

**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
30 травня 2024 року

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему «Управління комунікаціями в підприємстві»

виконала здобувачка вищої освіти денної форми навчання

Кузьменко Світлана Павлівна

Керівник кваліфікаційної роботи

Ірина ПОТАПЮК

Полтава – 2024 року

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КОМУНІКАЦІЯМИ В ПІДПРИЄМСТВІ.....	8
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПІДПРИЄМСТВА ЯК СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ	16
2.1. Загальна характеристика підприємства.....	16
2.2. Аналіз управління комунікаціями в підприємстві.....	21
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОМУНІКАЦІЯМИ В ПІДПРИЄМСТВІ.....	29
ВИСНОВКИ.....	37
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	39
ДОДАТКИ.....	43

ВСТУП

Актуальність теми. Будь-яке підприємство, незалежно від розміру чи типу діяльності, потрапляє під вплив нових викликів жорсткої конкуренції. Нині активізація бізнесу вимагає більшої відкритості та взаємодії з партнерами. Поява нових інформаційно-комунікаційних систем свідчить про те, наскільки важливим є спілкування в різних сферах бізнесу. У той же час розвиток сучасних цифрових технологій дозволяє підприємствам спілкуватися один з одним і ділитися бізнес-інформацією, що значно розширило можливості їх взаємодії. Оскільки від його ефективності залежить розвиток і результативність компанії, комунікаційний процес має важливе значення для конкурентоспроможності підприємства. Насправді управління комунікаціями на підприємствах стрімко розвивається та удосконалюється в результаті переходу в епоху інформаційної цивілізації та широкого використання цифрових технологій.

На підприємствах необхідно гармонізувати свої канали комунікації, щоб вони могли успішно здійснювати необхідні стратегічні перетворення та відповідати новим запитам. Розбудова корпоративних комунікаційних ланцюгів, каналів і взаємодій залежить від абсолютно нових концептуальних засад розвитку управління комунікаціями, які включають широке використання сучасних інформаційно-комунікаційних технологій.

Метою даної роботи є обґрунтування теоретичних положень та розробка практичних рекомендацій щодо управління комунікаціями в підприємстві. Це обумовило необхідність розв'язання наступних **завдань**:

- дослідити теоретичні основи управління комунікаціями в підприємстві;
- здійснити загальну характеристику підприємства;
- проаналізувати управління комунікаціями в підприємстві;
- запропонувати шляхи удосконалення управління комунікаціями в підприємстві.

Об'єктом кваліфікаційної роботи є процес управління комунікаціями в

підприємстві.

Предметом виступають теоретичні і практичні аспекти управління комунікаціями в підприємстві.

Інформаційною базою дослідження слугували основні положення вітчизняної та зарубіжної теорії менеджменту, висновки і ключові положення як зарубіжних, так і вітчизняних вчених, присвячені теорії та практиці комунікативного менеджменту підприємства, нормативно-правові акти, статистична та аналітична інформація. Статистичну базу досліджень склали дані звітності підприємства за 2021-2023 роки.

Елементи наукової новизни одержаних результатів дослідження полягають в комплексному дослідженні теоретико-методичних засад щодо управління комунікаціями в підприємстві. Це дало змогу обґрунтувати ряд теоретичних та практичних положень: дослідити теоретичні аспекти управління комунікаціями в підприємстві; здійснити загальну характеристику підприємства; проаналізувати управління комунікаціями в підприємстві.

Практична значущість кваліфікаційної роботи полягає у розробці шляхів вдосконалення управління комунікаціями в підприємстві.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Представлена кваліфікаційна 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 кваліфікаційної роботи оприлюдненні у формі тез доповідей на: VIII Всеукраїнській науково-практичній інтернет-конференції «Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств реального сектору економіки» (м. Полтава, 23 листопада 2023 р.), XVI Міжнародної науково-практичної конференції «Маркетингове забезпечення продуктового ринку» (м. Полтава, 14 травня 2024 р.) [18, 26]:

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.

Структура кваліфікаційної роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та додатків. Список використаних джерел становить 40 найменувань. Обсяг текстової частини складається з 42 сторінок та містить 7 таблиць, 7 рисунків та 6 додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОМУНІКАЦІЯМИ В ПІДПРИЄМСТВІ

За останні десятиліття Інтернет і телефонія стали життєво важливими для бізнесу в різних сферах. Підприємство тепер може створювати та надавати інформацію, яку направляють виконавці повідомлень, завдяки Інтернету. Далі штучний інтелект заповнив світ із можливістю постійно перебувати в комунікаційному потоці налагодженої системи обміну інформацією в підприємстві та між працівниками. Таким чином, стихійність потоку інформованості призвела до багатьох змін у управлінні.

Компанії в Україні отримують конкурентну перевагу завдяки швидкому розвитку комунікацій за допомогою новітніх ІКТ. Кожне підприємство в ХХІ столітті стикається з проблемою зміни кадрових процесів у системі управління комунікаціями підприємства. Це означає, що виконавці комунікаційних процесів повинні не лише змінити кадрові процеси в системі управління комунікаціями підприємства, але й підготувати нових цілеспрямованих кадрів. Це допоможе підвищити потенціал фахівців і спеціалістів різних сфер.

Смисловий компонент соціальної взаємодії – комунікація. Це також одна з найважливіших характеристик будь-якої діяльності, навіть управлінської. Комунікація – це нова форма політичної, наукової, організаційної та технологічної влади в суспільстві, в якій організації залучені до зовнішнього середовища та обмінюються ідеями та інформацією для забезпечення взаєморозуміння [10]. Тлумачення комунікації є досить широким.

За етимологічною природою, термін «комунікація», відповідно до даних академічного словникового видання, походить від латинського *communicatio* («повідомлення, передача»), пов'язаного з дієсловом *communico* («роблю спільним; повідомляю; з'єдную»), що є похідним від

communis («спільний») [14].

У середині ХХ століття поняття «комунікація» стало популярним у науковій думці. Слово «комунікація» (communication) походить від індоєвропейської мови, де воно походить від латинського слова «communico», що означає «повідомлення», «зв'язок», «спілкування». Під комунікацією розуміють тип взаємодії між людьми, який передбачає інформаційний обмін, своєрідну «інформаційну кооперацію» [12] у різноманітних процесах спілкування.

Поняття комунікації є досить об'ємним і наукомістким, і воно звертає увагу на те, як елементи управління пов'язані з змінами, які відбуваються в управлінні в умовах розвитку інформаційного суспільства. Багато думок і літератури розглядають сам феномен визначення поняття «комунікація». У роботах вітчизняних і зарубіжних дослідників є різні визначення поняття «комунікація» (табл. 1.1).

Науковці мають різні тлумачення поняття «комунікація». У широкому сенсі це тип взаємодії між окремими суб'єктами інформаційного впливу за допомогою певного об'єкта, наприклад повідомлення. Таким чином, мова йде про взаємодію окремих осіб, груп людей, соціальних інституцій і загалом суспільства.

«Комунікація – це опосередкована і цілеспрямована взаємодія двох суб'єктів, яка може відбутися як в реальному, так і віртуальному просторі та часі», – каже український дослідник В. Бебик. Він вважає, що будь-яка комунікація передбачає передачу інформації, що визначає зв'язки та, як наслідок, зв'язки між суб'єктами, які беруть участь у процесі комунікації [9].

Фактично, комунікації у підприємствах означають обмін інформацією між структурними підрозділами та працівниками в комунікаційному середовищі підприємства через взаємодію елементів комунікаційного процесу підприємства.

Також варто зазначити, що управління комунікаціями в підприємствах – це те, як інформаційні повідомлення цілеспрямовано впливають на систему

комунікацій через комунікаційні канали за рахунок взаємодії всіх елементів комунікаційного процесу, що забезпечує розвиток комунікацій в підприємствах [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 складається з інструментів і практик організації, які дозволяють людям працювати разом і обмінюватися інформацією як всередині, так і зовні. Телефон, електронна пошта, обмін

миттєвими повідомленнями та особисті відеозустрічі є типовими прикладами.

Складний процес комунікації відбувається всюди, де люди читають або пишуть записки, листи або звіти, розмовляють особисто або в групах, спілкуються на зустрічах або по телефону. Отже, комунікація розглядається як зв'язок за допомогою слів, букв, символів і жестів, за допомогою якого один працівник висловлює своє ставлення до знань і розуміння іншого, створює довіру, досягає взаємного прийняття думок тощо [19].

Наголосимо, що комунікація є життєво важливою частиною управління підприємством, оскільки без добре налагоджених комунікаційних процесів на підприємстві не можливо створювати, відправляти, отримувати та аналізувати інформацію.

Яшенкова О.В. вважає, що загалом процес комунікування включає чотири основних елементи:

відправник – особа, яка генерує ідеї або збирає та передає інформацію;
інформація, закодована символами повідомлення;
пристрій для передачі інформації про канал;
одержувач – це особа, якій адресована та інтерпретована інформація [39].

Для того, щоб обидві сторони могли зрозуміти та підтримати висхідну ідею, відправник і отримувач відповідають за складання повідомлення та використання каналу зв'язку для його передачі під час обміну інформацією. Воно може відбуватися різними способами, наприклад усно, невербально та письмово. Поява електронних комунікацій є рішенням проблем часу. Кожен з них має свої переваги та недоліки, що пояснює, чому вони повинні бути використані [7].

Зленко А.М., Ісайкіна О.Д. [15] вважають, що здатність швидко збирати, обробляти та використовувати інформацію є стратегічним завданням керівництва та відповідає функціям комунікацій. Його вирішення визначає швидкість винаходу та актуальність прийняття та реалізації

управлінських рішень. Отже, ми вважаємо, що широке використання інформаційних технологій суттєво впливає на організацію комунікаційних процесів у сучасному бізнесі. Це проявляється у швидкості, з якою інформація отримується та передається.

Комунікації є важливою складовою ефективного функціонування підприємства. Бізнес-спілкування давно перестало бути просто способом передачі інформації, а стало одним із найважливіших інструментів для управління діловими стосунками. Інфраструктура управління бізнесом включає комунікацію та інформацію, а також інструменти для їх ефективного використання, такі як канали. Управлінське спілкування взаємопов'язане з процесом управління, оскільки воно поєднує планування, мотивацію, контроль та організаційні функції.

Класифікувати комунікації у підприємстві можна по різному (рис. 1.1).

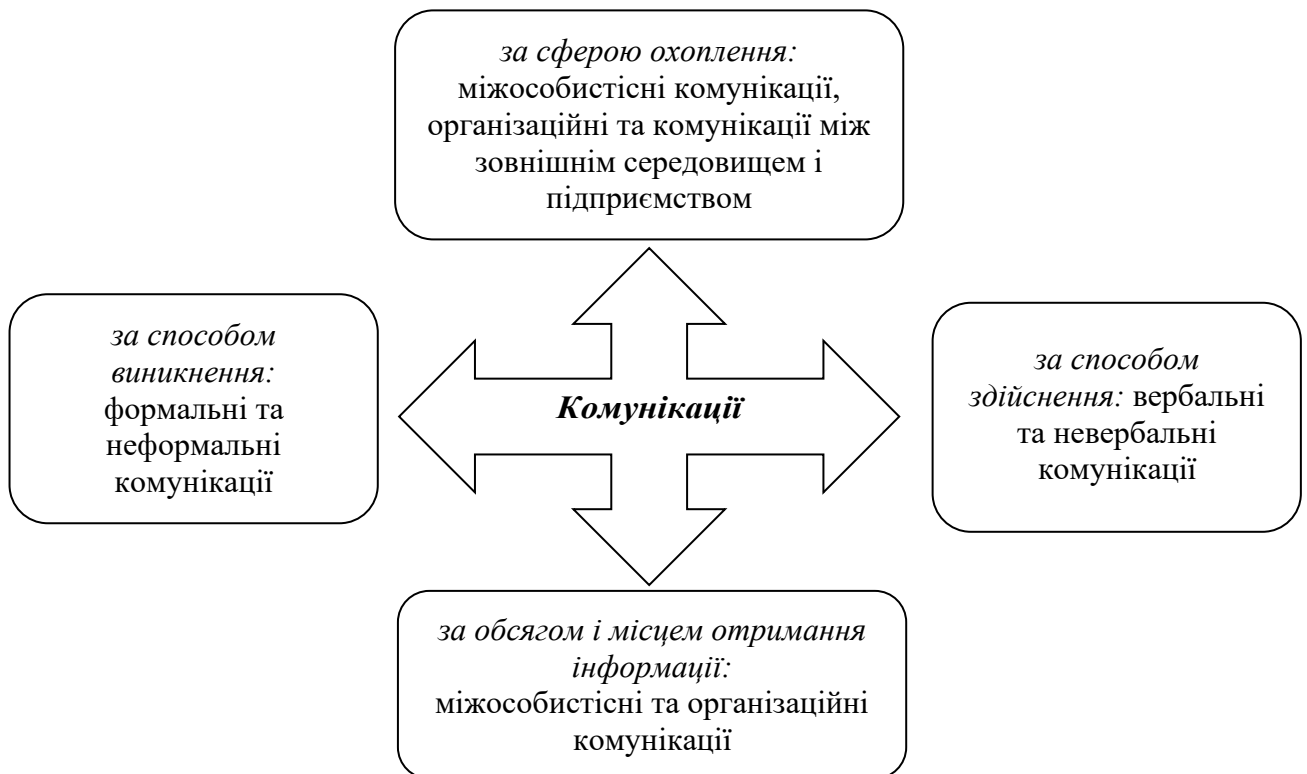


Рис. 1.1. Основні класифікаційні ознаки комунікацій [34]

Комунікація – це обмін інформацією, за допомогою якого керівник отримує інформацію, необхідну для ефективного прийняття рішень, а також доводить цю інформацію до відома працівників [28].

У підприємствах повинні знати, як відрізнити внутрішні (між структурними підрозділами, працівниками тощо) та зовнішні (між підприємством і зовнішнім середовищем). При цьому іноді говорять про третій спосіб комунікації, який називається корпоративною комунікацією. Цей спосіб використовується для забезпечення обміну інформацією між структурними підрозділами підприємства, які розташовані на різних територіях [17].

Результати показали, що якщо комунікацію усунути, організація та управління перестають бути керованими та їхня діяльність набуває хаосу та нескоординованого характеру. Підприємства повинні розуміти інформаційні потреби та можливості своїх працівників, а також оволодіти основними комунікаційними технологіями менеджменту, коли йдеться про управління інноваційною комунікацією.

З огляду на аналіз різних точок зору фахівців у сфері управління комунікаціями можна виокремити значення комунікацій у підприємстві як:

- 1) інструмента інтеграції всіх видів діяльності;
- 2) середовища та механізму управління;
- 3) засобу забезпечення гнучкості та адаптивності підприємства;
- 4) інструмента розвитку кадрового та інноваційного потенціалу;
- 5) інструмента формування організаційної культури на основі цілісності цілей та цінностей [30].

Основними компонентами процесу управління комунікаціями в підприємствах є низка взаємопов'язаних етапів (рис. 1.2).

Створення ефективних комунікацій як усередині, так і за межами підприємства досягається за допомогою чітко організованого комунікаційного процесу, який можна трактувати як обмін інформацією між двома або більше особами. Основним елементом даного процесу є інформація. Відповідно, його метою є забезпечення розуміння інформації, що є предметом обміну, тобто повідомлень. Проте безпосередній факт обміну інформацією не може гарантувати ефективність комунікації [29].

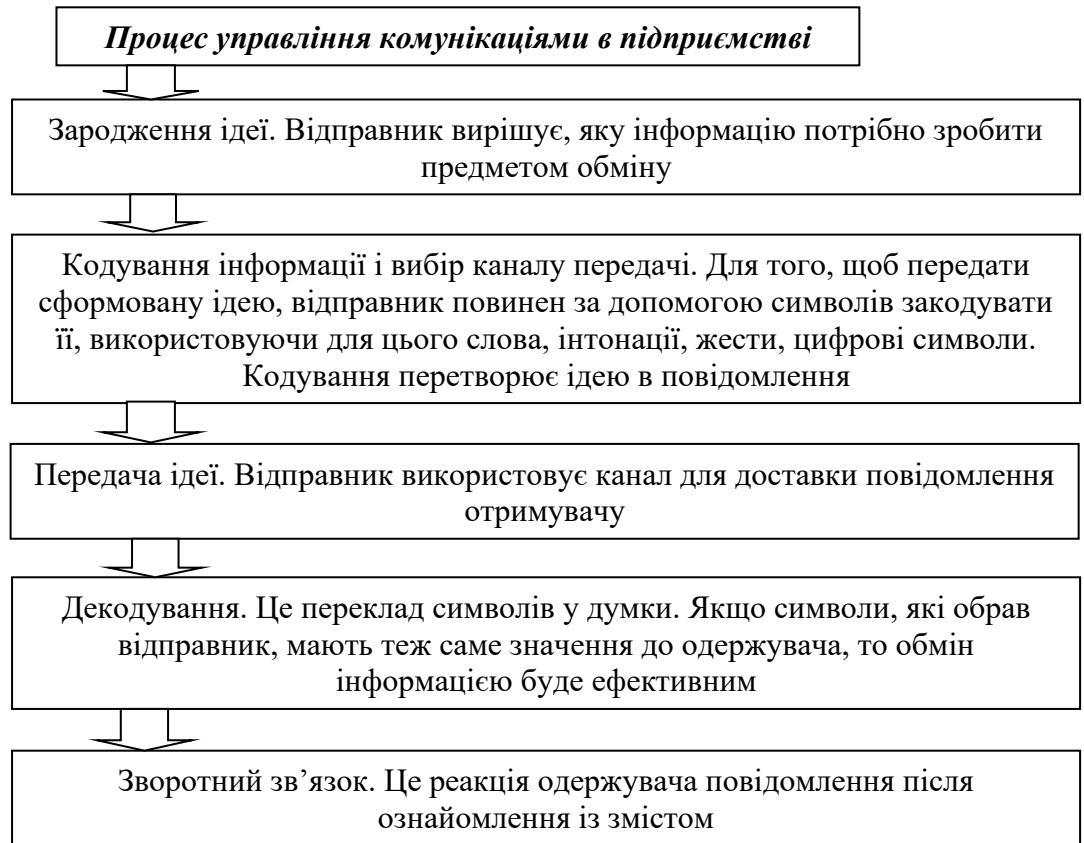


Рис. 1.2. Процес управління комунікаціями в підприємстві [10]

У процесі управління підприємством дуже важливо дотримуватися принципів ефективної комунікації у щоденній роботі кожного працівника. Наразі підприємства функціонують в дуже нестабільному економічному середовищі, а зміни, які відбуваються всередині, посилюються змінами ззовні. З цієї причини ефективна система комунікацій стане одним із елементів управління підприємством. Ефективна комунікація гарантує, що учасники процесу ефективніше реагуватимуть на нові можливості та усуватимуть нові загрози [17].

Ефективність рішень, прийняті керівництвом, залежать від того, наскільки добре працює система комунікацій, яка пронизана комунікаціями. Мета комунікації полягає в тому, щоб працівники підприємства могли ефективно спілкуватися один з одним, оскільки сам факт обміну інформацією не гарантує ефективного спілкування. Якщо комунікація порушується, підприємство перестає бути керованим і його діяльність набуває хаосу та нескоординованості. Управління комунікаціями

підприємства передбачає розуміння потреб і можливостей співробітників, а також знання основних технологій комунікацій управління [29].

Комунікація є важливою для того, щоб компанія ефективно функціонувала. Комунікація в сучасних підприємствах вже давно перестала бути просто способом передавання інформації, а стала важливим інструментом для управління діловими стосунками. Інфраструктура управління підприємством включає комунікацію та інформацію, а також інструменти для її ефективного використання, такі як канали.

У сучасних бізнес умовах комунікація перестала бути просто засобом передачі інформації, а стала важливим і ефективним інструментом для управління діяльністю. Управління комунікаціями є необхідним для ефективного функціонування та розвитку підприємств. Узгодження існуючих каналів комунікації з використанням сучасних інформаційних технологій є ефективним методом покращення управління комунікаціями в підприємствах [2].

У цілому розвиток комунікацій допомагає підвищити обізнаність працівників і підприємства. Це також розширює коло необхідної інформації, яку вони можуть отримати.

Таким чином, налагоджений комунікаційний процес корисний для управління комунікаціями в підприємствах, оскільки він полегшує працівникам отримання та відправлення публічної інформації за допомогою сучасних цифрових технологій.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ПІДПРИЄМСТВА ЯК СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ

2.1. Загальна характеристика підприємства

Об'єктом кваліфікаційної роботи є підприємство харчової промисловості в Україні, яке займається виготовленням і продажем пива та безалкогольних напоїв. Товариство розташоване в Полтаві.

Підприємство працювало лише на випуску пляшкового та розливного пива до середини 80-х років. У 1985 році був побудований завод з розливу газованих напоїв безалкогольних напоїв. Його виробнича лінія могла виробляти до 470 тис. декалітрів товару.

Майже п'ятдесят років минуло з моменту заснування пивзаводу. У серпні 1993 року Полтавське виробниче об'єднання пиво-безалкогольної промисловості стало колективним членом Міжнародної академії комп'ютерних наук і систем у напрямку «комп'ютерні технології та системи в харчовій промисловості». Підприємство полтавського пива отримало міжнародний приз за найкращу торгову марку в Іспанії через три роки.

Колективна виробничо-торгова фірма була виключена з реєстру в 1995 році через перереєстрацію в закрите акціонерне товариство. Згодом компанія увійшла до «Донецької пивної групи», яка була під контролем фінансово-промислової групи «СКМ». Окрім власних сортів пива вироблялося під брендом «Дніпро» для всіх підприємств групи.

17.10.2017 р. було прийнято рішення змінити форму акціонерного товариства на приватне.

Мета підприємства полягає в отриманні прибутку шляхом виконання виробничої, комерційної, посередницької та іншої діяльності відповідно до законодавства та статуту.

Основним предметом діяльності підприємства є виробництво і реалізація пива, сидру, безалкогольних напоїв, солоду.

Найновіші технології та професійний досвід спеціалістів підприємства використовуються для створення нових продуктів. Основною конкурентною перевагою підприємства є постійні інновації.

Загальні збори акціонерів є найвищим органом управління бізнесом. У період між зборами акціонерів управління ПрАТ здійснюється статутною наглядовою радою. Організаційна структура (додаток А) складається з органів управління підприємством і виробничих ділянок. Товариство очолює генеральний директор, який підзвітний наглядовій раді та зборам акціонерів з усіх питань.

На основі аналізу організаційної структури досліджуваного підприємства можна зробити висновок, що підприємство працює ефективно, стабільно та постійно розвивається в рамках лінійно-функціональної структури управління.

Підприємство досягло значного покращення фінансового становища завдяки чіткій і зваженій політиці. Це призвело до зміцнення продукції власного виробництва та добробуту працівників і акціонерів на ринку в Україні та за її межами.

Підприємство виробляє кілька марок пива та безалкогольних напоїв. Набір товарів постійно розширюється та оновлюється. Наразі підприємство пропонує 25 сортів пива та 14 безалкогольних напоїв. Кожен з них має унікальний, неповторний смак і аромат.

Сезонні зміни значно впливають на бізнес. Влітку виробництво пива та безалкогольних напоїв збільшується в декілька разів порівняно з зимовими місяцями. Квас виготовляється лише влітку.

Перенасичення ринку виробниками та товарами є однією з особливостей розвитку галузі виробництва, в якій здійснює діяльність підприємство. В останні роки ринок зменшився. Локальні виробники збільшують виробництво, коли лідери ринку втрачають свої позиції. Конкуренція з боку великих компаній, таких як ПрАТ «Абінбев Ефес Україна», «Перша Приватна Броварня», «Carlsberg Ukraine» та «Оболонь»,

спонукає до роботи в нових сегментах ринку, впровадження нових технологій і товарів. Розширення ринку збуту, удосконалення маркетингових стратегій і покриття всіх цінових сегментів є важливими елементами перспективних планів розвитку досліджуваного підприємства.

Сьогодні особливо помітно вплив факторів природного середовища. У багатьох країнах уряди активно втручаються в бізнес через дефіцит природних ресурсів і зростання забруднення довкілля.

Основні проблеми, з якими може зіткнутися підприємство в результаті конкуренції, включають кризи, пов'язані з нестачею ресурсів; кризи, пов'язані з відсутністю попиту на продукцію; або втрата репутації компанії. Для цього потрібно вивчити сильні сторони та слабкі сторони конкурентів. На основі аналізу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища SWOT-аналіз допоможе розробити стратегію розвитку для досліджуваного підприємства. Табл. 2.1 представляє аналіз можливостей і загроз підприємства.

Таблиця 2.1

Аналіз зовнішнього середовища підприємства

Можливості	Загрози
1. Поновлення технічної бази	1. Подальша зміна цін на сировину – підвищення в зв'язку з економічною кризою
2. Стабілізація та економічне зростання підприємства	2. Наявність неабияких перепон входження до нового сегменту ринку та наявність сильних конкурентів в цьому сегменті
3. Впровадження у виробництво нових видів продукції (нові види пива та квасу)	3. Нестабільне економічне становище в країні
4. Вихід на новий сегмент ринку	4. Постійна зміна законодавчої бази
5. Зростання попиту на товар	5. Велика кількість конкурентів
6. Залучення інвестора	6. Військовий стан в Україні

Таким чином, товариство стикається з достатньою кількістю небезпек із зовнішнього середовища.

Але досліджуване підприємство має ще більше елементів, які надають можливості для розвитку бізнесу. І вони мають більшу значущість і ймовірність, ніж елементи, що несуть загрозу. Табл. 2.2 містить аналіз факторів внутрішнього середовища.

Таблиця 2.2

Аналіз внутрішнього середовища підприємства

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Добра репутація якості продукції у покупців на внутрішньому та зовнішньому ринках 2. Вигідне розташування: безпосередня близькість до залізничної дороги, автомагістралі 3. Достатня технічна база для освоєння нових видів продукції 4. Більш висока якість продукції, ніж у конкурентів 5. Досконала технологічна база 6. Налагоджені зв'язки з постачальниками сировини 7. Великі залишки готової продукції на складах заводу у разі їхньої реалізації дозволяють вивільнити значні кошти	1. Товариство ще не визначилося зі своїми стратегічними альтернативами 2. Керівництво не має чітких стратегічних напрямів діяльності, що призводить до неефективного управління підприємством 3. Кадровий застій, нестача молодих та кваліфікованих кадрів економічного спрямування 4. Відсутність досліджень в області передових технологій 5. Вузька спеціалізація виробництва ускладнює перехід до випуску ширшого асортименту продукції 6. Відсутність маркетингових досліджень, нечітке уявлення про ринок та потреби покупців

На основі оцінки зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства методом SWOT-аналізу складемо матрицю SWOT (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Матриця SWOT-аналізу підприємства

Зовнішнє середовище	Внутрішнє середовище		
		Можливості (6)	Загрози (6)
	Сильні сторони (7)	Поле С і М (13)	Поле С і З (13)
	Слабкі сторони (6)	Поле Сл М (12)	Поле Сл З (12)

Відповідно до проведеного аналізу пивзавод реалізує стратегію скороченого зростання, що передбачає підтримку існуючого стану впродовж якомога довшого періоду і передбачає: постійну адаптацію до зовнішнього середовища, збереження науково-технічного і кадрового потенціалу, економію витрат тощо.

Господарська діяльність займає особливе місце в управлінській діяльності пивзаводу. Від неї залежить своєчасність та повнота фінансового забезпечення господарської діяльності та розвитку підприємства. Щоб отримати оцінку діяльності досліджуваного підприємства, необхідно вивчити та проаналізувати систему управління персоналом, а також визначити потенційні можливості та перспективи цієї системи.

Проведемо аналіз динаміки загальної структури персоналу підприємства за 2021-2023 роки за категоріями зайнятих (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Характеристика та динаміка загальної структури персоналу підприємства за 2021-2023 роки за категоріями зайнятих

Категорія зайнятих	Роки						Відхилення 2023 р. від 2021 р.	
	2021		2022		2023		(+; -)	%
	осіб	пит. вага, %	осіб	пит. вага, %	осіб	пит. вага, %		
Управлінський персонал, у т. ч.:	28	10,26	28	10,21	29	10,5	1	3,6
керівники	10	3,66	10	3,65	10	3,62	-	-
спеціалісти	17	6,23	17	6,20	18	6,52	1	5,9
технічні працівники	1	0,37	1	0,36	1	0,36	-	-
Виробничий персонал	245	89,74	246	89,79	247	89,5	2	0,81
Разом	273	100,00	274	100,00	276	100,00	3	-

Результати табл. 2.4 свідчать, чисельність управлінського персоналу підприємства значно менша виробничого. Можна констатувати збільшення чисельності управлінців у досліджуваному підприємстві з 28 осіб у 2021 році до 29 осіб у 2023 році. Загальна чисельність працівників пивзаводу протягом досліджуваного періоду залишається майже незмінною. Так у 2023 році відбулося збільшення на 3 особи порівняно із 2021 роком.

Надалі проаналізуємо показники господарської діяльності підприємства за 2021-2023 роки, що подано у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Аналіз показників господарської діяльності підприємства, 2021-2023 рр.

Показники	Роки			Відхилення 2023р. від 2021 р.	
	2021	2022	2023	+/-	%
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	323330	664775	677951	354621	109,7
Валовий прибуток (збиток), тис. грн	93938	230031	211761	117823	125,4
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	229392	434744	466190	236798	103,2
Фінансові результати від операційної діяльності, тис. грн: прибуток	28656	105795	109669	81013	282,7
Чистий фінансовий результат, тис. грн: прибуток	20695	81457	84384	63689	307,8
Рівень рентабельності, %	15,6	18,7	18,1	2,5	x

Результати розрахунків табл. 2.5 дають змогу помітити тенденцію до збільшення чистого доходу від реалізації продукції протягом досліджуваного періоду на 109,7 %. Також прослідковується збільшення собівартості реалізованої продукції на 103,2 %. Слід також зауважити, що протягом 2022-2023 років є доволі позитивна тенденція до збільшення чистого прибутку втричі, порівняно з 2021 роком.

В цілому, основні показники діяльності пивзаводу демонструють позитивну динаміку. На даний момент підприємство платоспроможне і може виконувати свої зовнішні короткострокові та довгострокові зобов'язання за допомогою своїх активів.

Тому у наступному підрозділі кваліфікаційної роботи буде проведено аналіз управління комунікаціями в досліджуваному підприємстві.

2.2. Аналіз управління комунікаціями в підприємстві

Комунікація – це обмін інформацією. Завдяки цьому керівник може отримати дані, необхідні для прийняття рішень, і передати їх співробітникам підприємства.

Основні види комунікації, які спостерігаються на досліджуваному підприємстві, включають комунікацію між структурними підрозділами, комунікацію між рівнями підприємства та комунікацію між підприємством та зовнішнім середовищем.

1. Комунікації між пивзаводом і зовнішнім середовищем. Підприємство спілкується з зовнішнім світом різними способами. Вони спілкуються з потенційними та наявними клієнтами за допомогою реклами та інших програм просування послуг на ринок. Місцевому, загальнонаціональному чи міжнародному іміджу компанії приділяється велика увага у сфері відносин з громадськістю. Пивзавод веде звітність, в якій описує своє фінансове становище. Таким чином, обговорення, збори, засідання, телефонні переговори, службові записи та звіти, які використовуються в компанії,

зазвичай є відповіддю на можливості та проблеми, створені зовнішнім середовищем.

2. Міжрівневі комунікації в підприємстві. У межах вертикальної комунікації інформація переміщується всередині з рівня на рівень. Наприклад, вона може рухатися з вищих рівнів на нижчі. Таким чином підлеглі рівні управління отримують інформацію про поточні завдання, зміни пріоритетів, конкретні завдання, рекомендовані процедури та інші питання. Пивзавод використовує комунікації від низових до вищих рівнів управління, а також обмін інформацією між ними. Таким чином керівництво дізнається про проблеми, які зараз виникають, і розглядає потенційні шляхи покращення ситуації.

3. Комунікації між структурними підрозділами. Пивзавод використовує як вертикальні, так і горизонтальні комунікації. У зв'язку з тим, що досліджуваний бізнес складається з структурних підрозділів, потрібен обмін інформацією між ними, щоб забезпечити координацію завдань і дій.

Комунікація є важливою частиною процесу управління. Вони об'єднують різні частини пивзаводу в єдине ціле, що дозволяє координувати дії, аналізувати успіхи та невдачі, виправляти помилки та доручати нові завдання тощо. Вони також зв'язують пивзавод із зовнішнім середовищем, що дозволяє отримувати інформацію про стан ринку та поведінку суб'єктів господарювання на ньому, повідомляти партнерам по бізнесу та споживачам про свої наміри та впливати на їх поведінку. Таким чином, організаційні комунікації повинні відбуватися в різних напрямках: всередині підприємства та назовні, в межах одного управлінського рівня (горизонтальні) і між рівнями (вертикальні). Вони також повинні відбуватися по діагоналі, якщо у розмові про рішення проблеми беруть участь суміжні підрозділи, і повинні відбуватися неформально (через поширення чуток). Кожен із зазначених типів комунікації виконує свою функцію та виконується за певними правилами чи процедурами, дотримання яких гарантує, що вони працюють ефективно.

Зовнішні комунікації. Відбуваються всередині пивзаводу та поза його межами. Метою перших є отримання якомога повнішої та достовірнішої інформації про середовище господарювання шляхом аналізу даних, опублікованих у ЗМІ та офіційних документах, а також через конфіденційні джерела, чутки та інші джерела. Мета других полягає в тому, щоб повідомити партнерів, конкурентів і споживачів про стан справ у підприємстві та створити позитивне враження про її діяльність за допомогою public relations, цілеспрямованої реклами послуг і щорічних звітів. В обох випадках, залежно від обставин, можуть використовуватися письмові та усні форми спілкування. Зовні надіслані дані зазвичай надходять письмово. Це, як правило, офіційні публікації, які містять інформацію про зміни законодавства, рішення уряду, інформацію органів статистики та податкової служби.

Внутрішні комунікації. О них відносяться канали спілкування, які використовуються працівниками пивзаводу як формальними, так і неформальними.

У свою чергу формальна комунікація передбачає обмін інформацією за каналами, визначеними організаційною структурою підприємства. Вони діагональні, горизонтальні та вертикальні.

Від керівника до підлеглого або від підлеглого до керівника можуть відбуватися вертикальні комунікації за допомогою формального скалярного ланцюга. Накази, розпорядження та вказівки є типовими формами низхідної комунікації. Вони використовуються для ознайомлення працівників з цілями, задачами та політикою пивзаводу, інструктування щодо роботи, пояснення її важливості та зв'язку з іншими видами робіт, а також для надання інформації про результати діяльності підприємства. Висхідні комунікації дозволяють керівництву та її працівникам спілкуватися один з одним. Вони допомагають менеджерам зрозуміти, як виконуються їхні накази, які наслідки їх виконання та що потрібно зробити, щоб покращити роботу пивзаводу. У більшості випадків вони представляють собою звіти про результати поточної

діяльності, які надсилаються на вищі рівні управління, які відповідають за фінансову та бухгалтерську інформацію, за певною періодичністю. Але коли виникає нестандартна ситуація, їх необхідно повідомити керівництву, щоб отримати необхідні вказівки для її усунення або запропонувати рішення проблеми. Використання обох видів вертикальної комунікації дозволяє вищому керівництву швидко реагувати на зміни в управлінській ситуації та залучати працівників, яких вона безпосередньо стосується, до вирішення проблеми.

Коли персонал на одному управлінському рівні обговорює питання в одному або суміжних підрозділах, це називається горизонтальною комунікацією. Обмін думками між різними експертами, які займаються однією і тією ж проблемою, дозволяє отримати повне розуміння проблеми, прийняти розумні рішення і узгодити дії, необхідні для його реалізації. Такі консультації є важливими для досліджуваного підприємства, оскільки вони підвищують впевненість працівників у правильності їхніх рішень. Діагональні комунікації між різними рівнями управління здійснюються для узгодження дій лінійних і функціональних або штабних керівників, а не в напрямку прямого підпорядкування. Це різновид горизонтальних комунікацій. Зокрема, вони потрібні, коли функціональний підрозділ призначається відповідальним за виконання конкретного проекту та бере на себе обов'язки штабу.

Кожен керівник повинен сприяти інформаційному потоку в будь-якому напрямку, незалежно від того, горизонтально чи вертикально. Це збільшує залучення до управління, покращує атмосферу в підприємстві та полегшує доступ до інформації. Коли впроваджуються нові технологічні процеси, які збільшують асортимент послуг, особливо важливою стає потреба в горизонтальних і висхідних комунікаціях. Але це вимагає часу для фільтрації непотрібної інформації на певних рівнях управління.

Пивзавод має офіційний веб-сайт, який безсумнівно підтримує відділ маркетингу. На ньому міститься публічна інформація, а також: відомості про

асортимент продукції, інформацію для потенційних дистриб'юторів про можливість і умови співпраці, актуальні новини підприємства, контактну інформацію.

Однак, варто зазначити, що веб-сайт не містить жодної інформації про діяльність підприємства на міжнародних ринках. З маркетингової точки зору це провал.

Крім того, слід зазначити, що офіційний веб-сайт пивзаводу, на нашу думку, недостатньо містить інформації для цільової аудиторії, яка включає бізнес, потенційних дистриб'юторів, оптових посередників, представників великих національних роздрібних мереж і людей, які шукають бізнес-партнерів.

Сайт розроблено на двох мовах: українській та англійській. Сайт англійською мовою є позитивним чинником для залучення партнерів з дальнього зарубіжжя.

Крім історичних довідок про компанію, інформація, яка могла б зацікавити роздрібних покупців, або відсутня, або подається в таких розділах сайту, що її або не цікаво читати, або важко знайти.

Також пивзавод веде власну сторінку у мережі Facebook та Instagram, на яких у споживачів є можливість залишити відгуки про продукцію, тобто товариство має можливість зворотнього зв'язку із споживачами. Проаналізуємо маркетингові аспекти офіційної сторінки досліджуваного підприємства на Facebook.

По-перше, тривалий період часу стрічка новин пустувала, тобто, маркетингологи не стежили за сторінкою у Facebook, не наповнювали його новою актуальною інформацією. Однак, починаючи з червня 2023 року сторінка пивзаводу «ожила» і нею почали активно займатися.

По-друге, те саме стосується і реагування на відгуки споживачів. Останній коментар від споживача розміщено у серпні 2021 р. і на нього немає жодної реакції з боку підприємства.

По-третє, переважна більшість коментарів, розміщених на сторінці, не

отримали реакцію з боку підприємства, що є неприпустимим з точки зору маркетингу.

По-четверте, за час існування сторінки майже усі пости отримали не більше двадцяти лайків, що свідчить про низьку реакцію споживачів продукції на сторінку підприємства у мережі Facebook.

Що стосується сторінки пивзаводу у Instagram, то тут зовсім інша ситуація: актуальна інформація про продукцію, вітання із святами, багато коментарів під публікаціями, сотні лайків і проведення «giveaway» (розіграш призів) з метою просування профілю у даній соціальній мережі.

Пропозиції щодо виправлення ситуації буде подано у третьому розділі даної роботи.

Результати опитування (анкета з питаннями у додатку Б) показують, що досліджуване підприємство має високу впізнаваність серед споживачів міста Полтави (52%), але його канали комунікації погано працюють порівняно з конкурентами, оскільки підприємство не приділяє достатньої уваги спілкуванню зі споживачами.

Найбільш упізнаваними марками пива підприємства є «Бочкове», «Диканські вечори», «Ячмінний колос», «Жигулівське», «Броварня №1», з яких споживачі найбільше надають перевагу при покупці це «Ячмінний колос», «Жигулівське», «Бочкове», «Діжка нефільтрованого», «Диканські вечори». У свою чергу найбільш упізнавані марки безалкогольних напоїв є «Тьотя Груша», «Байкал», «Лимонадний Джо», «Тархун», «ЛимонадоВо», «Квас хлібний», з яких найбільше споживачі надають перевагу таким як «Байкал», «Тьотя Груша», «Квас хлібний», «Лимонадний Джо», «Тархун».

Згідно з аналізом засобів передачі комунікаційного звернення, 68% опитаних звертали увагу на POS-матеріали на місцях продажу, такі як плакати, листівки, брошури, підставки під посуд та інші елементи фірмового стилю (рис. 2.1). На нашу думку, фахівці пивзаводу повинні приділяти більшу увагу саме цим засобам реклами, оскільки це покращить продажі та створить позитивний імідж підприємства.



Рис. 2.1. Приклади POS-матеріалів, які розміщені на місцях продажу

Крім того, важливо зазначити, що основним завданням досліджуваного підприємства є постійне покращення системи управління якістю, задоволення замовників, забезпечення якості, задоволення партнерів, замовників, постачальників, власників і працівників підприємства, а також постійне підвищення якості та конкурентоспроможності продукції.

Щоб забезпечити і підтримати довіру споживачів до підприємства, яке виробляє пиво, сидру, безалкогольних напоїв і квасу високої якості, менеджмент і персонал підприємства докладають всіх зусиль. Активно використовує промоутерів для просування своєї торгової марки, надання покупцям корисної інформації та підвищення попиту на свої товари.

Таким чином, ми дійшли висновку, що продукти досліджуваного підприємства добре сприймаються ринком, а компанія має позитивний імідж у споживачів. Лимонад «Полтава-Буратіно» – це чудовий приклад, який повертає вас у дитинство. Багато поколінь знали його свіжий смак і фруктовий аромат. Використання сучасних технологій приготування

призвело до покращення якості напою. Улюблена «газована вода» багатьох поколінь, лимонад, залишився незмінним.

У той же час пивзавод не має сформованої комунікаційної політики, оскільки мало спілкується в Інтернеті, пресі та телебаченні, а його сторінка Facebook не регулярно наповнюється. Це обмежує можливості отримання зворотного зв'язку від споживачів, які купують продукцію підприємства.

Комунікація перестала бути просто способом передачі інформації для пивзаводу, а стала важливим і потужним інструментом управління бізнесом. Таким чином, проблема інформаційної взаємодії у них є більш актуальною, ніж у інших видах діяльності. Це тому, що комунікація є важливою частиною трансформації інформаційного суспільства.

При оцінці комунікаційних каналів в досліджуваному підприємстві виконання завдань комунікації має бути важливим компонентом. Протягом усього процесу передачі даних канали комунікації повинні бути чітко структуровані та містити всі необхідні посилання. Для успішного донесення даних про пивзавод необхідно мати чіткі факти та аргументи, які підтверджують довіру до повідомлень у всіх комунікаційних каналах, особливо щодо чесності даних.

З точки зору оптимізації комунікаційних потоків управління комунікаціями в досліджуваному підприємстві визначає цілі перетворення даних в інформацію, що проходить через комунікаційні канали пивзаводу. Збільшення кількості комунікаційних точок дотику на підприємстві призвело до зміни їх якості. При цьому власники пивзаводу не можуть контролювати велику кількість інформації, яка надходить з різних джерел. Всі засоби комунікації залежать від Інтернету, який став одним із головних трендів онлайн-середовища. Зважаючи на те, що основні комунікаційні канали досліджуваного підприємства формуються цифровими технологіями, а також на те, як продукція, яка виготовляється, орієнтована на споживачів, важливо звернути увагу на налагоджені комунікаційні канали та їхні зв'язки в комунікаційному середовищі.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОМУНІКАЦІЯМИ В ПІДПРИЄМСТВІ

Комунікації в управлінні пов'язані з функціями організації, планування, мотивації та контролю. Комунікаційний процес формально визначається як процес обміну інформацією між працівниками підприємства та суб'єктами зовнішнього середовища з метою вирішення конкретних проблем.

При управлінні комунікаціями в підприємстві важливо розуміти, як взаємопов'язані комунікаційні канали організації та різні її частини. Для швидкої, актуальної, зрозумілої та повної передачі повідомлень із зворотнім зв'язком необхідно об'єднати чітко визначені типи комунікацій і використовувати відповідні канали комунікації. Усі контактні групи та структурні підрозділи підприємства будуть мати діагональні, вертикальні та горизонтальні взаємозв'язки завдяки цьому потоку комунікації.

Утворення каналів управління комунікаціями за типом локальної мережі усуває багатоканальність і дублювання потоків звітності перед апаратом управління закладу, запити від якого надходять з різних ієрархічних рівнів управління.

Рис. 3.1 демонструє пропоновану схему удосконалення комунікаційних каналів для досліджуваного підприємства.

Зазначимо, що створення такої локальної мережі дозволить передавати комунікацію відповідного рівня цінності управління, гарантувати ефективне виконання запитів управління та інтегрувати канали та взаємодію між усіма контактними групами та структурними підрозділами підприємства, а також інтегрувати вертикальні, діагональні та горизонтальні взаємодії та канали.

З метою підвищення ефективності використання каналів комунікацій можна запропонувати певні шляхи вдосконалення:

не варто обмежувати використання одного каналу для передачі

інформації та інструментів передачі даних. Для передачі даних основним контактним аудиторіям необхідно використовувати кілька каналів управління комунікаціями. Одним із елементів комунікаційного процесу є те, що відправникові потрібно передавати повідомлення поетапно з певними інтервалами. Це може зробити процес складним. У своїй діяльності вони в основному використовують усні, письмові та аудіо візуальні канали одночасно, що робить їх ефективним рішенням для підприємства;

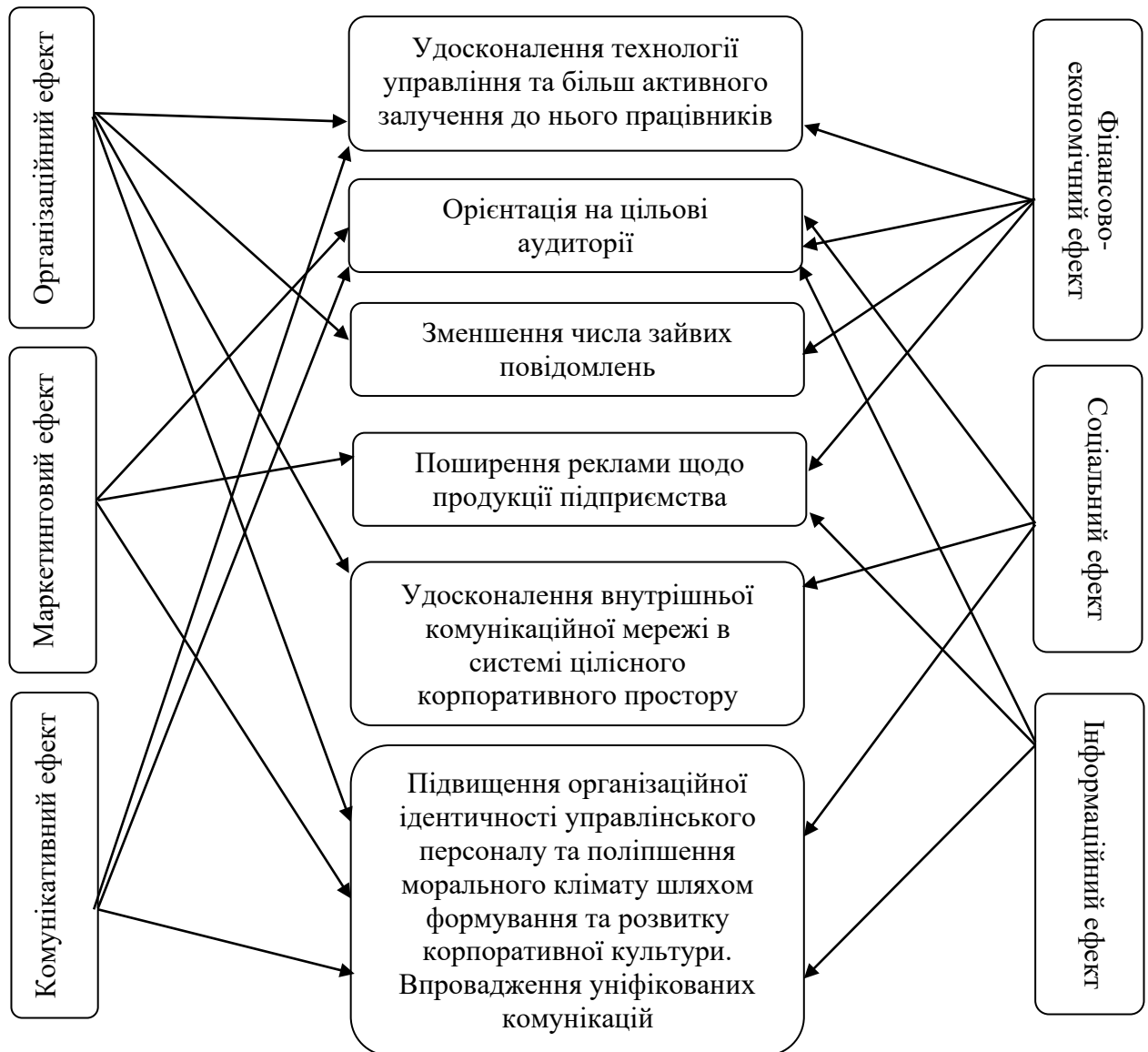


Рис. 3.1. Удосконалення комунікаційних каналів підприємства

усунення перешкод, які виникають через комунікаційні канали, що створюють дисбаланс у зв'язку з незвичайними коливаннями комунікаційних даних, які виникають у діяльності підприємства. На початковій стадії просування повідомлення всі комунікаційні канали повинні бути враховані в

процесі діагностики комунікаційного середовища підприємства. Це дозволить зменшити втрати часу в каналах комунікації;

виникнення проблем у комунікаційних каналах через затримку передачі повідомлення та зміну напрямку потоку може призвести до ризику для параметрів якості та зупинення комунікаційного каналу в обох напрямках передачі повідомлення. Але можна вийти з такої ситуації, створивши новий канал або перезапустивши старий по тому місцю комунікаційного потоку, де була виявлена «комунікаційна пробка».

Досліджуване підприємство потребує ретельного контролю та організації всіх інформаційних потоків, щоб створити ефективну систему комунікацій. З організаційних заходів можна виділити такі (рис. 3.2):



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

Також у підприємстві існує потреба в поліпшенні системи комунікацій. Для цього необхідно покращити комунікації як всередині трудового колективу, так і з зовнішніми зацікавленими сторонами. У табл. 3.1 наведено рекомендовані канали комунікації пивзаводу з стейкхолдерами. Варто зазначити, що деякі з цих підходів досліджуване підприємство уже певною мірою використало.

**Рекомендовані канали комунікації підприємства
з стейкхолдерами, 2025-2028 рр.**

Медійні	Немедійні
Групи у месенджері Telegram	Систематичні зустрічі з генеральним директором
Сторінки у соціальній мережі Facebook	Спільні заходи за участю громадськості та ЗМІ, трудового колективу
Сайти та сторінки в соціальних мережах	Експерсії виробничими потужностями
Електронні ЗМІ	Спільна проектна робота

Ключовим досягненням є використання соціальних мереж, зокрема через створення та постійну підтримку сторінок пивзаводу у Facebook та Instagram, які є загальнодоступними. Ці сторінки слугують центром для людей, зацікавлених бути в курсі діяльності підприємства. Основним завданням пивзаводу є регулярна комунікація на своїх сторінках у Facebook і Instagram та реагування на звернення громадськості.

Зазначене першочергово спрямоване на покращення комунікацій з зовнішніми зацікавленими сторонами. Також слід поліпшити комунікацію в трудовому колективі між вищим керівництвом та рядовими працівниками, особливо виробничим персоналом. В Україні досить популярною є месенджер Телеграм. Для поліпшення внутрішніх каналів комунікацій доцільно створити єдиний канал в даному месенджері, куди будуть залучені всі співробітники підприємства. Через нього вище керівництво особисто буде ділитися важливою інформацією, можливими змінами, викликами з якими товариству доведеться зіткнутися, розпорядження та нові завдання тощо. Також через даний месенджер вище керівництво вітатиме зі знаковими днями в житті працівників (день народження, день весілля, народження дитини та іншими досягненнями) тощо. Такі підходи дозволять суттєво поліпшити комунікацію у підприємстві.

У досліджуваному підприємстві функціонує відділ маркетингу, який має функціональну структуру. Для більш ефективного управління комунікаціями підприємства варто створити PR-службу, тому пропонуємо

відділу маркетингу наступну структуру (рис. 3.3).

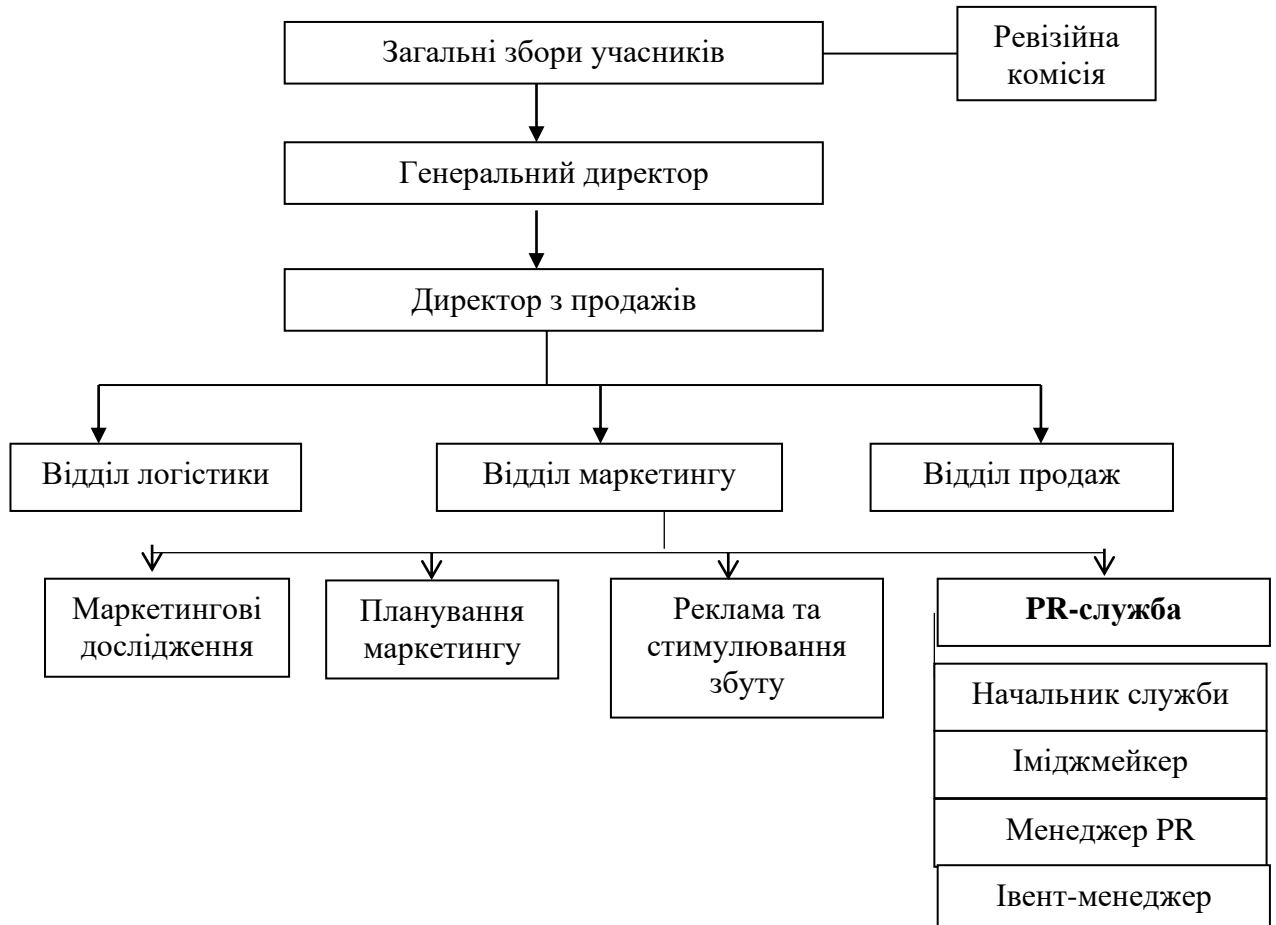


Рис. 3.3. Рекомендована функціональна маркетингова структура підприємства

Створення PR-служби (додаток В) дозволить розмежувати її функції та маркетингових служб у визначенні компетентності і відповідальності для кожної з них. Так, до складу PR-служби (зв'язків з громадськістю) входить:

начальник служби – розробка ідей підприємства та акцій, планування комплексних стратегій та формування іміджу перших осіб підприємства;

іміджмейкер – питання, які стосуються символіки та атрибутів підприємства, оформлення інтер'єрів, вимог до зовнішнього вигляду працівників, обробка будь якої друкованої продукції;

менеджер, який займається «зв'язками» – лобізм при проведенні переговорів з усіма контактними аудиторіями;

івент-менеджер – проведення акцій підприємства, організація будь

яких заходів (в т.ч. корпоративних вечірок).

Функціонування PR-служби дозволить підвищити ефективність управління комунікаціями в підприємстві, що буде компетентністю PR-служби. Основними обов'язками PR-служби будуть:

відносини з пресою: позиціонування пивзаводу і розміщення новин в пресі; налагодження контактів з представниками медіа для довгострокового співробітництва; моніторинг ЗМІ;

паблісіті / ньюзмейкерство – популяризація підприємства, пропаганда, просування продукції на ринок, шляхом впливу на покупців, завдяки рекламі, рекламним акціям, які супроводжуються роздачею сувенірів чи знижками, публікаціями рекламних статей та ін.;

лобізм власних інтересів;

комунікативна діяльність – здійснення комунікацій із зовнішнім середовищем для позиціонування підприємства на ринку.

До основних задач PR-служби належать:

редакційно-видавнича діяльність;

ведення рекламної політики підприємства;

підготовка PR-текстів: прес-релізів, заяв для ЗМІ;

моніторинг інформації про діяльність підприємства в ЗМІ;

організація заходів для преси: прес-конференцій, інтерв'ю.

Діяльність PR-служби повинна формулюватися на основі філософії «формування позитивного іміджу підприємства на зовнішніх ринках – збільшення продажу на зовнішніх ринках / захоплення більшої частки ринку - отримання та максимізація прибутку».

Загалом PR-служба має перед собою три основні завдання:

- 1) підвищити ефективність управління комунікаціями в підприємстві;
- 2) сформувати позитивний імідж підприємства на зовнішніх ринках завдяки контролю внутрішніх факторів впливу;
- 3) нейтралізація зовнішніх факторів впливу на формування іміджу підприємства на зовнішніх ринках (імідж галузі; імідж держави-походження;

згадки про підприємство в пресі; відгуки клієнтів, чати в Інтернеті, плітки).

Також для покращення іміджу підприємства в очах споживачів варто запровадити елементи фірмового стилю. Сюди відносяться наявність логотипу на упаковці продукції, фірмових бланках, дресс коду у працівників, в рекламних матеріалах.

Варто зазначити, що сучасне підприємство, яке хоче ефективно функціонувати, повинне постійно переглядати всі ланки комунікації. З цієї причини загальна політика комунікацій повинна постійно змінюватися, щоб враховувати вплив внутрішніх і зовнішніх факторів на комунікаційне середовище підприємства, зміни в умовах, а також збільшення кількості засобів і інструментів комунікації.

Тому сформуємо деякі умови, виконання яких забезпечить ефективність комунікаційної політики пивзаводу (рис. 3.4).



Рис. 3.4. Умови для ефективної комунікаційної політики підприємства

При виявленні комунікаційної безпеки пивзаводу це допоможе підвищити ефективність раціональної підтримки комунікаційних потоків, яка базується на доступних алгоритмах комунікацій, рівні розвитку комунікацій підприємства та визначених інструментах комунікаційної політики.

Таким чином, гармонізація каналів комунікації призводить до узгодженості між структурними підрозділами та підвищення ефективності управління комунікаціями в підприємстві. А внаслідок створення PR-служби в складі маркетингового відділу підвищиться ефективність управління комунікаціями в досліджуваному підприємстві на зовнішніх ринках.

Отже, гармонізація комунікаційних відносин між підприємством та його працівниками відбувається навколо інформаційного обміну, де інформаційний обмін між менеджментом та його структурними підрозділами здійснюється як наслідок виявлення взаємних інтересів та взаємозв'язків при управлінні комунікаціями в підприємстві.

ВИСНОВКИ

За результатами проведеного дослідження на тему «Управління комунікаціями в підприємстві» можна зробити наступні висновки:

1. У сучасних бізнес умовах комунікація перестала бути просто засобом передачі інформації, а стала важливим і ефективним інструментом для управління діяльністю. Управління комунікаціями є необхідним для ефективного функціонування та розвитку підприємств. Узгодження існуючих каналів комунікації з використанням сучасних інформаційних технологій є ефективним методом покращення управління комунікаціями в підприємствах.

Налагоджений комунікаційний процес корисний для управління комунікаціями в підприємствах, оскільки він полегшує працівникам отримання та відправлення публічної інформації за допомогою сучасних цифрових технологій.

2. Підприємство є одним з найбільших українських підприємств, яке спеціалізується на виготовленні пива, сидру та безалкогольних напоїв. Має лінійно-функціональну організаційну структуру управління. Основні функції структурних підрозділів відповідають цілям підприємства, оскільки вона є ефективною для масового виробництва зі стабільним асортиментом продукції при незначних змінах технології виробництва.

Визначено, що підприємство здійснює досить ефективну кадрову політику. Процес функціонування підприємства забезпечували протягом 2021-2023 років працівники, загальна чисельність яких постійно зменшується.

3. У той же час комунікативну політику підприємства не можна вважати сформованою, адже його комунікативна активність в мережі Інтернет, пресі, на телебаченні достатньо низька, сторінка у мережі Facebook наповнюється не регулярно, що звужує можливості отримати зворотній зв'язок від споживачів – тих, хто вживає продукцію підприємства, тобто

проводити маркетингові дослідження.

4. Гармонізація каналів комунікації призводить до узгодженості між структурними підрозділами та підвищення ефективності управління комунікаціями в підприємстві. А внаслідок створення PR-служби в складі маркетингового відділу підвищиться ефективність управління комунікаціями в досліджуваному підприємстві на зовнішніх ринках.

Гармонізація комунікаційних відносин між підприємством та його працівниками відбувається навколо інформаційного обміну, де інформаційний обмін між менеджментом та його структурними підрозділами здійснюється як наслідок виявлення взаємних інтересів та взаємозв'язків при управлінні комунікаціями в підприємстві.