають, що «глухі кути» відсутні або можуть бути «обійдені»;

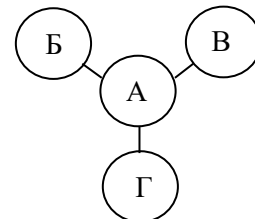
- комбіновані мережі передбачають поєднання у різних варіаціях зазначені елементи.

Комунікаційні структури управління можуть бути однорівневими, що забезпечують горизонтальну взаємодію та багаторівневими, за допомогою яких здійснюються вертикальні контакти. Тому, надалі доцільно деталізовано охарактеризувати види комунікаційних структур, а відповідно, – визначити їх переваги та недоліки, зважаючи на те, що до уваги беруться їх базові класичні схеми [2; 4; 5; 8; 11; 15; 19; 21; 25; 29; 33] (рис. 1.3). Найбільш простим видом комунікаційної структури відкритого типу є – лінійна, яка ще за аналогією має назву «змією». Зазначена структура передбачає об'єднання суб'єктів А та Б, що не перебувають у зв'язку між собою, через посередника – суб'єкта В, який виконує роль комунікаційного посередника та контролера інформації. В практичній діяльності підприємства дана структура у класичному відображенні майже не використовується, оскільки в більшій мірі виступає як елемент складнішої за порядком комунікаційної структури, та виконує роль інструменту

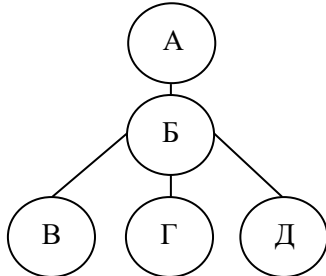
неформального комунікаційного процесу суб'єктів, які знаходяться на одному рівні.



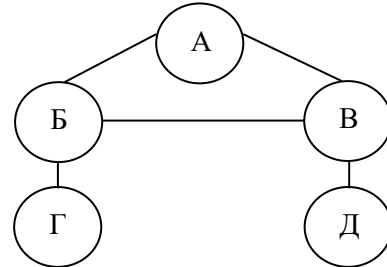
а) Мережа типу «змія»



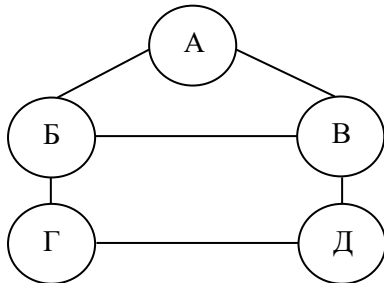
б) Мережа типу «зірка»



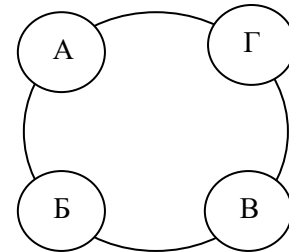
в) Мережа типу «шпора»



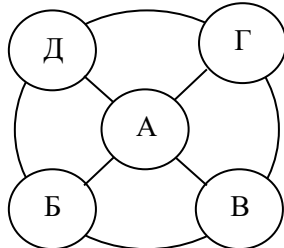
г) Мережа типу «намет»



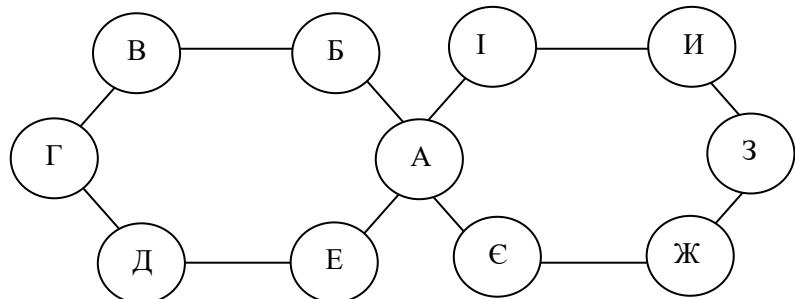
д) Мережа типу «дім»



е) Мережа типу «коло»



є) Мережа типу «колесо»



ж) Мережа типу «стілники»

Рис. 1.3. Види комунікаційних структур підприємства [згруповано на основі 2; 4; 5; 8; 11; 15; 19; 21; 25; 29; 33]

Складніші за побудовою багаторівневі комунікаційні структури мають, як правило передбачають центральну ланку, яка виконує роль вихідного пункту здійснення вертикальних комунікаційних процесів, які формалізуються у різних видах та варіантах. Відтак, структура комунікаційного процесу типу «зірка» застосовується у випадку, коли кількість підлеглих центру комунікації (А)

суб'єктів не перевищує встановленої норми керованості. За своєю суттю, вона є собою сукупністю «змій», які виходять з одного центру. Проте, для великих організацій така комунікаційна структура непридатна., оскільки центральна ланка А вже не в стан одноосібно виробляти й доводити до суб'єктів, В, Г, Д всі рішення. Йому допомагає посередник, що їх конкретизує – Б. Така структура отримала назву «шпора». У комунікаційних структурах типу «зірка» та «шпора» кількість комунікаційних каналів, не перевищує норми керованості. Це ставить межу для розвитку управлінських структур, отже, і самого підприємства, зростання масштабів його діяльності. Відповідно, багатопрофільним підприємствам необхідні структури комунікацій з горизонтальними каналами кількох рівнів. Прикладом є структура комунікації «намет», де передбачається один рівень горизонтальних каналів. У структурі «дім» зазначені канали можуть бути на декількох рівнях. Зазначені комунікаційні структури надають можливість виконавцям самостійно та безпосередньо виконувати окремі завдання, не відволікаючи керівництво від стратегічних завдань. Комунікації здійснюються, зазвичай, у контурі замкнутих мереж, у яких посередники (якщо вони є) відіграють роль не контролерів, а зв'язків, які полегшують взаємодію між учасниками. Основою таких комунікацій є структура на кшталт «коло». Координація виконавців, якщо вона необхідна, забезпечується за допомогою комунікаційної структури типу «колесо», яка передбачає наявність центрального суб'єкту, що полегшує та прискорює процес комунікацій. Значні за розміром підприємства, в яких наявні великі групи працівників застосовують комунікаційну структуру типу «стілники», яка є поєднанням «змій» і «колеса» або «кола». Вона передбачає, що один суб'єкт одночасно бере участь у двох групах, тому виконує по відношенню до них функції «сполучної ланки».

Отже, становлення комунікаційного менеджменту ввібрало в себе множину моделей комунікаційного процесу, які послідовно ускладнювалися за рахунок появи нових компонентів. Зазначене потребує постійних досліджень теорії комунікаційного менеджменту, а також апробації зазначених досліджень в практичній сфері діяльності підприємств.

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА КОМУНІКАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Досліджуване підприємство є сільськогосподарським підприємством, що створене у 2007 р., і знаходиться у Миргородському районі Полтавської області. Воно має організаційно-правову форму – товариство з обмеженою відповідальністю. Базовим видом діяльності підприємства є вирощування зернових та бобових культур, та, відповідно, збут цієї продукції. Господарська діяльність здійснюється на основі господарського розрахунку, забезпечення самоокупності, фінансування витрат на удосконалення виробництва.

Загальна площа земель, що належать цьому підприємству, становить 3562 га (додаток Б). Це досить велика площа для сільськогосподарського підприємства, отже, і кількість виробленої продукції буде більшою, що є досить важливим для подальшого розвитку підприємства. Доцільно відзначити, що протягом аналізованого періоду зростає як загальна площа підприємства (з 3529 га у 2020 р. до 3562 га у 2022 р.), так і площа сільськогосподарських угідь (з 3225 га у 2020 р. до 3560 га у 2022 р.), яка становить 99,94 % від загальної земельної площі у власності і користуванні підприємства (рис. 2.1). Близько 60 % земельної ділянки, на які відбуваються виробничі процеси вирощування продукції рослинництва є орендованими. Позитивним є аспект зростання частки рілля у звітному році на 0,84 %. Отже, спостерігається тенденція збереження та розвитку земельного фонду досліджуваним підприємством, що свідчить про ефективність його використання.

При здійсненні економічної та господарської діяльності в сільському господарстві враховують особливості, обумовлені технологією виробництва,

розміщенням трудових, виробничих та земельних ресурсів.

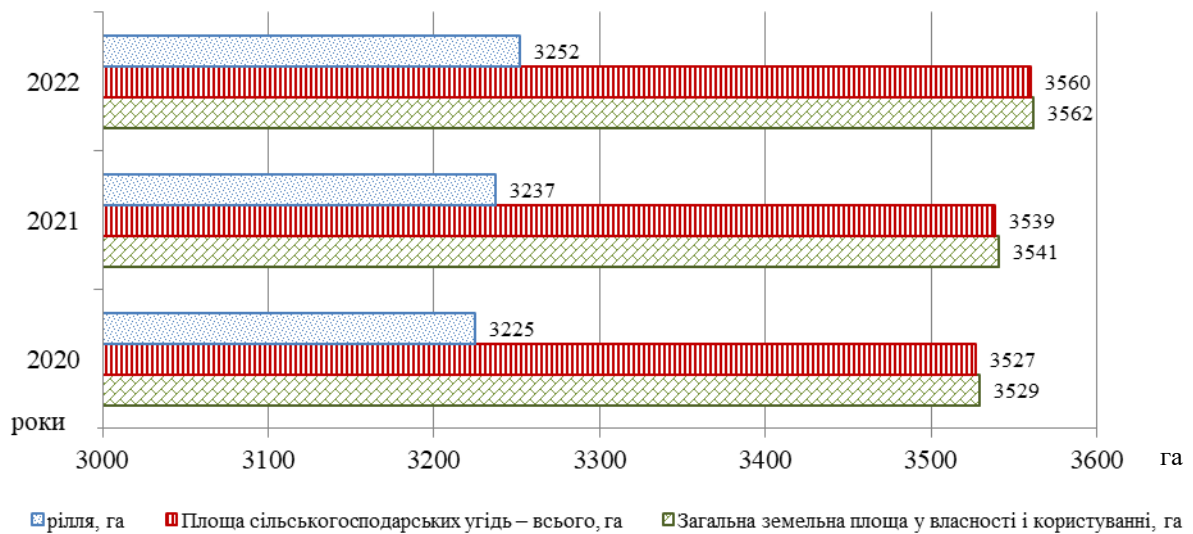


Рис. 2.1. Динаміка структури земельного фонду підприємства, 2020-2022 рр.

Відповідно до Статуту, підприємство створено з метою виробництва та реалізації сільськогосподарської продукції рослинництва: кукурудза на зерно, пшениця, соняшник, ячмінь та боби сої. Проаналізована динаміка складу й структури виробництва продукції підприємства (додаток В, рис. 2.2) дозволила визначити його, що керівництво з кожним роком розширює асортимент та орієнтується на реалізацію конкурентної стратегії диференціації. Коефіцієнт спеціалізації товариства за 2020-2022 рр. визначений наступним чином і становить 0,35:

$$K_{\text{спец}} = 100 / (59,74 + 22,25 * 3 + * 5 + 8,23 * 7 + 4,62 * 9 + 4,32 * 11 + 0,74 * 13) = 100 / (59,74 + 66,75 + 57,61 + 41,58 + 47,52 + 9,62) = 0,35.$$

Доцільно зауважити, що цей коефіцієнт за 2019-2021 рр. становив 0,52, що на 0,17 більше. Базовими видами продукції, яку вирощувало товариство у 2022 р. стали: кукурудза на зерно (19344,6 тис. грн), пшениця (15886,5 тис. грн) та соняшник (13114,3 тис. грн). У 2020 р. та 2021 р. товариство надавало перевагу вирощуванню кукурудзи на зерно, яка становила близько 80 % асортименту продукції та соняшнику – близько 20 %. Незначну питому вагу склали соя у 2020 р. та сушені зернобобові.

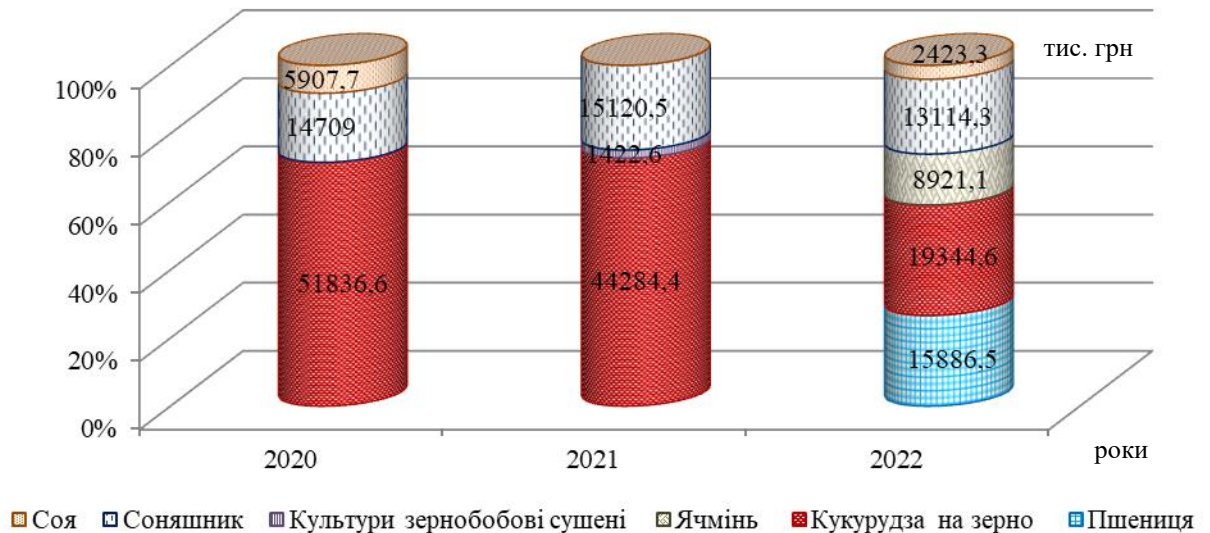


Рис. 2.2. Динаміка структури земельного фонду підприємства, 2020-2022 рр.

Щодо органів управління, то керівництво товариством здійснює директор, який призначається загальними зборами учасників. Під його керівництвом перебувають спеціалісти та фахівці окремих сфер діяльності: головний бухгалтер, головний агроном, менеджер зі збуту продукції, завідувач МТП. Головному агроному підпорядковуються агроном та бригадир рільничої бригади. Головному бухгалтеру – обліковець. Менеджеру зі збуту продукції підпорядковується завідуючий зернотоком, центральним складом зберігання добрив та зерна, а завідувачу машинно-тракторного парку – бригадир тракторної бригади. Відтак, товариство має лінійно-функціональну побудову структури управління, яка передбачає наявність підпорядкуванні і наявність функціональних виконавців – кваліфікованих спеціалістів (додаток Г).

Фінансовий рік для товариства починається з дати реєстрації та закінчується 31 грудня цього ж року; подальші фінансові періоди визначаються відповідно до календарного; річні баланси (додаток Д), фінансові звіти (додаток Е) повинні бути складені протягом 1 місяця після закінчення фінансового року та надаються правлінням до державної податкової адміністрації, органи державної статистики за місцем

знаходження господарства та до 20 березня наступного року мають бути затверджені загальними зборами учасників; фінансово-господарська діяльність підприємства здійснюється відповідно до планів, що затверджуються загальними зборами товариства.

Окрім управлінського персоналу, товариство забезпечене кваліфікованим виробничими кадрами, що обумовлює необхідність аналізу складу та структури трудового потенціалу підприємства в його динаміці протягом 2020-2022 рр. (додаток Ж). Результати аналізу наведені на рис. 2.3.

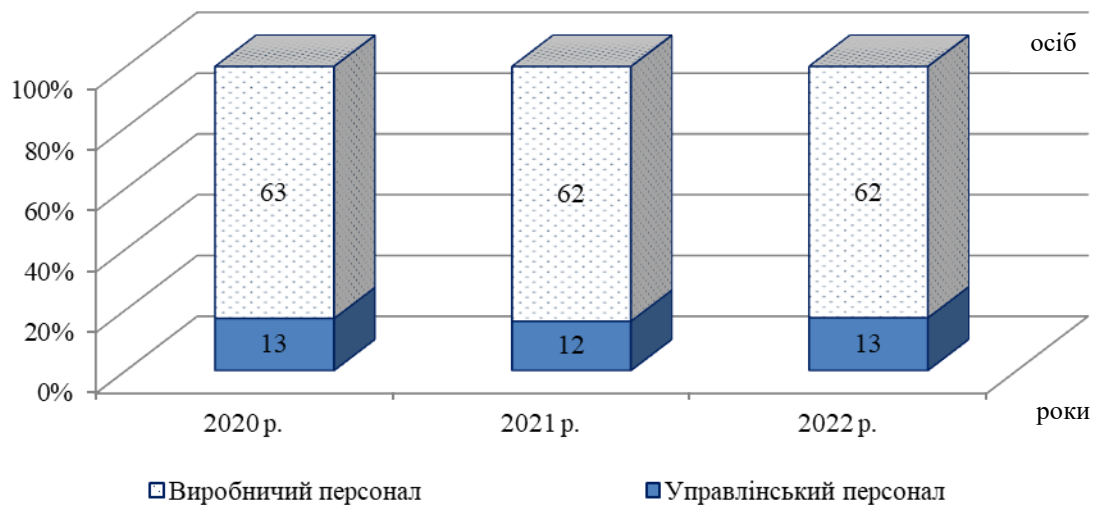


Рис. 2.3. Динаміка загальної структури персоналу підприємства за категоріями зайнятих у 2020-2022 рр.

За останні роки діяльності товариства, спостерігається сталість його трудового потенціалу, оскільки динаміка загальної структури має незначні зрушення. Відтак, чисельність персоналу у 2021-2022 рр. становила 62 особи, що на 1 особу менше в порівнянні з 2020 р. В розрізі управлінського персоналу відбувалися наступні зміни: у 2020 та 2022 рр. на товаристві була наявна посада секретаря директора, у 2021 р. цієї посади не спостерігалось на підприємстві. Чисельність керівників товариства у складі 4 осіб та спеціалістів у складі 8 осіб була сталою протягом аналізованого періоду. Зважаючи на зазначене, чисельність управлінського персоналу становила 13 осіб у 2020 р. та 2022 р, та 12 осіб у 2021 р. Щодо виробничого персоналу

товариства, то можна спостерігати досить незначну динаміку його зміни: 50 осіб у 2020-2021 рр. та 9 осіб у 2022 р. Отже можна констатувати досить ефективну кадрову політику досліджуваного товариства, що забезпечує формування та розвиток досить потужного кадрового потенціалу із досвідченими та приналежними до підприємства працівниками.

Досить значне фізичне навантаження в процесі виробництва продукції товариства зумовлює визначення вікової структури персоналу в динаміці за 2020-2022 рр. (додаток 3, рис. 2.4).

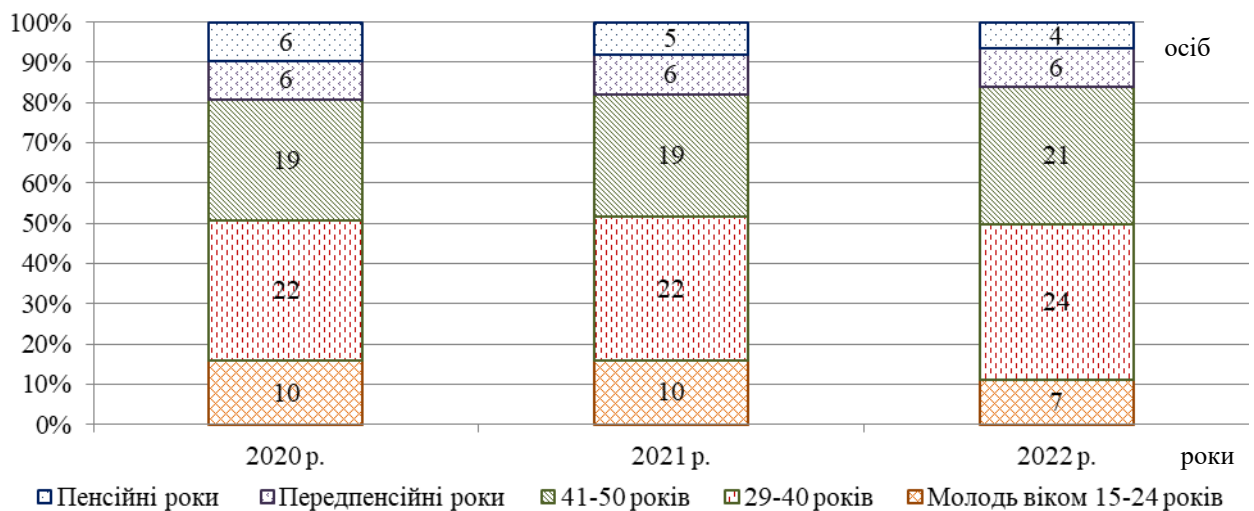


Рис. 2.4. Динаміка вікової структури персоналу підприємства у 2020-2022 рр.

Відтак, враховуючи специфіку діяльності товариства, перевага надається категорії працівників, вік яких перебуває в межах 29-40 років. Їх чисельність у 2022 р. становила 24 особи, що на 9,09 % більше порівняно з 2020 р. Вікова категорія працівників 41-50 років становить у звітному році 21 особу, що на 10,53 % більше ніж у 2020 р. Стабільною у аналізованому періоді є категорія працівників передпенсійного віку. Їх чисельність становить 6 осіб протягом 2020-2022 рр. Проте зменшується категорія працівників пенсійного віку з 6 осіб у 2020 р. до 4 осіб у 2022 р., тобто на 33,33 %. Зменшується й чисельність працівників категорії, вік яких перебуває в межах 15-24 років з 10 осіб у 2020-2021 рр. до 7 осіб у 2022 р.,

тобто на 30,0 % менше. Зазначена категорія працівників задіяна у допоміжному виробництві та в обслуговуванні основного виробництва.

Важливим аспектом дослідження структури кадрового потенціалу товариства є визначення його освітньої структури (додаток І), результати аналізу якої відображені на рис. 2.5.

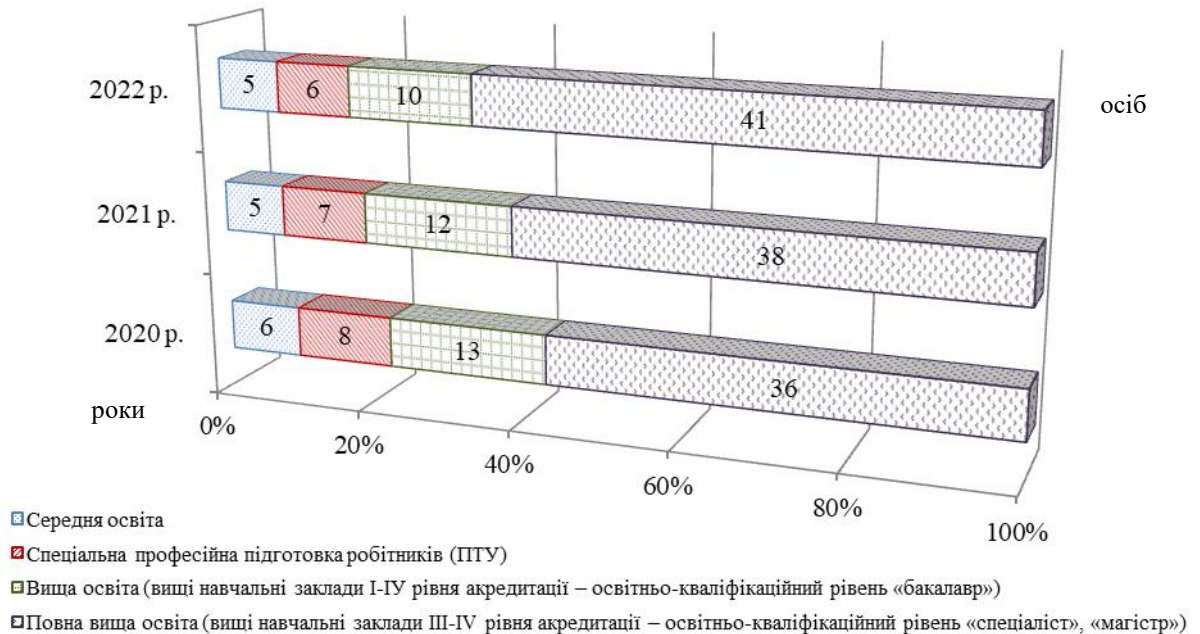


Рис. 2.5. Динаміка освітньої структури персоналу підприємства у 2020-2022 рр.

Позитивною тенденцією є зменшення працівників на товаристві, які мають тільки середню освіту з 6 осіб у 2020 р. до 5 осіб у 2021-2022 рр., що зменшує їх питому вагу на 1,46 %. Спеціальну професійну освіту мають 8 осіб товариства у 2020 р., 7 осіб у 2021 р., 6 осіб у 2022 р. Чисельність цієї категорії зменшується на 2 особи, що й зумовлює зменшення питомої ваги цієї категорії на 3,02 %. Вищу освіту бакалаврату на досліджуваному підприємстві мають 31 осіб у 2020 р., 12 осіб у 2021 р. та 10 осіб у 2022 р., що відображає тенденцію до зменшення цієї категорії на 3 особи, а в питомій вазі цієї структури персоналу – зменшення становить 4,51 %. Зменшення питомої ваги зазначених рівнів освіти компенсується зростанням питомої ваги працівників, які мають освіту рівня магістра. Їх кількість зростає з 36 осіб у 2020 р. до 41 особи у 2022 р. Їх питома вага зростає на 8,99 %.

Відтак, слід зауважити, що керівництво товариства зорієнтоване на підвищення освітнього рівня виробничого персоналу та їх кваліфікації задля досягнення основних цілей підприємства та максимізації прибутку.

Надавши характеристику основним організаційним аспектам діяльності підприємства, земельним та трудовим ресурсам, доцільно розглянути його виробничі потужності та джерел капіталу їх формування. Активи є економічним ресурсом, що генерує дохід. Здатність приносити дохід у процесі операційної чи інвестиційної діяльності одна із найважливіших характеристик активів підприємства як об'єкта економічного управління. Важливо також, що потенційна здатність активів генерувати дохід не реалізується автоматично, а забезпечується лише за умов ефективного їх використання. Аналіз співвідношення структури активів товариства наведено в додатку К, та графічно на рис. 2.6.

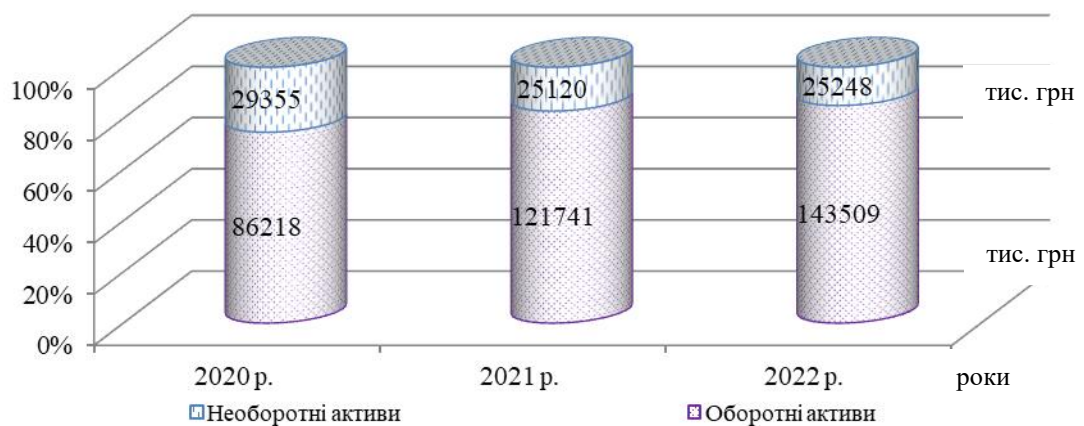


Рис. 2.6. Динаміка структури активів підприємства, 2020-2022 рр.

Сільськогосподарський напрям діяльності товариства у галузі рослинництва обумовлює ефективне співвідношення оборотних та необоротних активів. Відтак, в структурі активів товариства переважають оборотні, що є ефективним для виробничого підприємства. Їх питома вага у загальній структурі активів у 2022 р. становить 85,04 %, що на 10,44 % більше порівняно з 2020 р. Відповідно, необоротні активи становлять 14,95 %, і відповідно зменшуються порівняно з базовим роком та 10,44 %.

Надалі доцільно розглянути структуру кожної групи активів. Спершу

представлено аналіз необоротних активів товариства (додаток Л), які представлені основними засобами та показниками їх використання (рис. 2.7).

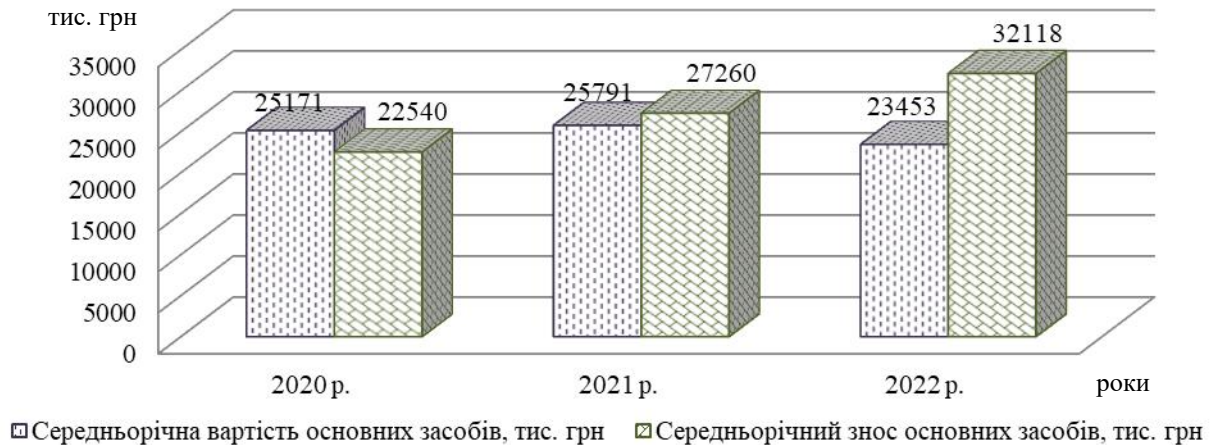


Рис. 2.7. Динаміка руху основних засобів підприємства, 2020-2022 рр.

Негативною тенденцією є зменшення середньорічної вартості основних засобів у 2022 р., яка складає 23453,0 тис. грн, і зменшується на 6,8 %. Водночас, середньорічний знос у звітному році складає 32118,0 тис. грн і постійно зростає, зокрема в порівнянні з 2020 р. на 42,5 %. Середньорічний рівень зносу у 2022 р. складає 1,37 % і зростає в порівнянні з базовим роком на 52,8 в.п. Зазначене обумовлює необхідність вдосконалення ресурсної стратегії, зокрема у сфері використання основних засобів товариства.

Надалі представлено аналіз оборотних активів товариства (додаток М), та їх структури. Графічно результати відображено на рис. 2.8.

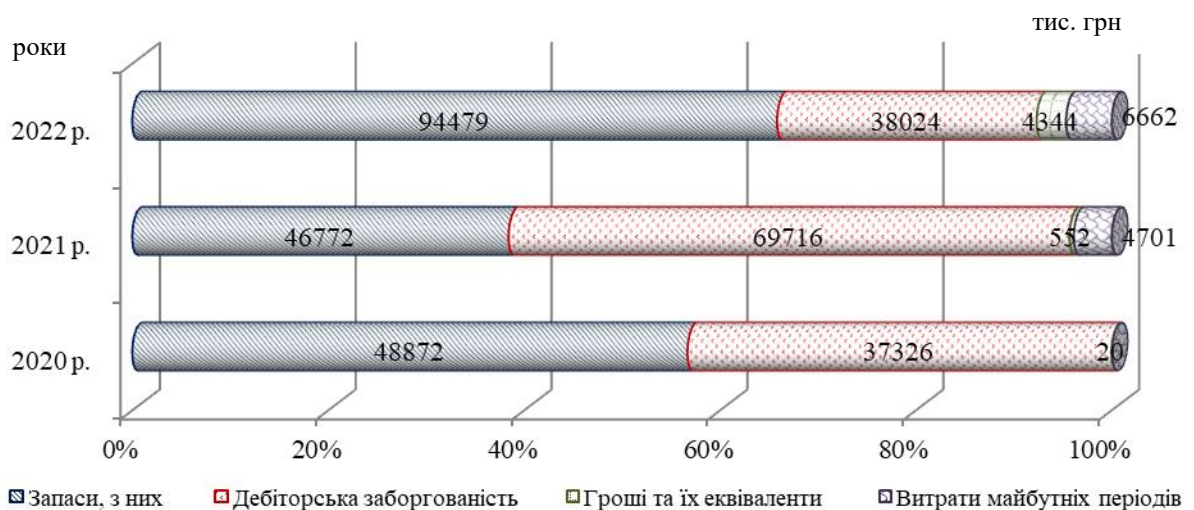


Рис. 2.8. Динаміка структури оборотних активів підприємства, 2020-2022 рр.

Найбільшу питому вагу в структурі оборотних активів товариства складають запаси – 63,85 % у 2022 році, частка яких збільшується на 9,15 % порівняно з 2020 р. У їх структурі більшу частину складають незавершене виробництво та готова продукція. Другою за питомою вагою є дебіторська заборгованість, частка якої у звітному році становить 26,5 %, що менше на 16,8 % відносно 2020 р. Незначну частину ліквідних оборотних активів становлять грошові кошти – 3,03 %, що на 3,01 % більше порівняно з 2020 р. Найбільше їх значення – 4344,0 тис. грн у 2022 р. Витрати майбутніх періодів на підприємстві присутні лише у 2021-2022 рр. і складають 3,86 % та 4,64 % питомої ваги оборотних активів.

Останнім видом ресурсів, що підлягає аналізу є фінансові ресурси, тому аналіз структури джерел фінансування наведено в додатку Н, а результати відображені на рис. 2.9.

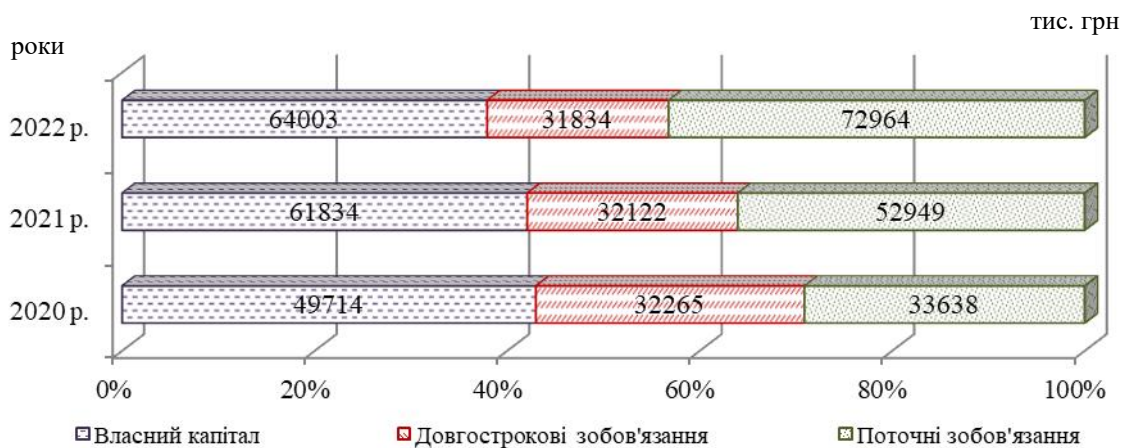


Рис. 2.8. Динаміка структури пасивів підприємства, 2020-2022 рр.

В питомій вазі джерел фінансування товариства переважають поточні зобов'язання і складають 43,22 % та зростають на 14,13 % у 2022 р. порівняно з 2020 р. Власний капітал є другим за питомою вагою в структурі пасивів, частка його становить 37,92 % у 2022 р., що на 5,08 % менше порівняно з 2020 р. Довгострокові зобов'язання є найменшими в структурі пасивів – 18,86 %, та зменшують свою частку на 9,05 % у звітному році. Протягом аналізованого періоду товариство є прибутковим, розмір якого який складає 2169 тис. грн. у звітному році, що на 72,03 % менше порівняно з 2020 р.

2.2. Характеристика управління комунікаційною системою підприємства

Дослідження управління комунікаційною системою на досліджуваному товаристві доцільно розпочати з визначення загальної схеми взаємозв'язків елементів комунікаційного механізму. Враховуючи сутність й складові елементи будь-якого механізму, доцільно визначити внутрішню побудову механізму управління комунікаціями, яка характеризує взаємозв'язок і взаємозалежність, а також характер впливу тих чи інших елементів в управлінні системою комунікаціями всередині підприємства (рис. 2.1).

Механізм управління комунікаціями підприємства структурно побудований із включенням трьох ключових блоків: підсистеми управління комунікаційним процесом на підприємстві, з виокремленням суб'єкту й об'єкту комунікації; цільової підсистеми, яка передбачає формулювання мети, визначення цілей, завдань, методів, принципи, ресурсів, критеріїв системи управління комунікаціями; забезпечувальної підсистеми.

Відповідно до системного підходу, механізм управління комунікаціями загалом вигляді є відкритою системою зі входом та виходом. На вході надходять ресурси, на виході він віддає у внутрішнє та зовнішнє середовище невикористані та перетворені ресурси. Управлінський вплив на об'єкти управління можна розглядати і як вихід механізму.

Суб'єктом управління виступають керівники управління комунікаціями, кожен із яких впливає ними шляхом реалізації своїх функцій. Суб'єкт управління виробляє керуючий вплив як наказу, команди, сигналу, що передається об'єкту управління. Відтак, суб'єктами комунікаційного механізму є вище керівництво підприємства, провідні фахівці та виробничий персонал. Вище керівництво та фахівці товариства у більшій мірі використовують усні комунікації в середині підприємства, а із зовнішніми контрагентами – переважає використання як усних, так і формалізованих (угоди, договори, звітність, накладні тощо) засобів комунікаційного зв'язку.

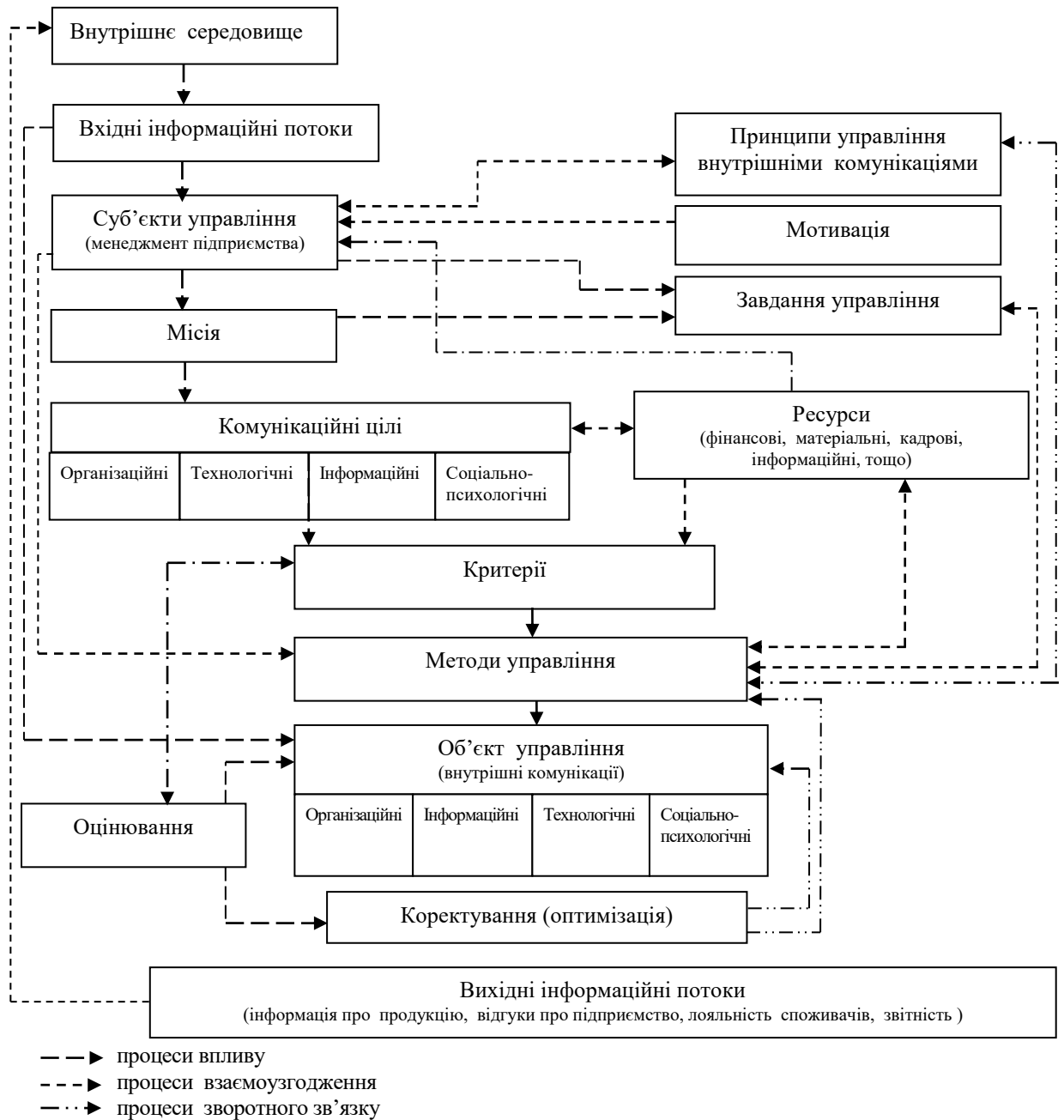


Рис. 2.5. Схема взаємозв'язків елементів механізму управління комунікаціями на підприємстві, станом на 2023 р.

Як об'єкт управління механізму також виступає система комунікацій (соціальна, управлінська, інформаційна, технічна та організаційна складові). Механізм управління є складовим внутрішнього середовища і невіддільний від самого підприємства. Кожен елемент механізму окремо не має тих властивостей, якими володіє їх сукупність. Тобто механізм управління, виступаючи сукупністю певних елементів, має інший набір властивостей, що виявляються лише в об'єднанні специфічні елементи.

Розглядаючи місію комунікаційного механізму товариства, доцільно визначити її двоїстих характер:

- першою складавою внутрішньокорпоративної комунікаційної системи є забезпечення двох потоків інформації: «зверху» та «знизу». У першому випадку йдеться про інформацію, що надходить від керівників товариства, і яка повинна систематично доводитися до співробітників. Не менш важливим є і зворотній потік – від співробітників до керівника. Обидва ці потоки інформації спрямовані досягнення єдиної мети – підвищення ефективності діяльності підприємства:

- друга складова полягає не просто в залученні співробітників до діяльності підприємства, а й формування в них позитивного сприйняття керівництва та корпоративного духу, загалом. В цьому аспекті, основними завданнями комунікаційного механізму є: подолання корпоративних конфліктів та досягнення взаєморозуміння; формування внутрішнього іміджу товариства, демонстрація «відкритості» керівництва, управління офіційними та неофіційними джерелами поширення інформації та зворотного зв'язку.

Відповідно до місії, з позиції функціонального підходу, завдання механізму управління комунікаціями досліджуваного товариства полягають у наступному:

- формування системи управління комунікаціями підприємства та забезпечення її відповідності зовнішнім й внутрішнім умовам діяльності для оперативного отримання й передачі інформаційних ресурсів та власне інформації;

- прийняття оперативних та релевантних управлінських рішень;
- забезпечення ефективної циркуляції інформації в межах комунікаційного процесу;

- реалізацію стимулів, спрямованих на підвищення ефективності комунікацій;

- розподіл обов'язків між суб'єктами управління комунікаціями;

- ознайомлення співробітників з цілями, можливостями та цінностями

товариства;

- розвиток двосторонньої комунікації між керівництвом та співробітниками;
 - спонукання співробітників підприємства до організації та високої якості роботи;
 - розвиток власної культури та власного стилю на товаристві.
- Виховання співробітників як представників підприємства та «носіїв» його іміджу та культури.

Характеризуючи комунікаційні процеси підприємства, доцільно відзначити, що перевага надається міжособистісним комунікаціям, які мають прояв через усне спілкування, в тому числі, з використанням використанні простих технічних та інформаційних засобів (смартфонів, ПК, внутрішньої інформаційної системи). Також існують і такі особистісні комунікації як випадковий обмін інформацією між людьми при зустрічі, через постійну потребу людей у спілкуванні (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Комунікаційні форми, які використовуються підприємством, 2020-2022 рр.

Середовище комунікації \ Форми комунікації	Міжособистісні комунікації організаційного характеру через усне спілкування	Міжособистісні комунікації через письмовий обмін інформацією (в тому числі з використанням e-mail, соціальних мереж та месенджерів)	Формальні комунікації (вертикальні, горизонтальні)	Неформальні комунікації (вертикальні, горизонтальні)	Вербальні комунікації	Вербальні комунікації (накази, розпорядження, звіти, листи тощо)	Невербальні комунікації
у внутрішньому середовищі підприємства	+	+	+	+	-	+	+
у зовнішньому середовищі підприємства	+	+	+	-	+	+	+

«+» - вказує на тип комунікації, що використовує підприємство;

«-» - вказує на тип комунікації, що майже не використовується підприємством.

На підприємстві переважають усні форми передачі інформації, а комунікаційні преси формалізовані у формі усної мови, тобто вербально. Канали оперативної передачі є телефонні розмови, особисте спілкування, в

використання месенджерів та електронної пошти. Відповідно, всі засоби комунікацій товариства можна поділити на три групи: друковані, технологічні та персональні, які мають переваги та недоліки (рис. 2.2).

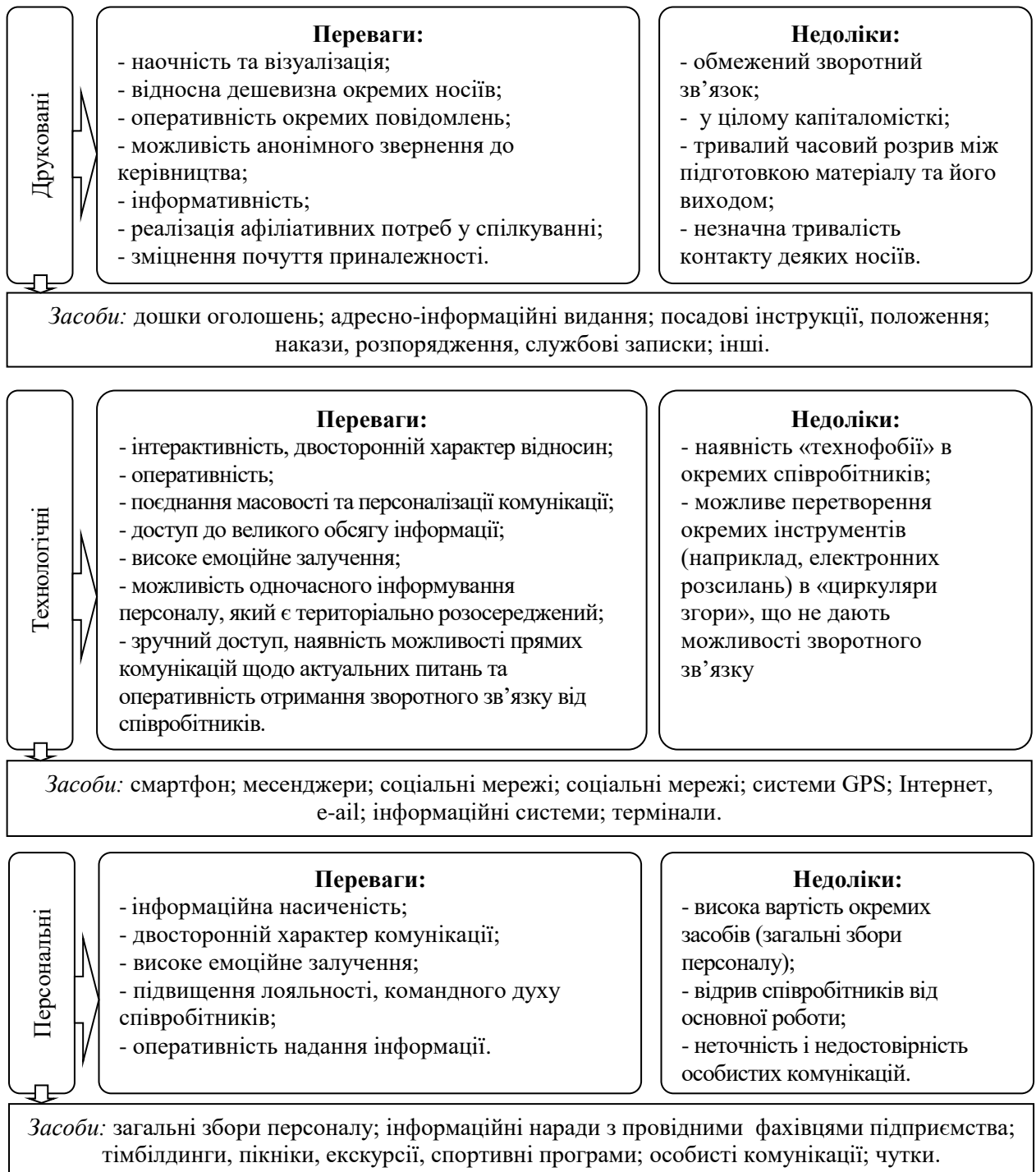


Рис. 2.2. Переваги та недоліки різних типів внутрішніх комунікацій підприємства

Важливим аспектом характеристики системи управління комунікаційним процесом на товаристві є визначення та характеристика кількісних показників, які відображають пріоритетність використання конкретних комунікаційних

каналів. З цією метою було проведено опитування серед виробничого персоналу та управлінського, що дозволило визначити наступне (рис. 2.3):

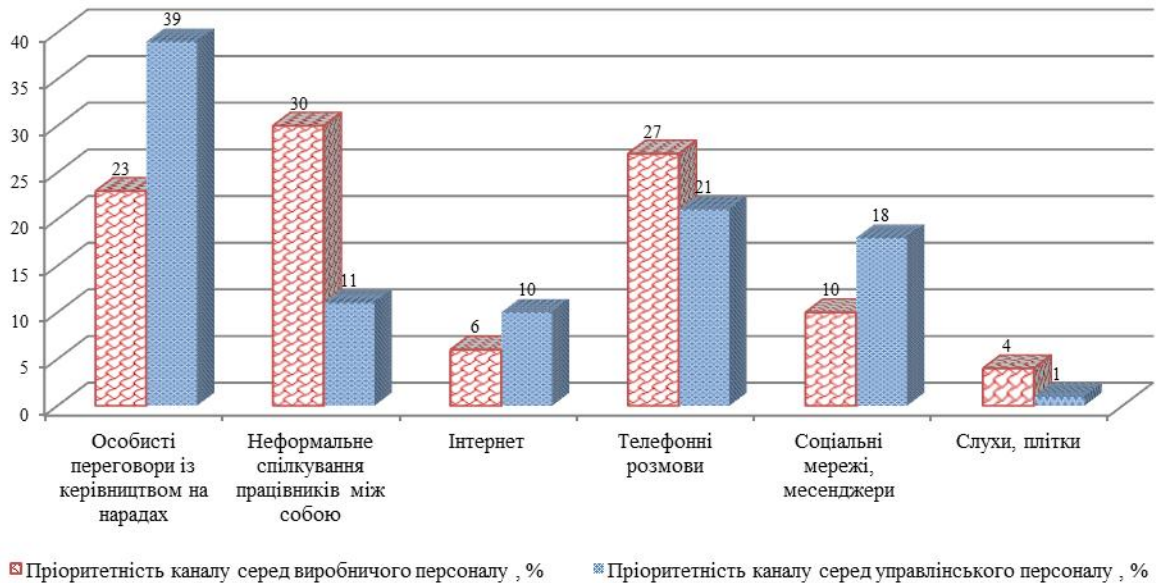


Рис. 2.3. Пріоритетність каналів за способами передавання інформації серед управлінського та виробничого персоналу у 2023 р.

Аналіз свідчить, що пріоритетом для передачі інформації серед керівництва товариства є особисті переговори, наради, натомість для виробничого персоналу – це неформальне спілкування між собою. На другій позиції у керівництва підприємства за способом поширення інформації є телефонні розмови, які у виробничого персоналу. На третій позиції в управлінського персоналу серед каналів передавання інформації є використання соціальних мереж та месенджерів, а у виробничого персоналу – особиста розмова з фахівцями та керівництвом товариства. Меншим чином керівництво використовує такий спосіб передачі інформації як неформальне спілкування між собою та з підлеглими (11 % опитованих), використання інтернет-технологій для передачі інформаційних ресурсів (10 %) та не використовують не поширюють чутки (лише 1%). Виробничий персонал меншим чином використовує соціальні мережі та месенджери (10 %), майже не використовує Інтернет (6 %) для передачі інформації та чутки (4 %).

Надалі слід зосередити увагу на показниках, які відображають

основні параметри комунікаційного механізму – витрати на підтримку функціонування та розвитку комунікаційного, кількість працівників, які безпосередньо використовують комунікаційну систему та рівень її технічного забезпечення (рис. 2.4).

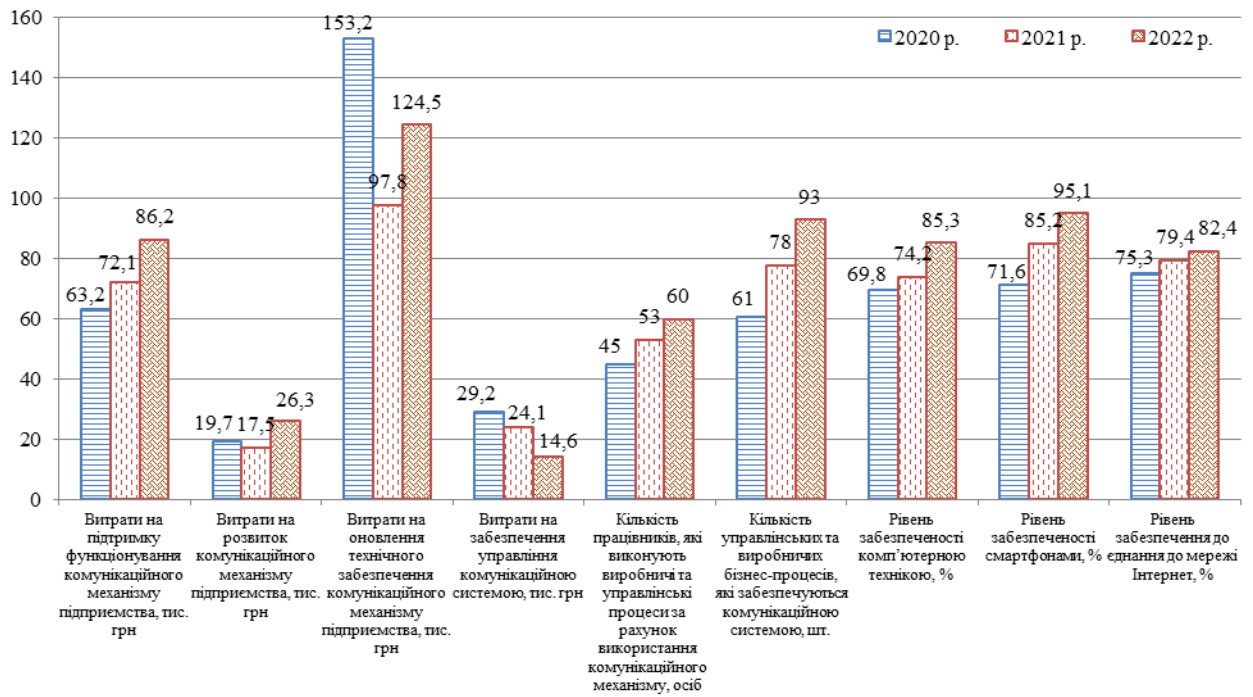


Рис. 2.4. Індикатори стану комунікаційної системи на підприємства, станом на 2020-2022 рр.

Відтак, витрати на підтримку функціонування комунікаційного механізму підприємства найбільше становили у 2022 р. та збільшились на 36,39 %, порівняно з 2020 р., що свідчить про спрямованість керівництва на розвиток інформаційно-комунікаційної системи, власне витрати на який теж зростають у звітному періоді на 33,5 %. Зазначене спричинене закупівлею та оновленням технічного забезпечення комунікаційної системи у 2020 р., на що підприємство спрямувало 153,2 тис. грн, зокрема на придбання серверів, систем GPS-навігації, засобів мобільного зв'язку, оновлення комп'ютерного парку. Слід зауважити, що й у 2021-2022 рр. витрати на оновлення технічних засобів комунікаційних каналів підприємства є суттєвими, оскільки їх обсяг становить 97,8 тис. грн та 124,5 тис. грн

відповідно. Водночас, спостерігається і зменшення витрат з 29,2 % до 14,6 % на забезпечення процесів управління комунікаційною системою товариства, що свідчить про ефективність її діяльності та мінімізації участі людського фактору в управлінні нею. Натомість зросла кількість працівників, які забезпечують ефективність здійснення виробничих операцій та управлінських процесів шляхом використання комунікаційного механізму на 33,33 %. Звичайно зростає і кількість управлінських та виробничих бізнес-процесів, які забезпечуються комунікаційною системою, чисельність яких збільшується протягом 2020-2022 рр. на 52,46 %. Суттєво підвищуються рівні забезпеченості комп'ютерною технікою з 69,8 % до 85,3 % на 22,2 п.п., забезпеченості смартфонами з 71,6 % до 95,1 % , тобто на 32,82 п.п. та забезпечення доєднання до мережі Інтернет з 75,3 % до 82,4 %, що становить зростання 9,43 %.

На основі отриманих результатів характеристики менеджменту комунікаційної системи товариства доцільно відмітити наступні аспекти:

– працівники товариства найчастіше отримують основну інформацію від безпосереднього керівника та на організаційних нарадах; у підлеглих та керівництва підприємства відкриті та довірчі відносини (співробітники без побоювань можуть висловлювати свою думку та отримувати зворотний зв'язок; працівники товариства не довіряють повною мірою інформації, одержаної через чутки; наявна висока швидкість прийняття рішень шляхом використання сучасних комунікаційних засобів, єдине розуміння керівництва щодо необхідності вдосконалення комунікаційного механізму;

– ступінь поінформованості співробітників про стан діяльності товариства є недостатньо розвиненим (перебуває на середньому рівні); товариство потребує єдиного цифрового каналу комунікації; неповне охоплення співробітників інформаційною розсилкою та великі тимчасові витрати на інформування працівників.

Відтак, встановлені недоліки комунікаційного механізму товариства є базисом для вдосконалення його як в цілому, так і окремих складових .

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ КОМУНІКАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

Комунікації в сучасному бізнесі є не просто допоміжною сферою діяльності та необхідною складовою для прийняття управлінських рішень, вони є певним стратегічним напрямом функціонування підприємства, зосередженим на досягненні стратегічних цілей, послідовному формуванні позитивного іміджу, управлінні корпоративними знаннями, організації взаємодії з персоналом, споживачами, інвесторами тощо. При цьому всі зв'язки підприємства (і зовнішні, і внутрішні) розглядаються відповідно до довгострокових стратегічних цілей як єдиний механізм, комплекс налагоджених відносин з усіма контрагентами корпоративного інформаційного простору. Дослідження показало, що на даний час співробітників задовольняють кількість каналів інформування та їх змістовне наповнення; крім того, працівники товариства вказували на надмірність інформації, яка надходить, і складність орієнтування в насиченому інформаційному просторі. Зниження або недопущення цих та інших проблемних ситуацій у комунікаційному процесі може бути досягнуто в практиці діяльності товариства реалізацією наступних заходів прийомів:

- стрімким вдосконаленням розвитку інформаційних технологій комунікацій та обміну інформацією між працівниками підприємства, що дозволить значною мірою розширити можливості менеджерів у реалізації управлінських функцій, підвищити швидкість прийняття рішень та обміну інформацією;

- постійним регулюванням інформаційних потоків шляхом створення баз інформаційних даних, пунктів розподілу й опрацювання одержуваної ззовні інформації, відстежуванням місць інформаційних перевантажень;

- контролем за процесами обміну інформацією, інформаційними каналами. Для цього в практиці використовуються різноманітні інструменти

й техніко-технологічні засоби сучасного цифрового середовища (рис. 3.1).



Рис. 3.1. Пропоновані базові заходи для вдосконалення управління комунікаційною системою підприємства

Власне тому, керівництву товариства запропоновано виокремити в межах функціональних стратегій – комунікаційну стратегію. Процес розробки та реалізації комунікаційної стратегії для зазначеного підприємства може бути представлений трьома укрупненими блоками: окреслення комунікативного простору підприємства, моделювання комунікацій, розвиток стратегії комунікаційної, взаємодія яких наведена на рис. 3.2.

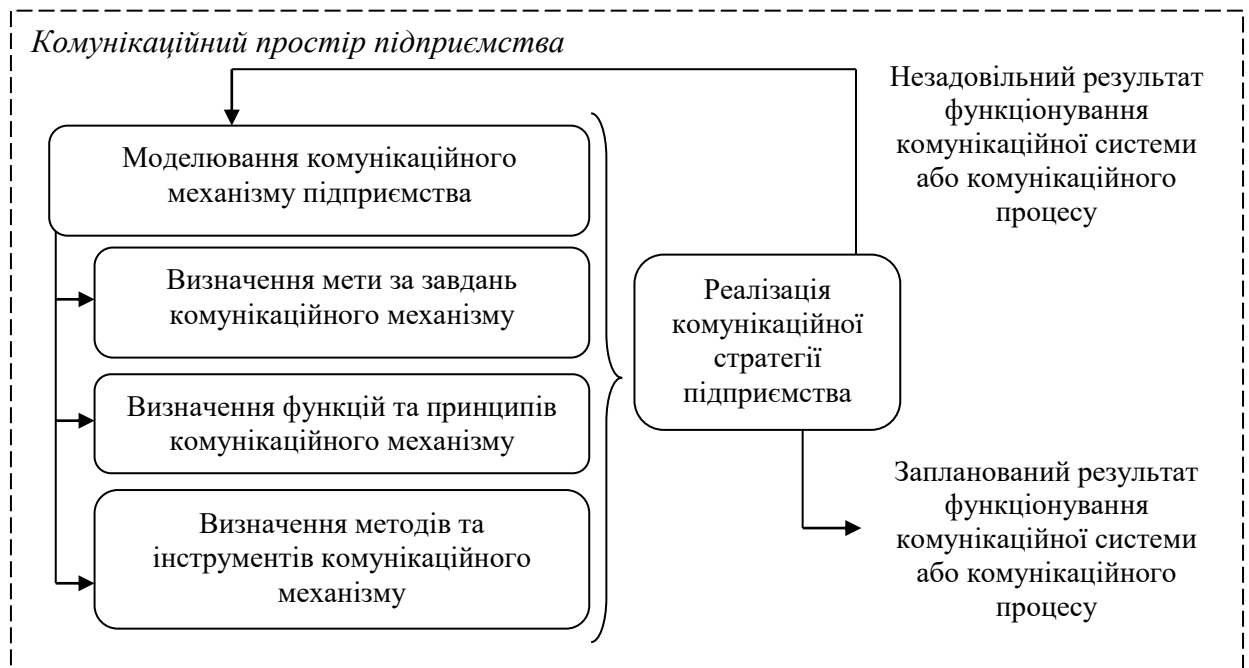


Рис. 3.2. Пропонована структурна схема комунікаційної стратегії підприємства

Перший блок пов'язаний з комуникативним простором товариства, в якому власне комунікаційне поле підприємства існує. Організація цього простору є основою ефективності та життєздатності підприємства, оскільки комунікація є засобом, за допомогою якого забезпечується єдність в досягненні загальної мети.

Другий блок – моделювання комунікацій – передбачає, що процеси, які моделюються носять випадковий характер, а для їх дослідження застосовуються методи теорії ймовірності та математичної статистики.

Третій блок – реалізація стратегії – включає завдання, пов'язані з необхідністю управління комунікацією. Імовірнісний підхід до планування комунікації неминуче веде до деякого відхилення параметрів реалізованої комунікації від запланованих. Їх коригування може бути здійснено, якщо буде розроблено методику оцінки ефективності комунікації та організовані зворотні зв'язки. Керівництву підприємства доцільно сформулювати масштабні комунікаційні цілі (співробітництво та взаєморозуміння з різними соціальними групами та організаційними структурами, зменшення

інформаційного навантаження, зменшення часу передачі інформації, збільшення її релевантності й точності), то їх досягнення потрібні більш складні технології та розробка комунікаційної політики. Комунікаційна політика повинна включати визначення цілей комунікації, шляхів їх досягнення, змісту інформації, що розповсюджується на різні аудиторії, планування зворотний зв'язок.

Усі стратегічні рішення щодо організаційних комунікацій можна розмежувати на комунікаційну стратегію, у якій визначаються базові засади комунікації, ключові повідомлення та рамки комунікацій з основними стейкхолдерами, та стратегію розвитку комунікаційної системи, що визначає ключові напрями зміни ресурсів та здібностей комунікаційної системи підприємства. На рис. 3.3 відображено базову схему взаємозв'язку стратегії розвитку комунікаційної системи з іншими чинниками стратегічного вибору досліджуваного товариства.

Функціональні стратегії підприємства та політика їх реалізації

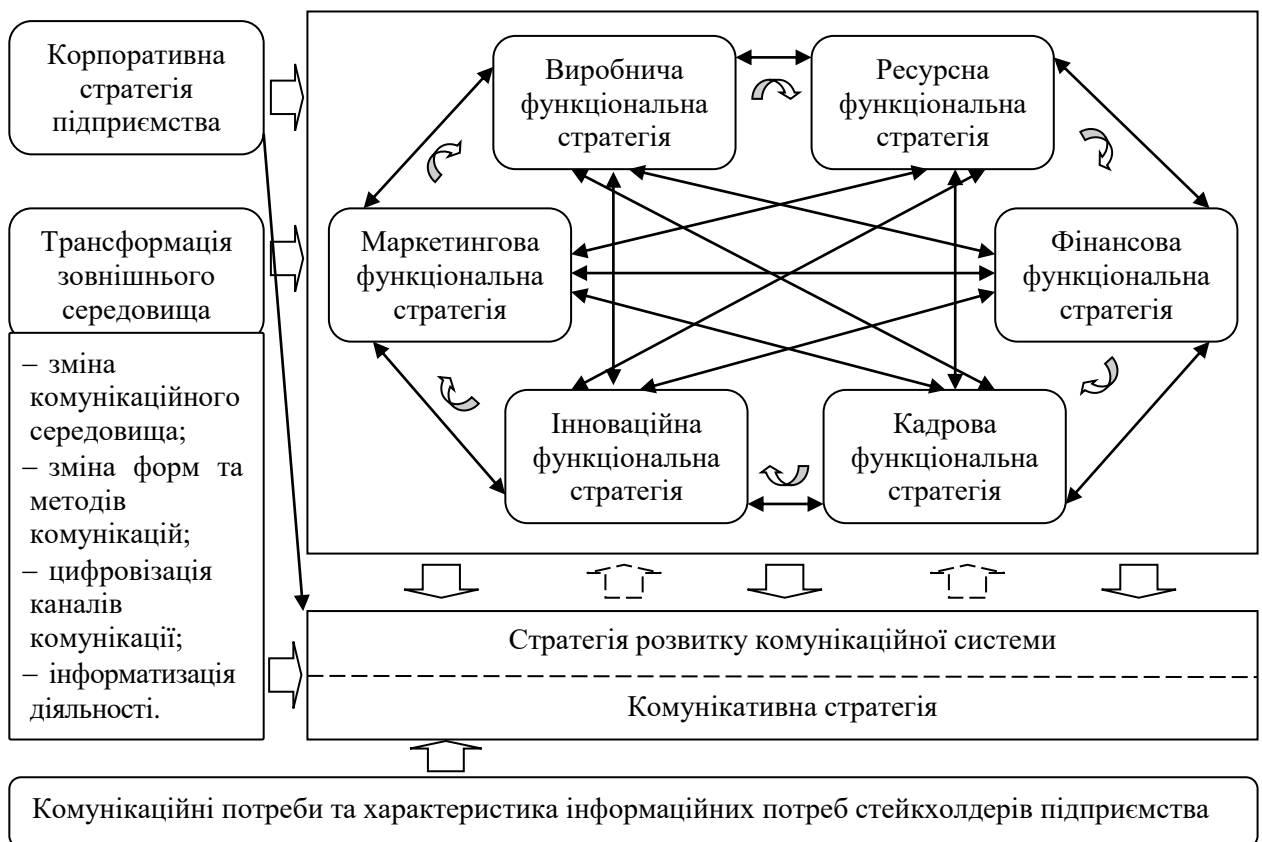


Рис. 3.3. Схема стратегії розвитку комунікаційної системи у структурі стратегічних факторів підприємства

Принципова схема зв'язку стратегічних чинників із стратегією розвитку організаційних комунікацій може бути конкретизована для практичного використання в управлінській практиці підприємства наступним чином:

- по-перше, можливе принципове перетворення багаторівневого розвитку комунікаційної системи на стратегічні напрямки розвитку комунікаційної системи підприємства;

- по-друге, можливе виділення деякого зв'язку комунікаційної системи із типовими функціональними стратегіями.

- В інтеграції комунікаційної мережі, необхідної для сталого розвитку підприємства нестабільному середовищі, виділяють два напрями: формування зв'язкової мережі внутрішньоорганізаційних комунікацій з кліматом, який сприяє відкритому обміну інформацією (внутрішня інтеграція); розвиток індивідуальних та організаційних зв'язків у міжорганізаційній взаємодії (зовнішня інтеграція). Формування мережевих структур передбачає їх гнучкість, що досягається за допомогою високого рівня інформаційної взаємодії.

Рівень ефективності виробничо-господарської діяльності досліджуваного товариства залежить від його системи управління, досконалість якої визначається рядом факторів, одним з яких є ступінь розвитку системи комунікацій.

Відтак, необхідно сформувати узгоджений розвиток всього комплексу багатокomпонентних та складноорганізованих комунікаційних ресурсів, що відповідають цілям загальної стратегії підприємства (рис. 3.4).

Враховуючи значну кількість факторів впливу, значну кількість внутрішніх та зовнішніх комунікаційних цілей (додаток П), розвиток системи комунікацій на підприємстві повинен визначатися відповідно до вимог сучасної інформаційно-комунікаційної інфраструктури.

Виходячи із вищезазначеної схеми напрямів розвитку комунікативної стратегії підприємства та узагальнення внутрішніх та зовнішніх цілей

комунікаційної системи побудовано «павутину» цілей для розвитку комунікаційного механізму (рис. 3.5), де комунікаційні цілі розподілені залежно від встановлених основних цілей діяльності товариства.



Рис. 3.4. Стратегічні напрями розвитку комунікаційної системи підприємства

Відповідно внутрішнє коло – можливі цілі функціонування підприємства поділені на три сектори – економічні цілі (III), організаційні (II), соціальні (I); далі – коло з можливими варіантами внутрішніх комунікацій; останній ряд – зовнішні комунікації, що можуть бути встановлені при реалізації відповідної мети товариства.

Слід зазначити, що дана «павутина» може бути розширена у напрямку вибору комунікаційних інструментів залежно від встановлених цілей, а також інтерпретована при встановленні цілей для інших напрямків діяльності підприємства.

інформаційно-комунікаційну систему. Отже, незважаючи на те, що процеси інформаційного забезпечення процесу прийняття рішень в комунікаційній системі підприємства концентрують увагу на окремих аспектах комунікацій, постає необхідність врахування особливостей комунікацій та їх комплексного впливу на кінцевий результат діяльності товариства.



Рис. 3.5. Пропонована комунікаційна система підприємства

В останній час значне поширення набувають електронні корпоративні комунікації, що забезпечують найбільші оперативні можливості для здійснення будь-яких видів комунікаційних взаємодій, інтерактивного спілкування, передачі в будь-якому доступному форматі. Мережеві ресурси містять необмежені обсяги даних, дозволяють мобільно знаходити і використовувати інформацію, що зберігається, витрачаючи на це значно менше ресурсів.

Характеризуючи можливість розвитку комунікаційної системи товариства, можна виділити кілька функціональних блоків, що дозволяють забезпечувати:

управлінський процес – через системи електронного документообігу, що дозволяють побудувати імітаційні моделі управлінських процесів та створювати комунікаційну інфраструктуру взаємодій;

бізнес-процеси – за допомогою створення «цифрових двійників полів» функціонуючих технологій, що дозволяють налагодити виробничі та технічні алгоритми дій із подальшою зміною усієї бізнес-моделі;

соціокультурні процеси, що поєднують весь спектр PR-технологій та систему комунікативних регуляторів (норм та правил);

контроль виробничих процесів – сучасні комунікаційні інфраструктури створюють багатофункціональний інструментарій, що дозволяє забезпечувати мобільний контакт всередині організації, незалежно від того, наскільки територіально розподілено знаходяться її керівники, фахівці та виробничий персонал.

З метою забезпечення вищезазначеного, пропонується у використанні технологічно-інформаційну платформу Бітрікс 24, яка за своїм формалізованим проявом являє собою хмарну корпоративну інформаційну систему, спрямовану на формування єдиного каналу комунікацій для внутрішнього використання та використання як системи комунікації із зовнішніми контрагентами підприємства. Важливою перевагою електронної комунікації через таку платформу є можливість динамічної роботи з інформацією. Незалежно від обсягів інформації сучасні технологічні рішення дозволяють використовувати, зберігати та аналітичні обробляти будь-які її масиви та змінювати зміст повідомлень залежно від ситуації та стосовно різних статусних позицій співробітників. Активне використання внутрішніх електронних ресурсів, а також ресурсів інтернет-середовища дозволяє не тільки забезпечувати результативність внутрішніх комунікацій у бізнес-процесах, а й створює додатковий ефект – посилює мотивацію співробітників та забезпечує їх корпоративну ідентичність та лояльність до підприємства.

ВИСНОВКИ

Виконавши кваліфікаційну роботу на тему «Удосконалення комунікаційного менеджменту підприємства» доцільно зробити наступні висновки:

1. Комунікаційний менеджмент визначено як управлінський термін, який визначає: по-перше, управління комунікаціями й зв'язками фінансів, трудових ресурсів та організаційних структур як об'єктів управлінського впливу; по-друге, – це метод, спосіб використання засобів впливу з метою підвищення ефективності виробництва та використання трудових ресурсів; по-третє, – це особлива форма управління на рівні організації, підприємства, корпорації. Визначено базові три види комунікаційних структур: відкриті, замкнуті та комбіновані. Комунікаційні структури управління можуть бути однорівневими (типи «змія», «зірка», «шпора»), що забезпечують горизонтальну взаємодію та багаторівневими (типи «намет», «дім», «коло», «колесо», «стільники»), за допомогою яких здійснюються вертикальні контакти.

2. Досліджуване підприємство є сільськогосподарським підприємством, що створене у 2007 р., і знаходиться у Миргородському районі Полтавської області. Воно має організаційно-правову форму – товариство з обмеженою відповідальністю. Базовим видом діяльності підприємства є вирощування зернових та бобових культур, та, відповідно, збут цієї продукції. Загальна площа земель становить 3562 га. Щодо органів управління, то керівництво товариством здійснює директор, який призначається загальними зборами учасників. Під його керівництвом перебувають спеціалісти та фахівці окремих сфер діяльності: головний бухгалтер, головний агроном, менеджер зі збуту продукції, завідувач МТП. За останні роки діяльності товариства, спостерігається сталість його трудового потенціалу, оскільки динаміка загальної структури має незначні зрушення. Слід зауважити, що керівництво товариства зорієнтоване на підвищення освітнього рівня виробничого персоналу та їх кваліфікації задля досягнення основних цілей підприємства та максимізації прибутку.

Сільськогосподарський напрям діяльності товариства у галузі рослинництва обумовлює ефективне співвідношення оборотних та необоротних активів: в структурі активів товариства переважають оборотні, їх питома вага у 2022 р. становить 85,04 %, що на 10,44 % більше порівняно з 2020 р.

3. Механізм управління комунікаціями підприємства структурно побудований із включенням трьох ключових блоків: підсистеми управління комунікаційними процесами на підприємстві, з виокремленням суб'єкту й об'єкту комунікації; цільової підсистеми, яка передбачає формулювання мети, визначення цілей, завдань, методів, принципи, ресурсів, критеріїв системи управління комунікаціями; забезпечувальної підсистеми.

Суб'єктами комунікаційного механізму є вище керівництво підприємства, провідні фахівці та виробничий персонал. Вище керівництво та фахівці товариства у більшій мірі використовують усні комунікації в середині підприємства, а із зовнішніми контрагентами – переважає використання як усних, так і формалізованих засобів комунікаційного зв'язку. Як об'єкт управління механізму також виступає система комунікацій (соціальна, управлінська, інформаційна, технічна та організаційна складові).

Пріоритетом для передачі інформації серед керівництва товариства є особисті переговори, наради, натомість для виробничого персоналу – це неформальне спілкування між собою. На другій позиції у керівництва підприємства за способом поширення інформації є телефонні розмови, які у виробничого персоналу. На третій позиції в управлінського персоналу серед каналів передавання інформації є використання соціальних мереж та месенджерів, а у виробничого персоналу – особиста розмова з фахівцями та керівництвом товариства. Витати на підтримку функціонування комунікаційного механізму підприємства найбільше становили у 2022 р. та збільшились на 36,39 %, порівняно з 2020 р., що свідчить про спрямованість керівництва на розвиток інформаційно-комунікаційної системи, власне витрати на який теж зростають у звітному періоді на 33,5 %. Зазначене спричинене закупівлею та оновленням технічного забезпечення

комунікаційної системи у 2020 р., на що підприємство спрямувало 153,2 тис. грн, зокрема на придбання серверів, систем GPS-навігації, засобів мобільного зв'язку, оновлення комп'ютерного парку.

4. Керівництву товариства запропоновано виокремити в межах функціональних стратегій – комунікаційну стратегію. Процес розробки та реалізації комунікаційної стратегії для зазначеного підприємства може бути представлений трьома укрупненими блоками: окреслення комуникативного простору підприємства, моделювання комунікацій, розвиток стратегії комунікаційної. В межах стратегічних напрямків виокремлено: напрям розвитку ресурсозабезпечуючої здібності та інтеграції маркетингових комунікацій, напрям розвитку комунікаційних здібностей та інтеграції організаційних комунікацій та напрям розвитку комунікаційної підтримки організаційних змін та інтеграції комунікаційної мережі. Виходячи із вищезазначених напрямів розвитку комуникативної стратегії підприємства та узагальнення внутрішніх та зовнішніх цілей комунікаційної системи побудовано «павутину» цілей для розвитку комунікаційного механізму, де комунікаційні цілі розподілені залежно від встановлених основних цілей діяльності товариства. Слід зазначити, що дана «павутина» може бути розширена у напрямку вибору комунікаційних інструментів залежно від встановлених цілей, а також інтерпретована при встановленні цілей для інших напрямків діяльності підприємства.

Враховуючи достатній асортимент інформаційно-комунікаційних ресурсів, новітніх комп'ютерних технологій та програмних продуктів, що наявні на досліджуваному товаристві, необхідно їх об'єднати в єдину інформаційно-комунікаційну систему. З метою забезпечення вищезазначеного, пропонується у використанні технологічно-інформаційну платформу Бітрікс 24, яка за своїм формалізованим проявом являє собою хмарну корпоративну інформаційну систему, спрямовану на формування єдиного каналу комунікацій для внутрішнього використання та використання як системи комунікації із зовнішніми контрагентами підприємства.