

**ХМЕЛЬНИЦЬКА ОБЛАСНА РАДА
ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ПРАВА
ІМЕНІ ЛЕОНІДА ЮЗЬКОВА
ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ЕКОНОМІКИ**

Кафедра менеджмент, економіки, статистики та цифрових технологій

МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня магістра

**на тему: Управління внутрішніми комунікаціями на
підприємстві (на матеріалах ТОВ НВФ«АДВІСМАШ»)**

Виконав: студент магістратури за
спеціальністю 073 Менеджмент денної
форми навчання
Микола КОЛЕСНИКОВ

Керівник: д.е.н., професор
Павло ІЖЕВСЬКИЙ
(науковий ступінь, вчене звання, прізвище та
ініціали)

Рецензент: _____

Хмельницький – 2024 рік

АНОТАЦІЯ

КОЛЕСНИКОВ М. – Управління внутрішніми комунікаціями на підприємстві (на матеріалах ТОВ НВФ«АДВІСМАШ»).

Магістерська робота на здобуття освітнього ступеня магістра за спеціальністю 073 Менеджмент.

Робота присвячена важливій науковій проблемі, пов'язаній з обґрунтуванням перспективних напрямів управління внутрішніми комунікаціями на підприємстві.

У рамках першого теоретичного розділу автором визначено сутність внутрішніх комунікацій. Також систематизовано основні етапи комунікаційного процесу, ідентифіковано основні бар'єри та проблеми комунікацій.

У другому розділі увага зосереджена на практичних аспектах управління внутрішніми комунікаціями ТОВ НВФ «АДВІСМАШ». Зокрема, надано загальну характеристику основних показників діяльності товариства. Поряд з цим, проведено аналіз внутрішніх комунікацій у системі управління товариством.

Третій розділ присвячений прикладним пропозиціям автора щодо обґрунтування напрямів управління внутрішніми комунікаціями ТОВ НВФ «АДВІСМАШ». У тому числі, увагу зосереджено на організаційному забезпеченні внутрішніх комунікацій товариства та оптимізації комунікаційних процесів як засіб підвищення ефективності управління підприємством.

Ключові терміни: комунікація, комунікаційний процес, внутрішні комунікації, управління внутрішніми комунікаціями.

SUMMARY

KOLESNIKOV M. – Management of internal communications at the enterprise (based on the material of «ADVISMASH» NVF LLC).

Master's thesis for obtaining a master's degree in the specialty 073 Management.

The work is devoted to an important scientific problem related to the substantiation of promising directions for the management of internal communications at the enterprise.

In the framework of the first theoretical section, the author defined the essence of internal communications. Also, the main stages of the communication process were systematized, the main barriers and problems of communication were identified.

In the second chapter, the attention is focused on the practical aspects of internal communications management of «ADVISMASH» NVF LLC. In particular, a general description of the main indicators of the company's activity is given. Along with this, an analysis of internal communications in the management system of the company was carried out.

The third chapter is devoted to the author's applied proposals regarding the justification of directions for managing internal communications of «ADVISMASH» NVF LLC. In particular, attention is focused on the organizational support of the company's internal communications and the optimization of communication processes as a means of increasing the efficiency of enterprise management.

Key terms: communication, communication process, internal communications, internal communications management.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
<p style="text-align: center;">РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ВНУТРІШНІМИ КОМУНІКАЦІЯМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ</p>	
1.1. Сутність внутрішніх комунікацій.....	7
1.2. Основні етапи комунікаційного процесу.....	13
<p style="text-align: center;">РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ВНУТРІШНІМИ КОМУНІКАЦІЯМИ У ТОВ НВФ «АДВІСМАШ»</p>	
2.1. Загальна характеристика основних показників діяльності товариства	23
2.2. Аналіз внутрішніх комунікацій у системі управління товариством.....	32
<p style="text-align: center;">РОЗДІЛ 3. ОБГРУНТУВАННЯ НАПРЯМІВ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ВНУТРІШНІМИ КОМУНІКАЦІЯМИ У ТОВ НВФ «АДВІСМАШ»</p>	
3.1. Організаційне забезпечення внутрішніх комунікацій товариства	39
3.2. Оптимізація комунікаційних процесів як засіб підвищення ефективності управління підприємством	48
ВИСНОВКИ.....	56
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	64

ВСТУП

Актуальність дослідження. Ринкова економіка не може існувати без розвинутої інформаційної інфраструктури та інформатизації бізнесу. Визначальними чинниками успіху сучасних підприємств стає концентрація діяльності на питаннях інновацій, оновлення технологій, зростання частки інтелектуальної праці у виробництві матеріальних цінностей. При цьому важливу роль відіграють такі фактори, як інформація та комунікації. Якість обміну інформацією може прямо вплинути на формулювання цілей організації та ступінь їх реалізації. Відповідно правильне управління внутрішніми комунікаціями дає змогу підприємству забезпечувати вільну та своєчасну циркуляцію інформації зверху вниз і знизу вгору, що, в свою чергу, забезпечує успішну діяльність та стійку конкурентоспроможність підприємства на сучасному ринку.

Аналіз останніх публікацій та публікацій. Проблеми управління внутрішніми комунікаціями широко досліджуються зарубіжними та вітчизняними вченими. Йдеться насамперед про праці таких дослідників як В.В. Божкова, Н.В. Карпенко, Т.І. Лук'янець та ін. Дослідження комунікацій на рівні організації представлені у працях М.М. Мандзюка, Л.Ю. Сагер, К.С. Суровцевої, А.О. Шпака, О.О. Шубіна та ін. Проте роботи більшості вчених не містять формалізованого підходу до управління системою внутрішніх комунікацій підприємства.

Мета та завдання дослідження. *Метою дослідження* виступає узагальнення теоретичних аспектів та обґрунтування практичних пропозицій щодо удосконалення управління внутрішніми комунікаціями на підприємстві. У відповідності до мети були поставлені та послідовно вирішувались такі **завдання:**

- визначення сутності внутрішніх комунікацій;
- систематизація основних етапів комунікаційного процесу, бар'єрів та проблем комунікацій;
- надання загальної характеристики основним показникам діяльності ТОВ НВФ «АДМІСМАШ»;

- аналіз внутрішніх комунікацій у системі управління товариством;
- обґрунтування організаційного забезпечення внутрішніх комунікацій товариства;

- обґрунтування напрямів оптимізації комунікаційних процесів як засобу підвищення ефективності управління підприємством.

Об'єктом дослідження є суспільні відносини, пов'язані з реалізацією управління внутрішніми комунікаціями у ТОВ НВФ «АДМІСМАШ».

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти реалізації управління внутрішніми комунікаціями.

Методи дослідження. У магістерській роботі було застосовано цілу низку загальнонаукових і спеціальних методів наукового дослідження в сфері менеджменту організацій, зокрема: системний метод (для визначення категоріального апарату за темою дослідження), метод узагальнення (для вивчення етапів управління внутрішніми комунікаціями), аналізу та синтезу (для обґрунтування висновків та пропозицій), табличний та графічний (для наочного зображення результатів дослідження) тощо.

Інформаційними джерелами дослідження є фундаментальні праці з менеджменту, теорії управління, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з проблем теорії та практики управління внутрішніми комунікаціями, фінансова звітність досліджуваного товариства.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що здійснені у роботі висновки, узагальнення та пропозиції можуть бути використані при розробці проектів управлінських рішень щодо удосконалення управління внутрішніми комунікаціями у ТОВ НВФ «АДМІСМАШ».

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ВНУТРІШНІМИ КОМУНІКАЦІЯМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Сутність внутрішніх комунікацій підприємства

Комунікаційні зв'язки стають важливими в структурі кожної організації. Чим більше каналів комунікації, тим ефективніше можна побудувати систему управління та мотивації співробітників. Комунікаційні зв'язки забезпечують підбір людини до посади, знайомство з колективом, облаштування робочого місця, отримання необхідної для роботи інформації. Спілкування також допомагає подальшому розвитку кожного співробітника. Показ важливості такого багатогранного явища, як спілкування, стосується всіх сфер людського життя (міжособистісні стосунки, стосунки в малих групах і організаціях, масова комунікація).

Слід зазначити, що серед науковців немає єдиної думки щодо визначення поняття «комунікація». Кожен автор по-своєму відкриває її зміст. Основні підходи до трактування поняття «внутрішні комунікації» систематизовані у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1. Трактування сутності внутрішніх комунікацій

Автор	Науковий підхід та трактування
	Філософський підхід
Філософська енциклопедія [44]	Комунікація – смисловий та ідеально-змістовний аспект соціальної взаємодії
Петрук Н.К. [29]	Комунікація – універсальна реальність соціального існування, вираження здатності суспільної людини до співіснування, яке є незаперечною умовою життя
	Психологічний підхід
Рева В.Е. [46]	Комунікація – це багатогранний процес, в основі якого лежить спілкування, в яке відправники вклали відповідний зміст
Цуруль О. А. [46]	Комунікація – процес двостороннього обміну ідеями та інформацією, який веде до взаємного розуміння
	Соціальний підхід
Бурцева Т.А. [40]	Комунікація – це взаємодія, діяльність людей або тих чи інших організацій один з одним
Різун В.В. [35]	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...

Продовження табл.1.1.

Економічний підхід	
Кузьмін О.Е. [40]	Комунікації – процеси зв'язку між працівниками, підрозділами, організаціями тощо
Хміль Ф.І. [45]	Комунікація – обмін інформацією, у результаті якого керівник отримує інформацію, необхідну для прийняття ефективних рішень, і доводить її до відома співробітників
Маркетинговий підхід	
Примак Т.О. [32]	Комунікація – це інформаційно-психологічні зв'язки між ринковими суб'єктами (споживачами, постачальниками, посередниками і т.д.), які встановлюються для забезпечення їх господарської діяльності з метою підтримування довготривалих взаємовигідних стосунків між ними в процесі створення певних цінностей
Гірченко Т.Д., Дубовик О.В. [10]	Комунікації – це ефективне спілкування з фактичними чи потенційними покупцями продукції
Яловега Н.І. [50]	Комунікація – це комплекс заходів, спрямований на встановлення двостороннього зв'язку між підприємствами споживчої кооперації та іншими суб'єктами ринку за допомогою відповідних інструментів, для посилення ефективності та впливової діяльності на ринку

При вивченні впливу спілкування на мотивацію співробітників важливими є визначення, які підкреслюють соціальний зміст спілкування. Комунікація є механізмом, що забезпечує соціалізацію: комунікація «цементує» суспільство. Багато інших соціологів використовували подібне розуміння цього поняття. Сам факт існування людей у спільноті передбачає різноманітні зв'язки, які мережею з'єднують всю соціальну систему. Ці зв'язки починаються з простих розмов між людьми. Потім до цієї мережі включаються більш серйозні суб'єкти, такі як громадські організації, партії, економічні, політичні та інші соціальні еліти, міжнародні організації тощо.

На нашу думку, більш повне визначення соціальної комунікації дає М. Назаров, який розглядає комунікацію як одну з форм взаємодії людей у процесі їх дій, тобто процес обміну повідомленнями, що включає: результати, відображення реальності від людей; способи зв'язку, що дозволяють передавати та отримувати різноманітну інформацію; передача інформації, ідей, суджень чи емоцій від однієї особи (або групи) іншій (або іншим людям) переважно за допомогою символів. Суть комунікації полягає в її символічній структурі. Люди або групи обмінюються різними повідомленнями, вираженими в символах, які відображають реальність, те, як людина розуміє реальність і

навколишній світ. Це визначення доводить символічну структуру обміну інформаційними повідомленнями.

На думку вчених, які займаються комунікаційним менеджментом, це дозволило їм з'ясувати їх значення на підприємстві як [40]: 1) інструменту, що об'єднує всі види діяльності; 2) середовище та механізм управління; 3) заходи щодо забезпечення гнучкості й адаптивності підприємства; 4) інструмент розвитку кадрового та інноваційного потенціалу; 5) інструмент формування організаційної культури на основі цілісності цілей і цінностей. Все це дозволяє віднести комунікацію до стратегічних ресурсів, які мають велике значення для сталого функціонування підприємства.

Внутрішня комунікація (ВК) в компанії - це комунікаційні канали, за допомогою яких компанія взаємодіє з внутрішніми цільовими групами. Вони будуть стосуватися конкретного співробітника, відділу або давати інформацію для компанії в цілому. Залежно від засобів усі ВК діляться на три групи: друковані, технологічні та персональні. Кожен конкретний вид має свої переваги та недоліки, а також способи спілкування, які систематизовані в таблиці. 1.2. Водночас не існує універсального інструменту, який би охоплював усі цільові групи та вирішував усі завдання, що стоять перед системою ВК. Тому використовувати їх необхідно комплексно, враховуючи наявність різних аспектів сприйняття різними цільовими групами.

Таблиця 1.2. Переваги та недоліки різних видів внутрішніх комунікацій

Вид	Переваги	Недоліки	Інструменти
Друковані	наочність та візуалізація; - відносна дешевизна окремих носіїв; - оперативність окремих повідомлень; - можливість анонімного звернення до керівництва; - інформативність; - реалізація афіліативних потреб у спілкуванні; - зміцнення почуття приналежності	обмежений зворотний зв'язок; - у цілому капіталомісткі; - тривалий часовий розрив між підготовкою матеріалу та його виходом; - незначна тривалість контакту деяких носіїв (дошки оголошень)	- дошки оголошень; - корпоративні видання (газети, журнали), бюлетені; - адресно-інформаційні видання

Продовження табл.1.2.

Технічні	інтерактивність; - двосторонній характер відносин; - оперативність; - поєднання масовості та персоналізації комунікації; - доступ до великого обсягу інформації; - високе емоційне залучення; - можливість одночасного інформування персоналу в різних містах, країнах; - необмежений обсяг; - зручний доступ; - наявність можливості прямих комунікацій щодо актуальних питань та оперативність отримання зворотного зв'язку від співробітників; - можуть мати як регулярний, так і епізодичний характер	- висока вартість відносно інших видів ВК; - обмежена інформаційна місткість окремих носіїв (корпоративне радіо, відео-журнал); - необхідність залучення додаткових спеціалістів; - наявність «технофобії» в окремих співробітників; - можливе перетворення окремих інструментів (наприклад, електронних розсилок) в «циркулярні згори», що не дають можливості зворотного зв'язку	- телефон; - Інтернет, e-mail; - інформаційні термінали; - відео-журнали; - корпоративне телебачення; - корпоративне радіо
Персональні	інформаційна насиченість; - двосторонній характер комунікації; - високе емоційне залучення; - підвищення лояльності, командного духу співробітників; - оперативність надання інформації	- висока вартість окремих засобів (загальні збори персоналу); - відрив співробітників від основної роботи; - неточність і недостовірність особистих комунікацій, чуток	- загальні збори персоналу; - інформаційні сесії підрозділів, відділів; - ювілеї компанії, національні свята; - пікніки, екскурсії, спортивні програми; - особисті комунікації; - чутки

Джерело: складено за [39; 40].

Зі свого боку, Б. Адамс виділяє такі типи комунікації:

- формальний – визначається організаційною структурою підприємства, чим більше кількість рівнів управління, тим більша ймовірність спотворення інформації, оскільки кожен відділ має можливість фільтрувати та коригувати комунікаційні повідомлення;

- неформальне – спілкування між друзями, знайомими або канал розповсюдження пліток; за даними зарубіжних дослідників, неформальне спілкування забезпечує працівників організації 66% інформації, але 80% становить виробнича інформація;

- вертикальні - піднімаються або опускаються;
- горизонтальний – канал обміну інформацією між відділами для координації діяльності;
- міжособистісна - вербальне спілкування між людьми в будь-якому виді спілкування [11, С.165-173].

Внутрішня комунікаційна система - це комплекс заходів, що охоплюють встановлення взаємодій усіх видів. Крім того, кожен тип спілкування не ідеальний і має недоліки. Тому, за даними деяких зарубіжних досліджень, практична ефективність горизонтальних комунікацій досягає 90%, а вертикальних - 20-25%, тобто виконавець має лише п'яту частину необхідної інформації. Неefективність вертикальної комунікації підтверджується даними про те, що в залежності від способу прослуховування одержувач повідомлення може пропустити до 70% інформації. Вертикальні висхідні канали також мають низький коефіцієнт пропускнуої здатності 10%. Це означає, що вище керівництво отримує лише десяту частину інформації від співробітників [11, С.165-173].

Незважаючи на те, що організаційні структури більшості підприємств ускладнюють розвиток горизонтальної комунікаційної взаємодії між представниками структурних підрозділів, віддаючи перевагу ієрархічній комунікації, горизонтальна комунікація є важливим чинником і необхідним елементом ефективної комунікації поза межами структурних підрозділів.

Добре визначена внутрішня комунікація великою мірою залежить від заохочення співробітників виконувати свою роботу більш ефективно, об'єднуючи всіх навколо спільної мети. Чітка, лаконічна та послідовна комунікація навчає працівників і дає їм змогу належним чином оцінювати бачення, програми та проекти керівництва, а також є важливим фактором, що впливає на концентрацію, продуктивність та залученість співробітників. Інтегруючи внутрішню комунікацію в механізм компанії, співробітники з більшою ймовірністю повірять у цінності та цілі компанії, пропонуючи відгуки та нові ідеї.

Є певні причини використання внутрішніх комунікацій. В основному, успішної зовнішньої комунікації недостатньо для впровадження ефективних загальних рішень спілкування. У процесі повинні брати участь всі співробітники, лише 7-10% комунікацій компанії виходять з інформаційного відділу, а 90% передається від співробітників інших відділів або іншими працівниками. На рисунку 1.1. подано основні цілі створення внутрішньої системи комунікацій.

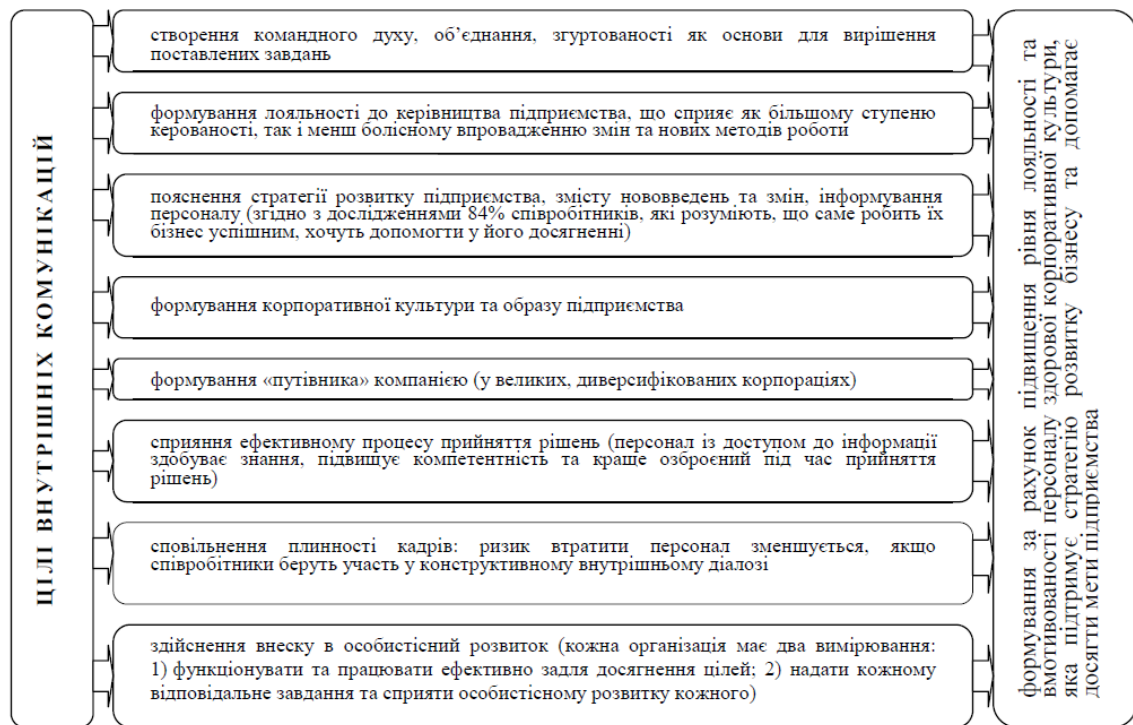


Рис.1.1. Цілі внутрішніх комунікацій підприємства

Джерело: [40].

Успішне функціонування організації, створення та існування організаційної культури, засвоєння і просування корпоративних ідей і цінностей неможливі без налагодженого комунікаційного процесу, який створює сприятливі умови для виявлення професійних і ділових якостей співробітників, сприяє розвитку їхнього творчого потенціалу у створенні доданої вартості та досягненні результатів.

Система внутрішньої комунікації є синтезом теорії управління, теорії організації, теорії психології управління та теорії комунікації. Недоліки, невміння чи неефективні дії в одній зі сфер призведуть до помилок у всіх інших сферах. Сучасний розвиток економіки, новітні досягнення науки в галузі

управління та значна кількість пропонованих сьогодні каналів та інформаційних ресурсів спонукають до пошуку найбільш ефективних форм комунікаційних взаємодій, постійного вдосконалення вже існуючих засобів комунікації, а також розробка якісно нових наукових методів та конструктивний підхід до розвитку внутрішньої комунікації.

1.2. Основні етапи комунікаційного процесу

Сучасні умови роботи підприємств призвели до кардинальної зміни парадигми ведення бізнесу. Трансформація діяльності підприємства торкнулася всіх елементів системи управління та викликала об'єктивну необхідність впровадження управлінських інновацій, які дозволять підприємствам швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Успішне функціонування організації, безсумнівно, залежить від співвідношення між окремими внутрішніми змінними, прямого і зворотного впливу ситуаційних факторів зовнішнього середовища та реалізації функцій управління. Все це неможливо без відповідного потоку інформації. Комунікація є важливим елементом ефективного функціонування підприємства.

На сучасних підприємствах спілкування давно перестало бути лише способом передачі інформації, а стало одним із важливих інструментів управління діловими відносинами. Інформація, комунікація разом із засобами забезпечення їх ефективного використання, тобто каналами, створюють інфраструктуру управління підприємством. Управлінське спілкування вважається процесом управління, оскільки воно поєднує в собі функції організації, планування, мотивації та контролю. Формально комунікаційний процес визначається як процес обміну інформацією між співробітниками компанії та зовнішніми суб'єктами з метою вирішення конкретних завдань [4; 23; 33].

Коли ми говоримо про комунікаційний обмін інформацією на підприємстві, то, насамперед, маємо на увазі людей, які спілкуються безпосередньо особисто або в групі, а також їх телефонні розмови, листування

та звіти. І хоча ці випадки складають більшість комунікації, при аналізі досить складного комунікаційного процесу не можна обмежуватися ними. Слід пам'ятати, що комунікація включає не тільки обмін інформацією, але й розвиток різноманітних форм взаємовідносин між людьми, заснованих на різних видах відносин, які спрямовані на досягнення цілей компанії. Вони є особливою формою впливу на співробітників компанії та зовнішніх суб'єктів. Ефективність комунікації в системі менеджменту визначає якість управлінських рішень. Вся система управління організацією пронизана комунікацією.

Метою спілкування є розуміння та розуміння інформації, що передається, оскільки сам по собі факт обміну інформацією ще не гарантує ефективності спілкування між людьми. Ступінь організованості та ефективності комунікаційного процесу на підприємстві значною мірою залежить від досвіду, теоретичних знань і умінь керівника, які можуть допомогти йому знайти більш ефективні методи спілкування, оволодіти вмінням раціонально організовувати процес передачі, засвоєння та використання інформації. Якщо комунікація припиняється, організація та управління стають некерованими, а їхня робота стає хаотичною та нескоординованою. В управлінні інноваційною комунікацією підприємства важливо розуміти інформаційні потреби та можливості співробітників, а також оволодіти основними комунікаційними технологіями в менеджменті [3].

Сучасні економічні умови вимагають нових підходів не лише в управлінні інноваційними комунікаціями, а й у формуванні нових підходів до комунікаційного забезпечення інноваційної діяльності підприємств. Ефективна система управління інноваційними комунікаціями підприємства сприяє, з одного боку, підвищенню ефективності роботи, а з іншого – досягненню задоволення від групових взаємодій. на конкретному підприємстві. Основою цього творчого процесу є модель, що враховує такі основні елементи процесу обміну інформацією (рис. 1.2).

Обмін інформацією складається з кількох етапів: виникнення ідеї; кодування та вибір каналу передачі інформації; надання інформації;

дешифрування; зворотній зв'язок. Канали (один або кілька) вибираються паралельно для передачі повідомлення, що відповідає типу символів, які використовуються для кодування.

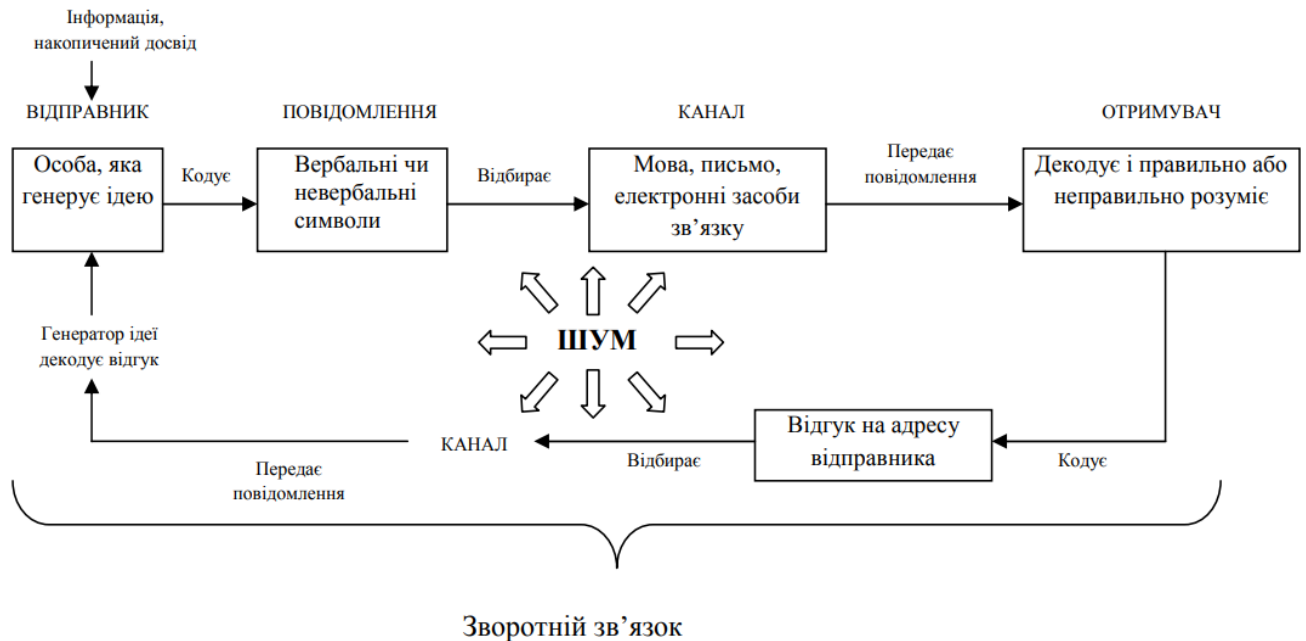


Рис. 1.2. Схема комунікаційного процесу

Джерело: [3].

Найчастіше такими каналами є передача через мову, письмові матеріали, електронні засоби зв'язку; передачі інформації, при цьому відправник, використовуючи обраний канал, забезпечує досягнення повідомлення одержувачем. Часто зміст усього комунікаційного процесу зводиться до цього абсолютно незаконного трафіку; декодування інформації - означає, що символи, які використовує відправник, переводяться в уявну форму.

При цьому важливо, щоб символи мали однакове значення для одержувача і відправника, тоді сенс повідомлення буде зрозумілий правильно. Тому виділяють три аспекти комунікації [31]:

- технічний аспект пов'язаний з процесами передачі інформації від однієї точки, пристрою чи людини до іншої за допомогою відповідних каналів;
- семантичний аспект відображає передачу та прийом інформації, у тому числі її розуміння одержувачем;
- прагматичний аспект враховує вплив отриманої інформації на поведінку реципієнтів та ефективність використання цієї інформації.

На цьому етапі інформаційні технології відіграють дуже важливу роль у забезпеченні ефективності комунікаційного менеджменту на підприємстві. Перший — це раціоналізація організаційних зв'язків і пристосування структури апарату управління до реальних умов виробництва. Побудова ефективної комунікаційної системи підприємства вимагає ретельного регулювання та організації всіх інформаційних потоків. Комунікація та інформація надзвичайно важливі в суспільстві.

Особливої уваги, на наш погляд, заслуговує питання комунікаційних бар'єрів. Перешкоди, які виникають у сфері спілкування, поділяються на перешкоди у спілкуванні між окремими особами та в організаційному спілкуванні. Перешкоди для міжособистісного спілкування включають:

- бар'єри, викликані сприйняттям;
- семантичні бар'єри;
- невербальні бар'єри;
- погані відгуки;
- невміння слухати
- Перешкодами для організаційної комунікації є:
- спотворення повідомлення;
- перевантаження інформацією;
- незадовільна організаційна структура.

Розглянемо перешкоди для спілкування між особами. Серед них:

Перешкоди, викликані сприйняттям. Люди реагують не на те, що насправді відбувається в їх оточенні, а на те, що сприймається як реальне. Звертання уваги на деякі фактори, що впливають на сприйняття в процесі обміну інформацією, дозволяє запобігти зниженню ефективності спілкування шляхом своєчасного усунення перешкод, викликаних сприйняттям.

Одна з цих перешкод виникає в результаті конфлікту між сферами компетенції, основою суджень відправника та одержувача. Люди можуть інтерпретувати ту саму інформацію по-різному залежно від свого досвіду. Інформація, яка суперечить нашому досвіду чи раніше засвоєним концепціям, часто або повністю відкидається, або спотворюється залежно від цього досвіду

чи концепції. У результаті ідеї, закодовані відправником, можуть бути спотвореними та не повністю зрозумілими.

Семантичні бар'єри. Встановлюючи інформаційний контакт, ми використовуємо символи, за допомогою яких намагаємося обмінятися інформацією та досягти порозуміння. Відправник кодує повідомлення за допомогою вербальних і невербальних символів. Найбільш часто вживаними символами в повсякденному житті є слова.

Оскільки слова (які є символами) можуть мати різне значення для різних людей, те, що хтось намагається повідомити, не обов'язково буде інтерпретовано та зрозуміло одержувачем інформації однаково. Прикладом може бути англійське слово *tip*. Офіціант може інтерпретувати це слово як чайові; *gasegambler* - особисті дані; Для поліграфіста *типс* — це спеціальний прилад, наконечник.

Семантичні відмінності часто стають причиною непорозумінь, оскільки в багатьох випадках не факт, що одержувач інформації здатний точно зрозуміти значення слова, використаного відправником.

Наприклад, коли керівник каже підлеглому, що він або вона вважає звіт «адекватним», він може мати на увазі, що він повний і відповідає меті. Натомість підлеглий може розшифрувати слово «адекватний», щоб означати, що це просто і вимагає значного вдосконалення. Також може статися, що одержувач не знає значення слова або мови відправника. Наприклад, коли підлеглий каже керівнику, що партнери «задоволені» (тобто задоволені), керівник може просто не зрозуміти змісту цієї фрази і подумати, що зустріч провалилася.

Семантичні бар'єри можуть спричинити комунікаційні проблеми для компаній, що працюють у міжнародному середовищі. Наприклад, компанія GeneralMotors не досягла очікуваного рівня продажів, коли представила модель ChevyNova на латиноамериканському ринку. Після дослідження компанія виявила, що слово «нова» іспанською означає «вона не йде»!

Невербальні бар'єри. Хоча словесні символи (слова) є нашим основним способом кодування ідей, ми також використовуємо невербальні символи для

передачі повідомлень. У невербальній комунікації використовуються будь-які символи, крім слів. Найчастіше невербальне спілкування відбувається одночасно з вербальним і може посилювати або змінювати значення слів.

Обмін поглядами, вирази обличчя, такі як усмішка, вираз несхвалення тощо, є прикладами невербальної комунікації. Використання вказівного пальця, щоб вказати на щось, прикриття рота рукою, дотик, млява поза також є невербальними способами передачі значення.

Ще один вид невербальної комунікації – це те, як ми вимовляємо слова. Це включає в себе інтонацію, зміну голосу, плавність тощо. Те, як ми вимовляємо слова, може істотно змінити їх значення. Питання "Чи є у вас ідеї?" — на папері це означає саме запитувати ідеї. Але це ж запитання, сказане різким, авторитарним тоном із роздратуванням в очах, можна витлумачити так: «Якщо ви знаєте, що для вас добре, а що погано, не висувайте жодних ідей, які суперечать моїм».

Як і семантичні бар'єри, культурні відмінності в обміні невербальною інформацією можуть створювати значні перешкоди для розуміння. Наприклад, коли ви отримуєте візитну картку від японця, ви повинні негайно її прочитати. Якщо ви покладете його в кишеню, ви скажете японцям, що вас вважають нікчемним.

Поганий відгук. Іншим обмеженням ефективності обміну інформацією між підрозділами може бути відсутність зворотного зв'язку щодо повідомлення, надісланого відправником. Зворотний зв'язок важливий, оскільки він дозволяє вам визначити, чи справді ваше повідомлення, отримане одержувачем, інтерпретується в тому сенсі, в якому ви його спочатку передали.

Невміння слухати. Ефективна комунікація залежить не лише від того, наскільки точно та ефективно людина може передати інформацію, а й від того, наскільки добре вона може сприймати повідомлення. На жаль, більшість людей думають, що слухати означає просто зберігати спокій і дозволити іншій людині говорити. Але це лише частина процесу.

Поради щодо ефективного слухання:

Перестаньте говорити - слухати під час розмови неможливо.

Допоможіть мовцеві почуватися спокійніше.

Покажіть оратору, що ви готові слухати - вам потрібно виглядати і діяти зацікавлено.

Виключіть дратівливі чинники – не малюйте, не стукайте по столу, не пересувайте папери тощо.

Спробуйте відчувати проблеми мовця.

Будьте терплячі – не гайте часу, не перебивайте того, хто говорить, не робіть кроків до дверей.

Контролюйте свій темперамент - сердита людина надає словам неправильного значення.

Не допускайте суперечок і критики - це змушує оратора зайняти захисну позицію, він може замовкнути або розсердитися. Не сперечайтесь. Коли ви виграєте суперечку, ви програєте.

Ставлячи запитання, ви показуєте доповідачу, що ви його слухаєте, і допомагає просувати проблему вперед.

Дайте мені поговорити! — ця порада і перша, і остання, бо від неї залежать усі інші. Підкреслюється, що ви не зможете ефективно слухати, якщо говорите.

Перешкоди організаційної комунікації. Спотворення повідомлення. Коли інформація рухається вгору та вниз по організації, зміст повідомлень дещо спотворюється. Це спотворення може виникати з багатьох причин. Повідомлення можуть бути випадково спотворені міжособистісними труднощами (як обговорювалося вище). Якщо хтось із керівників не погоджується з повідомленням, це може бути навмисне спотворення. У цьому випадку він модифікує повідомлення таким чином, щоб зміна змісту була в його інтересах.

Проблеми обміну інформацією через пошкодження повідомлень також можуть виникнути в результаті фільтрації. В організації існує потреба фільтрувати повідомлення, щоб лише ті повідомлення, які її стосуються, надсилалися з одного рівня на інший рівень організації чи відділу.

Щоб прискорити потік інформації або забезпечити більшу ясність повідомлення, різні фрагменти інформації об'єднуються та спрощуються перед тим, як повідомлення надсилається до різних сегментів організації. Такий вибір може призвести до того, що важлива інформація не потрапить до іншого сектору організації або потрапить туди зі значним спотворенням вмісту.

Повідомлення, надіслані «наверх», можуть бути спотворені різними станами організаційних рівнів. Керівники вищої ланки мають вищий статус, тому існує тенденція давати їм лише позитивну інформацію. Це може призвести до того, що підлеглий не інформує керівника про потенційну або існуючу проблему, тому що він або вона «не хоче повідомляти керівнику погані новини».

Крім того, оскільки підлеглі часто хочуть схвалення свого начальника, вони можуть говорити йому лише те, що він хоче почути. Інші причини, які заважають співробітникам повідомляти інформацію наверх, можуть включати страх покарання та відчуття марності.

У цілому слід зазначити, що управління комунікаційними процесами в організації включає:

пошук перешкод для ефективного спілкування;

розробка та впровадження шляхів усунення цих перешкод і підвищення ефективності комунікаційних процесів.

Є багато чинників, які перешкоджають ефективній комунікації, найважливіші з яких включають:

1. Фільтрування. Коли співробітник говорить те, що хоче почути його менеджер, він фільтрує інформацію. Фільтрація є функцією: а) конфлікту між сферами компетенції; б) конфлікт інтересів і потреб відправника та одержувача повідомлення; в) висота організаційної структури (чим вищий рівень управління, тим більше умов фільтрації); г) накопичений досвід від попередніх негативних повідомлень.

2. Вибіркове сприйняття. Реципієнт краще сприймає інформацію, яка відповідає його потребам, мотивації, досвіду та іншим властивостям

особистості. Ступінь зацікавленості в отриманій інформації визначається його очікуваннями і тим самим визначає характер декодування інформації.

3. Семантичні бар'єри. Одні й ті самі слова мають різне значення для різних людей. Вік, освіта та культурне середовище є трьома найважливішими факторами, що впливають на значення слів, які використовуються в процесі спілкування. До організації приходять люди з усіх верств суспільства. Горизонтальне спілкування між фахівцями одного профілю сприяє виробленню власного жаргону або специфічної технічної мови, незрозумілої іншим. Великі організації з філіями в різних країнах використовують терміни, пов'язані з регіонами. Все це в кінцевому підсумку призводить до створення семантичних бар'єрів.

4. Погані відгуки.

5. Культурні відмінності (непорозуміння) між відправником і одержувачем інформації.

6. Інформаційне перевантаження. Вони виникають через нездатність ефективно реагувати на всю отриману інформацію. Ви повинні відфільтрувати найменш важливу інформацію та залишити лише найважливішу.

Щоб підвищити ефективність спілкування, менеджер повинен вирішити дві проблеми:

- по-перше, потрібно покращити свої повідомлення;
- по-друге, він повинен вдосконалити механізм розуміння того, що інші намагаються донести до нього в процесі спілкування.

Основними методами, що допомагають вирішити такі проблеми, є: регулювання потоку інформації (розподіл проблем на ті, які може вирішити керівник, і ті, які можуть вирішити підлеглі);

покращення зворотного зв'язку на основі:

формулювання запитань до слухача в процесі передачі;

повторення всього або частини повідомлення;

використання різних варіантів викладання однієї інформації;

використовуючи емпатію. Емпатія – це здатність поставити себе на місце співрозмовника, врахувати його почуття, риси характеру тощо;

сприяння взаємній довірі;
спрощення мови повідомлення;
розвиток навичок ефективного слухання.

Добре спланована та ефективно реалізована система зв'язку надає підприємствам можливість ефективного обміну інформацією між керівниками та працівниками для досягнення головної мети організації. Тому ефективна комунікація на всіх рівнях – зі споживачем, з постачальником, з власним співробітником – такий же ресурс бізнесу, як фінанси чи час. Комунікаційна система компанії повинна надавати достатню інформацію. Ефективне функціонування комунікаційної системи вимагає відповідних вхідних ресурсів, технологій та управлінської взаємодії. Від цього значною мірою залежить ефективність управління компанією та результати її діяльності.

РОЗДІЛ 2

ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ВНУТРІШНІМИ КОМУНІКАЦІЯМИ У ТОВ НВФ «АДВІСМАШ»

2.1. Загальна характеристика основних показників діяльності товариства

ТОВ «НВФ «Адвісмаш» - сучасне машинобудівне підприємство, що спеціалізується на виробництві технологічного обладнання, механізованих машин, запасних частин та іншої продукції машинобудування. Підприємство було створено у вересні 2004 року на базі машинобудівного заводу ВАТ «АК АДВІС» з використанням виробничих площ, обладнання та компетенції машинобудівників. Він приєднався до компанії в жовтні 2007 року ODO "Sławucki ремонтно-механічний завод" з можливістю виробництва нестандартних пристроїв, постачанням чавуну та сталі.

Матеріально-технічна база дозволяє виконувати металообробку, шліфування та термічну обробку деталей за другим класом точності. В сферу діяльності ТОВ «Адвісмаш» НВФ входять:

- в торгівлі, громадському харчуванні та рекламі;
- у сфері будівництва;
- у сфері інформаційних послуг і технологій;
- у сфері виробництва;
- у сфері побутових послуг;
- у сфері транспорту та супутніх послуг та ін.

ТОВ НВФ «Адвісмаш» отримує дозволи (ліцензії) на окремі види діяльності, якщо це передбачено законодавством України. Відповідно до своїх цілей і завдань ТОВ «Адвісмаш НВФ» має право:

- встановлювати договірні відносини з юридичними та фізичними особами, а також виступати посередником між ними у зв'язку з виконанням робіт (наданням послуг), що належать до сфери діяльності ТОВ НВФ «Адвісмаш»;
- надає кредити працівникам ТОВ НВФ «Адвісмаш» та іншим юридичним і фізичним особам;

- приймати на роботу працівників на умовах трудових договорів (контрактів) та інших умовах, визначених чинним законодавством;
- реалізовувати свою продукцію та майно за цінами і тарифами, що встановлюються самостійно або за договором, а у випадках, передбачених законодавством України, - за регульованими цінами і тарифами;
- користуватися, продавати, передавати, обмінювати та здавати в оренду безоплатно юридичним і фізичним особам засоби виробництва та інші матеріальні цінності згідно з чинним законодавством;
- здійснювати зовнішньоекономічну діяльність у порядку, визначеному чинними нормативно-правовими актами та статутом;
- створення філій, представництв і дочірніх підприємств в Україні та за кордоном;
- виступає засновником (учасником) господарських товариств та інших суб'єктів господарювання;
- брати участь в асоціаціях та інших добровільних об'єднаннях підприємств, діяльність яких відповідає інтересам Товариства.

ТОВ НВФ «Адвісмаш» є власником майна, переданого йому учасниками у вигляді внеску до статутного капіталу ТОВ «РІНО», продукції, виробленої підприємством в результаті господарської діяльності, отриманих доходів та іншого майна, придбаного на підставі, не забороненому законом. ТОВ НВФ "Адвісмаш" відповідає за своїми зобов'язаннями всім своїм майном. Члени Асоціації не відповідають за зобов'язаннями Асоціації. Учасники несуть ризик збитків, пов'язаних з діяльністю товариства, у межах вартості своїх вкладів.

Керівництво повсякденною діяльністю компанії здійснює директор. Він самостійно вирішує всі господарські питання, крім тих, що належать до виключної компетенції установчих зборів. Директор призначає та звільняє всіх посадових осіб на підприємстві.

Підприємство самостійно обирає форми і систему оплати праці, визначає детальні розміри тарифних ставок, посадових окладів, премій, премій, надбавок і надбавок працівникам.

Підприємство веде оперативну та бухгалтерську звітність про результати господарської діяльності та складає статистичну звітність. Фінансово-господарська діяльність ТОВ НВФ «Адвісмаш» здійснюється відповідно до планів, затверджених засновником. Річні результати діяльності затверджуються засновником. Комплексна перевірка фінансово-господарської діяльності підприємства може проводитися за ініціативою засновника, але не рідше одного разу на рік.

Для дослідження системи управління та економічних відносин розглянемо структуру підприємства, яка являє собою склад і співвідношення його внутрішніх зв'язків (цехів, ділянок, відділів, лабораторій та інших підрозділів), що складають один господарський об'єкт. Існує загальна виробничо-організаційна структура підприємства. Під загальною структурою підприємства розуміють сукупність виробничих і обслуговуючих підрозділів та апарату управління підприємством (рис. 2.1).

ТОВ НВФ «Адвісмаш» характеризується цеховою виробничою структурою, в якій всі функції управління підпорядковані компетенції виконавчого директора. Основу його структури складають цехи і відділення, де виконуються технологічно однорідні роботи. До виробничої структури входить основне виробництво, яке безпосередньо забезпечує виконання робіт, пов'язаних з виготовленням деталей та їх складанням. Допоміжне виробництво включає склад, де зберігається виготовлена продукція, транспортне відділення, що забезпечує доставку продукції споживачам, ремонтне відділення та відділення, що забезпечує прибирання виробничих приміщень.

Керівництво ТОВ «Адвісмаш» здійснює генеральний директор, який є власником і засновником підприємства. Компанія самостійно визначає структуру управління та персонал.

Керівник товариства самостійно вирішує питання, пов'язані з діяльністю товариства. Керівник підприємства:

- відповідає за стан і діяльність підприємства;

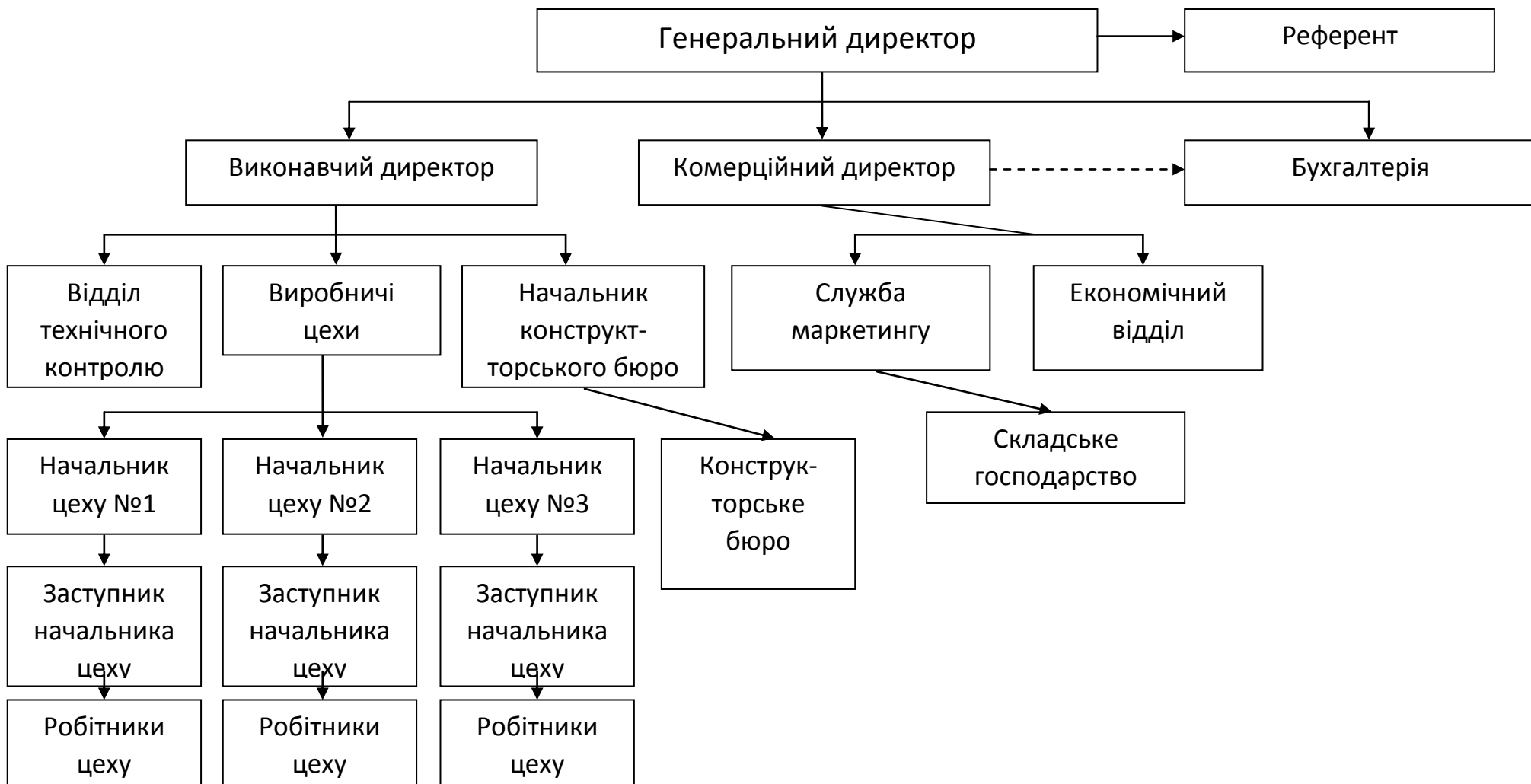


Рисунок 2.1. Організаційна структура ТОВ НВФ «Адвісмаш»

Примітка.

Складено

автором

на

основі

даних

ТОВ

НВФ

«Адвіст»

26

- без доручення діє від імені товариства, представляє його інтереси в усіх установах і організаціях;
- розпоряджається майном і коштами підприємства, укладає договори та видає накази;
- відкриває платіжні та інші господарські рахунки в установах банків;
- затверджує штати підприємства та видає накази, у тому числі про прийняття на роботу та звільнення.

Керівник призначає на посади та звільняє з посад керівників і спеціалістів своїх філій.

Основою прийняття будь-якого управлінського рішення в умовах нестабільного ринкового середовища є комплексний аналіз предмета дослідження, який базується на виявленні сильних і слабких сторін, виявленні резервів і визначенні можливостей на майбутній період. Основою оцінки діяльності суб'єктів господарювання є аналіз їх техніко-економічних і фінансових результатів.

Основні техніко-економічні показники роботи ТОВ НВФ «Адвісмаш» за 2018-2022 роки представлені в таблиці 2.1.

Дані з таблиця 2.1 свідчать, що за 2018-2022 роки обсяг виробництва знизився на 44,36%, що пов'язано зі зменшенням обсягів виробництва окремих асортиментних позицій, зростанням цін на продукцію підприємства та втратою частини продажів. ринки.

Слід зазначити, що сьогодні компанія активно працює над розширенням ринків збуту та збільшенням обсягів продажів на ринках Польщі та Румунії, але наразі це не дає належного ефекту.

Негативним є те, що спостерігається зменшення як обсягу виробництва, так і валового прибутку підприємства, який у 2022 році порівняно з 2018 роком зменшився на 66,61%. Зазначені тенденції також негативно вплинули на динаміку чистого прибутку, розмір якого у 2022 році У 2017 році – лише 1,1 млн грн. тобто 31,69% до рівня 2018 року.

Таблиця 2.1. Динаміка основних показників діяльності підприємства за 2018-2022 рр.

№ з/п	Назва показників	Одиниці виміру	Роки					Темп росту 2022 р. до 2018 р., %
			2018	2019	2020	2021	2022	
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1.	Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, робіт, послуг	тис. грн.	46075	28683	20483	25597,5	26096	56,64
2.	Собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	34352	22773	18463	21169,1	22182	64,57
3.	Валовий прибуток	тис. грн.	11723	5910,6	2019,8	4428,4	3914,3	33,39
4.	Чистий прибуток (збиток)	тис. грн.	3477	6,2	59,8	924,1	1101,8	31,69
5.	Сукупні витрати на 1 грн. реалізованої продукції	грн./грн.	0,9245	0,9998	0,9971	0,9639	0,9578	103,60
6.	Рентабельність – продажу	%	10,12	0,03	0,32	4,37	4,97	49,07
	– витрат	%	7,55	0,02	0,29	3,61	4,22	55,95
7.	Чисельність працюючих – працівників	осіб	77	74	70	61	52	67,53
	– робітників	осіб	61	59	58	56	48	78,69
8.	Виробіток: – 1 працівника	тис.грн./особу	598,38	387,61	292,62	419,63	501,85	100,84
	– 1 робітника	тис.грн./особу	755,33	486,16	353,16	457,10	543,67	71,98
9.	Фонд заробітної плати,	тис. грн.	7675,7	8131,6	8597	7658,6	6892,4	89,80
10.	Середньомісячна ЗП одного працівника	тис. грн.	8,31	9,16	10,23	10,46	11,05	132,97
11.	Середньорічна вартість основних виробничих фондів	тис. грн.	3695,5	5818,1	6027,2	18715	18716	506,44
12.	Фондовіддача	грн./грн.	12,47	4,93	3,40	1,37	1,39	11,18

Примітка. Розраховано автором на основі звітності ТОВ НВФ «Адвісмаш»

У аналізованому періоді показники рентабельності також характеризуються негативною динамікою. Таким чином, рентабельність продажів зменшилася в 2,1 рази, а рентабельність витрат – у 2 рази. Динаміка зміни останнього показника також пояснюється не лише зменшенням суми чистого прибутку, а й збільшенням суми загальних витрат на 1 грн. продукції реалізовано на 3,6%, або на 3 коп. за 1 грн.

У аналізованому періоді також спостерігалось скорочення зайнятості, яка зменшилася в цілому (на 25 осіб), у тому числі виробництва (на 13 осіб). Зазначені тенденції зменшення обсягів виробництва в комплексі призвели до зниження продуктивності праці одного працівника у 2022 році майже на третину порівняно з 2018 роком.

Зменшення чисельності працівників відбилося і на динаміці фонду оплати праці. Так, у 2022 році працівники компанії отримували щомісячно порівняно з 2018 р. на 783,28 тис. зл гривні. менше, темп скорочення фонду оплати праці склав 89,8%. Проте загальні тенденції підвищення мінімальної заробітної плати призвели до зростання середньомісячної заробітної плати на 2,74 тис. злотих. гривні. Хоча загалом оплата праці працівників компанії нижча за середню по міських компаніях і у 2022 році становитиме 11,05 тис. злотих. грн.

У аналізованому періоді середньорічна вартість основних засобів зростає. Тож якщо у 2018 році їх середньорічна вартість становила 3695,5 тис. злотих. грн, у 2022 році цей показник зріс більш ніж у 5 разів і склав 18,7 млн грн, що є результатом придбання техніки та обладнання. При збільшенні середньорічної вартості основних фондів та зменшенні обсягу виробництва показник фондівіддачі має негативну динаміку та зменшився у 8,9 рази. Ці зміни свідчать про широке використання основних засобів.

Переходимо до аналізу динаміки обсягу та структури виробництва основних видів продукції підприємства у 2018-2022 рр. (табл. 2.2). З даних таблиці 1.2 видно, що в аналізованому періоді відбулося абсолютне скорочення обсягів виробництва за всіма найменуваннями номенклатури підприємства. Найбільше скорочення виробництва зафіксовано за такими статтями як:

технологічне обладнання 11,08 млн. грн. та інші види товарів і послуг – 5,1 млн. грн. Найменше скорочення виробництва спостерігається в групі ланцюгових виробництв – 827,44тис. грн. Загалом за 5 років скорочення виробництва склало 19,9 млн грн.

Суттєвих змін у структурі виробництва за звітний період не відбулося. Так, частка виробництва технологічних пристроїв зменшилася на 0,98%, а інших видів товарів і послуг – на 8,6%. При цьому виробництво запасних частин зростає на 3,94%, ливарних виробів – на 3%, ланцюгів – на 2,64%. Загальну структуру виробництва ТОВ «Адвісмаш» у 2022 році наведено на рисунку 2.2.

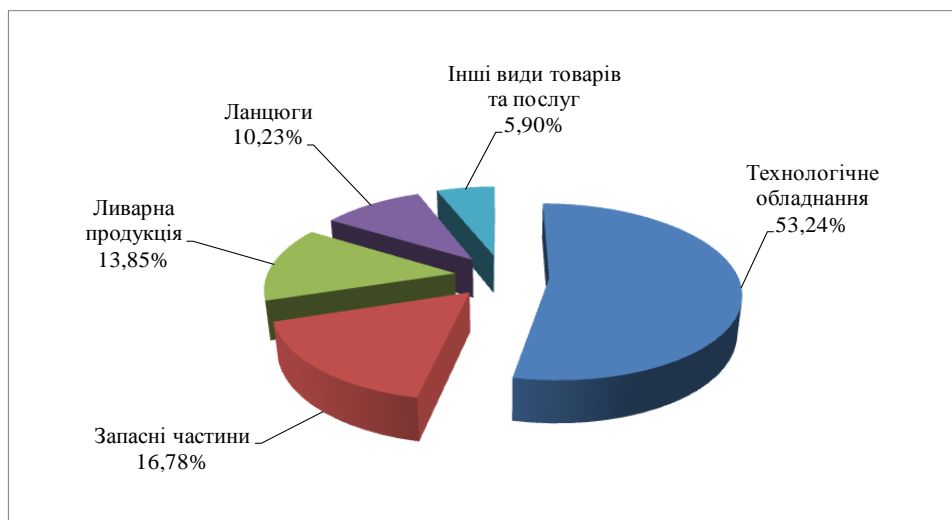


Рисунок 2.2. – Структура виробництва продукції ТОВ НВФ «Адвісмаш» у 2022 р.

Примітка. Побудовано автором на основі звітності ТОВ НВФ «Адвісмаш»

Наведені дані свідчать, що у 2022 році найбільшу частку в загальній структурі виробництва продукції ТОВ «Адвісмаш» (53,24%) займає виробництво технологічних пристроїв; далі за обсягом запчастини (16,78%); На третьому місці вироби ливарного виробництва з часткою 13,85%; мережі – 10,23%, і лише 5,9% становлять інші види товарів і послуг.

Враховуючи умови, в яких знаходиться підприємство, існує ряд проблем, пов'язаних з оборотними коштами, зокрема: збільшення дебіторської заборгованості; збільшення залишків товару на складі.

Таблиця 2.2. Динаміка обсягу та структури виробництва основних видів продукції (послуг) на підприємстві за 2018-2012 рр.

№ з/п	Назва продукції (послуг)	2018 р.		2019 р.		2020 р.		2021 р.		2022 р.		Відхилення 2022 р. від 2018 р. (+, -), тис. грн.	Відхилення структури., %
		обсяг продукції, тис. грн.	пит. вага, %	обсяг продукції, тис. грн.	пит. вага, %	обсяг продукції, тис. грн.	пит. вага, %	обсяг продукції, тис. грн.	пит. вага, %	обсяг продукції, тис. грн.	пит. вага, %		
1.	Технологічне обладнання	24981,87	54,22	15032,87	52,41	9745,86	47,58	13126,40	51,28	13893,67	53,24	-11088,19	-0,98
2.	Запасні частини	5916,03	12,84	2742,11	9,56	2099,52	10,25	3947,13	15,42	4378,96	16,78	-1537,07	3,94
3.	Ливарна продукція	4999,14	10,85	3232,60	11,27	2001,20	9,77	3184,33	12,44	3614,34	13,85	-1384,80	3,00
4.	Ланцюги	3497,09	7,59	2570,01	8,96	1913,12	9,34	2116,91	8,27	2669,65	10,23	-827,44	2,64
5.	Інші види товарів та послуг	6680,88	14,50	5105,61	17,80	4723,40	23,06	3222,73	12,59	1539,68	5,90	-5141,19	-8,60
Всього товарна продукція (послуги)		46075	100	28683,2	100	20483,1	100	25597,5	100	26096,3	100	-19978,70	-

Примітка. Розраховано автором на основі звітності ТОВ НВФ «Адвісмаш»

У зв'язку з цим необхідно вдосконалити роботу щодо зменшення обсягів продукції на складах, зменшення дебіторської заборгованості, а також проведення заходів щодо економії матеріальних ресурсів, що забезпечить підвищення ефективності їх використання в майбутньому.

В цілому аналіз господарської діяльності ТОВ «Адвісмаш НВФ» дозволяє зробити висновок про суттєве погіршення ефективного управління цим суб'єктом господарювання, що пов'язано зі зниженням рентабельності та рентабельності бізнесу, зменшенням обсягів виробництва та реалізації продукції. Для подолання вищезазначених проблем та ефективного досягнення основної мети підприємства необхідно: звести до мінімуму дебіторську заборгованість; покращити стан основних фондів; проведення заходів із забезпечення раціонального використання матеріальних ресурсів, підвищення якості та конкурентоспроможності продукції на основі прийняття ефективних управлінських рішень.

2.2. Аналіз внутрішніх комунікацій у системі управління товариством

Кожен керівник має право самостійно вирішувати, які канали зв'язку він буде використовувати для спілкування зі своїми підлеглими або клієнтами, враховуючи ієрархічні рівні управління (рис. 2.3). Від налагодженого комунікаційного процесу багато в чому залежить якість і ефективність системи управління товариством, підрозділами, окремими працівниками. Комунікаційний процес обміну інформацією включає взаємопов'язані етапи та тісно пов'язані елементи. Розрізняють три основні етапи комунікаційного процесу (рис. 2.4). Процес спілкування полягає в наступному: відправник вирішує, яку інформацію і як він хоче її передати, кодує її, а одержувач отримує і декодує, завдяки чому він усвідомлює думки відправника. Через спотворення інформації керівники часто не отримують бажаної віддачі від комунікаційного процесу.

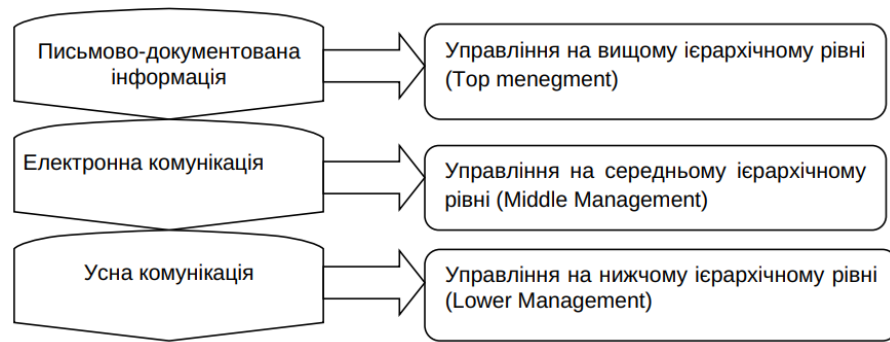


Рис. 2.3. Комунікації на рівнях управління

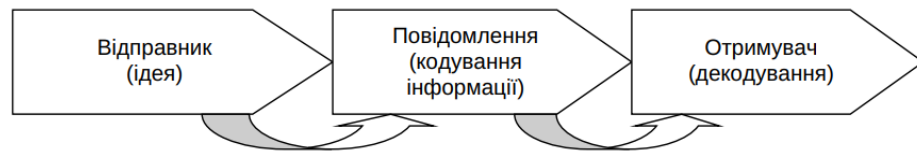


Рис. 2.4. Етапи комунікаційного процесу

Джерело: [22].

Як показує практичний досвід, близько 90% інформації засвоюється підлеглими при горизонтальному спілкуванні, і лише 25% при вертикальному спілкуванні, що свідчить про нездатність співробітників адекватно і повноцінно сприймати інформацію, отриману від керівників вищого рівня. З точки зору орієнтації, найважливішим для ефективної системи управління будь-яким підприємством, у тому числі, ТОВ «АДВІСМАШ», є внутрішня комунікація, яка поділяється на горизонтальну (комунікація між співробітниками, які займають однакову посаду в команді або між керівниками підрозділів з однаковою ієрархією) і вертикальну (між керівниками і підлеглими). Цілі системи внутрішнього зв'язку включають: організацію ефективного управління на всіх рівнях, організацію зв'язку лінійних і функціональних підрозділів, організацію ефективної роботи в колективах підрозділів і служб. Ідеальною комунікаційною моделлю в організації є така, коли всі управлінські рішення доходять до співробітників, а самі рішення базуються на інформації від різних структурних підрозділів, які мають налагоджені зв'язки. При створенні системи налагоджених відносин організація досягає значного зниження плинності кадрів і корпоративних цінностей. Це важливо для організацій, філії яких

географічно віддалені. Щоб побудувати ефективну комунікаційну систему в організації, необхідно використовувати всі можливі ресурси та канали.

Зауважимо, що у ТОВ «АДВІС» відділ кадрів відповідає за своєчасне інформування працівників товариства про всі новини, місію, стратегію та цілі організації. При цьому не можемо з цілковитою впевненістю сказати, що така комунікація характеризується прозорістю. Хоча однозначно забезпечує усіх достовірною інформацією, можливо, з деяким запізненням.

Сучасні економічні умови вимагають нових підходів не лише в управлінні інноваційними комунікаціями, а й у формуванні нових підходів до комунікаційного забезпечення інноваційної діяльності підприємств. Ефективна система управління інноваційною комунікацією компанії сприяє, з одного боку, підвищенню ефективності роботи, а з іншого боку, досягненню задоволення від групових взаємодій. Щоб краще зрозуміти процес обміну інформацією та умови його ефективності, необхідно сформувати ефективний комунікаційний процес, який дозволить побудувати власну інноваційну модель з урахуванням конкретної ситуації на конкретному підприємстві. Серцем цього творчого процесу є сучасна модель, яка враховує такі основні елементи процесу обміну інформацією (рис. 2.5).

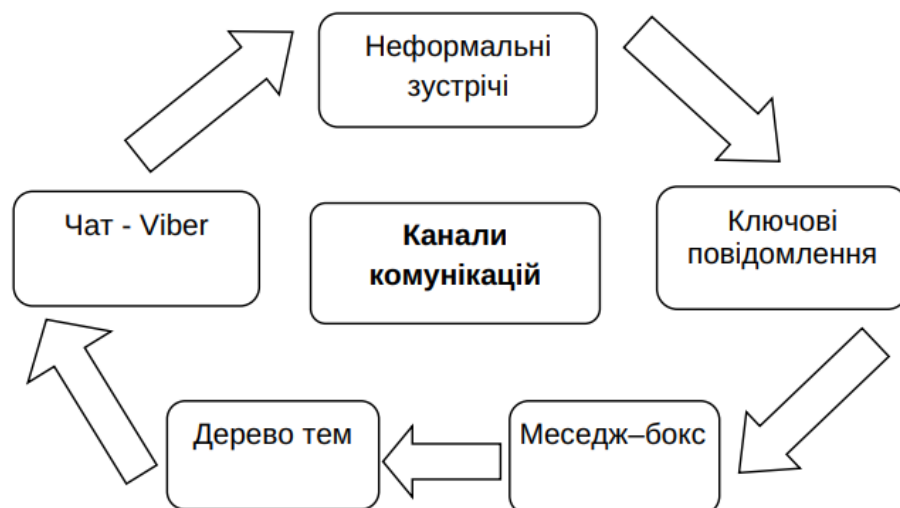


Рис. 2.5. Модель комунікаційного зв'язку ТОВ «АДВІСМАШ»

Чат Viber як засіб спілкування, що сприяє швидкому обміну інформацією. «Неформальні зустрічі» відбуваються, коли послуги Інтернет-провайдера

обмежені. Ключові повідомлення – це найважливіша «велика ідея», яку ваша аудиторія повинна запам'ятати або діяти відповідно до інформації, яку ви надаєте, тобто пристосування вашого повідомлення до потреб кожної аудиторії, до якої ви звертаєтесь. Вікно повідомлень є дуже важливим елементом вашого інструментарію спілкування, який дозволяє ефективно координувати ключові повідомлення. «Темне дерево» - повідомлення можуть бути розгалуженими, адресованими різним адресатам, мати кілька підтем, але завжди повинні повертатися до головної думки. При проведенні підприємницьких та бізнес-інноваційних процесів та спільному виконанні робіт існує потенційний конфліктний ризик через відсутність злагодженої комунікації, неузгодженості правових аспектів та функціональної складової, браку відповідальності та інформації.

Нераціональний розподіл обов'язків та делегування повноважень, неузгодженість структур управління, відсутність чіткої комунікації призводять до конфліктів та їх загострення, що порушує загальний процес діяльності підприємства (табл. 2.3.).

Таблиця 2.3. Причини виникнення конфліктів між працівниками ТОВ НВФ «Адвісмаш»

Причини	Ситуація
Відсутність чіткого розподілу обов'язків, брак комунікацій у колективі та відповідальності за неякісне їх виконання	Відбувається обмеження інтересів працівника
Постановка та розподіл завдань одному підлеглому багатьма керівниками	Перед співробітником виникає необхідність вибору пріоритетності їх виконання
Наявність в одного керівника більше 7–8 підлеглих, розгалуження комунікацій	Відбувається поділ на групи всередині колективу
Недоліки в індивідуальному стилі управління (брак досвіду побудови комунікаційного ланцюга)	Зокрема, використовуються деякі різновиди директивного або ліберального стилю
Неправильна та неякісна оцінка результатів праці	Образа співробітника, відсутність або зниження мотивації, інтересу до роботи, різке зниження продуктивності праці та зворотнього зв'язку в комунікаційному ланцюгу
Ненормований робочий день або жорстка регламентація режиму праці	Наростають прояви психічного перенапруження, фізичної втоми працівників
Невизначеність організаційно-технологічних та чітких комунікаційних зв'язків	Має місце слабка збалансованість робочих місць і рівня технологічних робіт

Примітка. Складено автором.

Керівник, у колективі якого є конфлікт, тримає в руках вузол видимих проявів конфлікту, і його головне завдання — розв'язати його, іноді розрубуючи вузли, іноді ввічливо і досліджуючи причину конфлікту. був створений і відразу розроблений чіткий механізм управління ним. Ефективними інструментами є функції управління, які складають невичерпний набір засобів управління комунікаціями (рис. 2.6.).

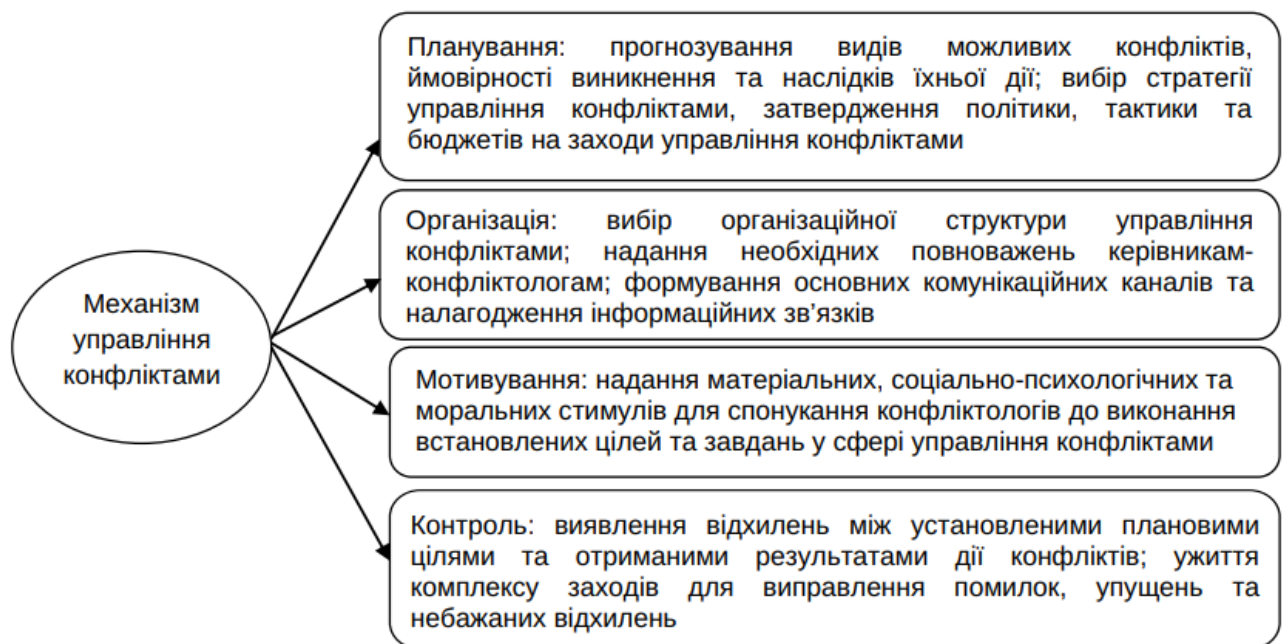


Рисунок 2.6. Механізм управління конфліктами ТОВ НВФ «Адвісماش»

Для швидкого виявлення та усунення наслідків конфлікту важливим елементом є створення ефективної системи управління діагностикою проблеми, яка передбачає оцінку, ідентифікацію факторів, що впливають на її розвиток, збір і формування інформації з метою виявлення взаємозв'язку між проблемні питання та цілі та результати системи управління та комунікації підприємства. Комунікаційний ланцюг відображає послідовність взаємодіючих елементів, від якісного та кількісного складу яких залежить результативність і результативність кожної комунікації, яка складається із загальної професійної кваліфікації персоналу, інформаційних і технологічних навичок, психологічних особливостей персоналу, соціальних взаємодія в команді - згуртованість і групова взаємодія при виконанні поставлених завдань, оперативні функції

членів групи в процесі прийняття колективних рішень, програмне забезпечення, що підтримує відповідні канали зв'язку, системи обробки інформації тощо. Комунікаційна система управління полягає в тому, що автоматизованого процесу обміну інформацією важко досягти, оскільки інформаційні потоки обробляються співробітниками, особливості яких впливають на ефективність і ефективність кожної організації [26, с.60]. Сучасний світ знаменує собою зрушення у сфері корпоративної комунікації в бік більш орієнтованого на людину підходу. Особистісно орієнтований підхід починає набувати популярності не лише через посилення конкуренції, а й у зв'язку з появою нових форм спілкування та способів формування, обробки, передачі та зберігання інформації, а також розвитком медіаіндустрії. Комп'ютерні технології та інновації уможливили легкий доступ до великих обсягів інформації, передачу на великі відстані за короткий час, відкрили нові комунікаційні можливості та знизили комунікаційні бар'єри.

Корпоративний сайт, як інноваційний засіб комунікації, вирішує багато найважливіших комунікаційних завдань: просування товарів і послуг, створення і зміцнення іміджу підприємства, залучення і утримання клієнтів, опитування, прийом і обробка досліджень, організація електронного документообігу, отримання та відправлення електронних листів тощо. Успіх спілкування залежить від повного розуміння одержувачем сенсу створеного відправником повідомлення. При цьому не має значення, внутрішній чи зовнішній тип корпоративного спілкування. Слід, однак, зауважити, що нехтування внутрішніми комунікаціями на підприємстві часто спостерігається зовсім інших причин, основна з яких зводиться до недооцінки їх важливості для організації. До т. зв до комунікаційних бар'єрів належать суб'єктивні чинники будь-кого з учасників спілкування (психологічний та емоційний стан, стереотипи, відсутність знань, досвіду чи навичок тощо), надлишок інформації, що передається, перевантаження, неефективність налагодження вертикальної взаємодії при передачі інформації, нечітка структура повідомлення. При створенні внутрішньої комунікації слід перш за все оцінити існуюче

управлінське середовище і комунікацію, яка вже існує в структурі організації, а також відносини в команді і задоволеність співробітників існуючими умовами. Лише після детального аналізу навколишнього середовища можна виділити всі проблеми та протиріччя, які перешкоджають ефективності спілкування [21]. Довіра до керівництва товариства розвивається у персоналу, коли він усвідомлює свою цінність для організації, добре знає її діяльність і місце, яке в ній займає. Цінним для організації є вміння швидко та адекватно реагувати на інформацію про зміни, що відбуваються у внутрішньому та зовнішньому середовищі, щоб встановити чіткий баланс між двома ланками: комунікацією та організаційною взаємодією, які формують конкурентоспроможність організації. Важливість комунікації в компанії та її вплив на внутрішні та зовнішні відносини не можна недооцінювати. Приховування інформації про внутрішній клімат в колективі неминує призводити до нестабільної ситуації на підприємстві, зниження ефективності всіх комунікаційних процесів і корпоративної єдності [22].

Результати дослідження показують, що ефективне функціонування та управління ТОВ НВФ «Адвісмаш» неможливе без побудови комунікаційного процесу. Вони створюють умови для виявлення ділових і професійних якостей працівників, сприяють створенню творчого потенціалу. Чітка, контрольована система комунікацій окреслює синтез організаційної теорії, структуру системи управління комунікаціями та її ефективність, що безпосередньо впливає на загальну ефективність організації. Відсутність компетентності в одній сфері позначиться на всіх інших сферах і призведе до конфліктних ситуацій. Прозорий дизайн, планування та ефективне впровадження комунікаційної системи є таким же важливим ресурсом для кожного підприємства, як фінанси чи час, і впливає на загальну ефективність його управління та рівень конкурентоспроможності.

РОЗДІЛ 3

ОБГРУНТУВАННЯ НАПРЯМІВ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ВНУТРІШНІМИ КОМУНІКАЦІЯМИ У ТОВ НВФ «АДВІСМАШ»

3.1. Організаційне забезпечення внутрішніх комунікацій товариства

У попередньому розділі за результатами аналізу внутрішніх комунікацій ТОВ НВФ «Адвісмаш» стало зрозуміло, що цілісної системи внутрішніх комунікацій у товаристві не сформовано, що негативним чином позначається на ефективності його роботи у цілому. У цьому контексті вважаємо за потрібне прийняти цілу низку організаційних рішень.

Таким чином, більшість фактичних робочих процесів ТОВ НВФ «Адвісмаш» включають кілька функцій, що означає необхідність спільної роботи кількох відділів. Однак у функціонально орієнтованих структурах управління обмін інформацією між різними відділами є дуже складним. Це призводить до великих накладних витрат і невиправдано тривалих термінів прийняття управлінських рішень, що не може не позначитися на конкурентоспроможності підприємства.

Пропонуємо створити в ТОВ «Адвісмаш» інформаційно-аналітичний департамент для забезпечення якісної роботи всіх підрозділів підприємства та його взаємодії з постачальниками та споживачами на основі пошуку та поширення інформації, створення відповідних баз даних та знань, що дозволяють ефективно управлінські рішення в стратегічний період. Інформаційно-аналітичний відділ, серед іншого, повинен: проводити внутрішню комунікацію з іншими частинами компанії та зовнішнім середовищем, як показано на малюнку 3.1.

Основними елементами відділу аналізу організаційної інформаційної структури є: механізми швидкого доступу до повної, достовірної, цінної, достовірної, актуальної, актуальної інформації; кваліфікований персонал; апаратне та програмне забезпечення; достатній обсяг фінансування; другий

Організаційна структура інформаційно-аналітичного підрозділу має сприяти підвищенню якості роботи підприємства та забезпечувати виконання поставлених завдань, піклуватися про управління базами даних і знаннями, їх захист, реалізацію відповідних дій та формування мотивації працівників. співробітникам можливість отримати нові знання.



Рисунок 3.1. - Взаємозв'язок інформаційно-аналітичного відділу з окремими підрозділами ТОВ НВФ «Адвісмаш»

Примітка. Складено автором

Організаційна структура ТОВ НВФ «Адвісмаш» сформована за лінійно-функціональним типом. Організаційні структури цього типу функціонують на основі принципів ієрархії; спеціалізації; відповідність повноважень; розподіл роботи на окремі функції; формалізація і стандартизація; безособові функції;

вибір кваліфікації. Створення такої організаційної структури має як переваги, так і недоліки.

Перевагами лінійно-функціональних структур є прозорість і простота взаємодії, що запобігає отриманню підлеглими суперечливих наказів і вказівок; наявність цільової відповідальності штату за конкретну посаду; певна ефективність у підготовці та реалізації управлінських рішень; прибутковість в умовах малого бізнесу; достатньо вузька спеціалізація функціональних керівників; скорочення часу вертикальної передачі інформації; зняття навантаження з вищого керівництва [43].

До найпоширеніших недоліків можна віднести труднощі в регулюванні відносин між лінійними та функціональними керівниками; підвищення умов для реорганізації потоків інформації, що призводить до перевантаження менеджерів; стійкість до змін в компанії; подовження часу вертикального потоку інформації [15].

Зараз перевага віддається гнучким структурам управління. Тому для досягнення поставленої мети та усунення такого критичного недоліку, як низький рівень гнучкості та значний час на узгодження рішень, представляється доцільним запровадити посередницьку функцію між відділами по горизонталі для більш оперативного вирішення виникаючих завдань та координації з всі зацікавлені сторони. Тому, підсумувавши проаналізовані наукові роботи зі створення нових організаційних підрозділів та управління знаннями, нами розроблено організаційну структуру інформаційно-аналітичного відділу ТОВ «Адвісмаш» (рис. 3.2), яка, на нашу думку, є найбільш оптимальною в сучасних умовах змін і трансформації.

Показано на рис. 3.2 організаційна структура забезпечує продуктивне інформаційно-аналітичне забезпечення філій компанії. Доцільність створення запропонованих на рисунку секторів та їх штат залежить від функцій, які виконує інформаційно-аналітичний відділ. Чисельність працівників цього відділу може змінюватися в залежності від обсягу вхідної та вихідної інформації, складності її отримання та трудомісткості роботи, характерної для

кожного підприємства. Створення інформаційно-аналітичного відділу, особливо на початковому етапі, призведе до збільшення витрат, але це виправдано використанням у роботі компанії найновішої інформації, що дозволить використовувати наявний потенціал ресурсів у найкращим способом і вдосконалювати його в майбутньому, а також повністю враховувати вимоги користувачів і можливості постачальника.



Рисунок 3.2. - Пропонована структура інформаційно-аналітичного відділу ТОВ НВФ «Адвісмаш»
Примітка. Складено автором

Після того, як було прийнято рішення про створення нової сутності, необхідно визначити послідовність процесу. На основі узагальнення підходів, представлених у різних літературних джерелах [16], можна виділити наступні етапи створення інформаційно-аналітичного відділу ТОВ «Адвісмаш».

На першому етапі необхідно сформулювати цілі та основні функції нового відділу, розробити класифікатор функцій та перелік робіт [10]. Потім проводиться опитування працівників щодо адекватності інформаційно-комунікаційного забезпечення, швидкості прийняття рішень, актуальних знань тощо.

На другому етапі визначається роль і місце нового підрозділу в організаційній структурі підприємства, його структура і напрями зв'язків з іншими підрозділами, інтенсивність роботи і зміни штатного розкладу. Для цього готуються відповідні накази та розпорядження.

Вибір форми організаційної структури інформаційно-аналітичного підрозділу визначається зовнішніми та внутрішніми факторами. Чисельність персоналу тієї чи іншої категорії визначається залежно від норм управління та ієрархії [1].

На третьому етапі створення інформаційно-аналітичного відділу на підприємстві розробляються принципи діяльності цього відділу, трудові обов'язки персоналу, кваліфікаційні вимоги до нього, права та обов'язки, порядок оцінки якості роботи та проводиться атестація персоналу.

Тепер розрахуємо кошторис створення та функціонування такого підрозділу. Отже, для роботи такого відділення необхідні три суміжні кімнати загальною площею 26 м²; створення 7 робочих місць та оснащення їх комп'ютерною технікою, підключеною до внутрішньої мережі та мережі Інтернет; 2 багатофункціональні пристрої та 1 принтер. Для роботи в підрозділі планується залучити 7 спеціалістів, у тому числі 3 шляхом переведення з інших структурних підрозділів організації (аналітик – з планово-економічного відділу; менеджер з комунікацій з відділу маркетингу; адміністратор баз даних з відділу ІТ-супроводження). Додатково планується працевлаштування 4 спеціалістів: начальника відділу, завідуючих секторами та спеціаліста з інформаційної безпеки.

Витрати на матеріально-технічне забезпечення підрозділу можна поділити на одноразові (капітальні) і періодичні (витрати на зв'язок, канцтовари, ремонт техніки, заправку і придбання патронів тощо); витрати на персонал є циклічними і відбуваються раз на місяць. Розділимо всі витрати і покажемо в таблиці бюджет створення нового структурного підрозділу товариства (табл. 3.1).

Таблиця 3.1. Орієнтовний бюджет створення інформаційно-аналітичного відділу ТОВ НВФ «Адвісмаш», грн.

№ з/п	Стаття витрат	Періодичність здійснення	Сума
1	2	3	4
1.	Одноразові витрати		
1.1.	Ремонт трьох приміщень площею 26 м ² (шпаклювання, фарбування стін)	Разово	15000
1.2.	Придбання моноблоків AsusVivoAiO V222GAK-BA010D Black (90PT0211-M00770) (офіційний Windows в подарунок) ¹	Разово	11499*7 =80493
1.3.	Придбання багатофункціонального пристрої HP LaserJetPro M130nw (G3Q58A) + USB cable (2 од) ²	Разово	5766*2 =11532
1.4.	Придбання принтеру HP LaserJetPro M130nw (G3Q58A) + USB cable (1 од.) ³	Разово	3699
1.5.	Налаштування мережі	Разово	1500
1.6.	Офісні меблі (7 столів, 7 стільців, 3 стелажі, 1 шафа)	Разово	26537
2	Періодичні витрати		
2.1.	Витрати на корпоративний телефон	Раз на місяць	150
		Всього за рік	1800
2.2.	Витрати на канцелярію (папір, ручки, агрегат ори, файли)	Раз на місяць	300
		Всього за рік	3600
2.3	Витрати на Інтернет	Раз на місяць	Витрати здійснюються в межах корпоративних платежів
2.4.	Витрати на поточний ремонт обладнання (5% від балансової вартості обладнання)	Раз на рік	4786,2
3.	Витрати на оплату праці		
3.1.	Керівник інформаційно-аналітичного відділу (21 тарифний розряд 50% надбавка за інтенсивність)	Раз на місяць	7396*1,5 =11094
3.2.	Керівник сектору забезпечення взаємодії із зовнішнім середовищем (20 тарифний розряд 40% надбавка за інтенсивність)	Раз на місяць	6992*1,4 =9788,8
3.3.	Керівник сектору забезпечення взаємодії у внутрішньому середовищі (20 тарифний розряд 40% надбавка за інтенсивність)	Раз на місяць	6992*1,4 =9788,8
3.4.	Фахівець із інформаційної безпеки (19 тарифний розряд 20% надбавка за інтенсивність)	Раз на місяць	6570*1,2=7884
3.5.	Менеджер з комунікацій (18 тарифний розряд 20% надбавка за інтенсивність)	Раз на місяць	6166*1,2=7399,2
3.6.	Адміністратор бази даних (19 тарифний розряд 20% надбавка за інтенсивність)	Раз на місяць	6570*1,2=7884
3.7.	Аналітик (18 тарифний розряд 20% надбавка за інтенсивність)	Раз на місяць	6166*1,2=7399,2
	Всього фонд оплати праці за місяць		61238
	Єдиний соціальний внесок за місяць		13472,36
	Всього витрати на оплату праці за рік		896524,32
	Всього витрати на створення відділу та його функціонування протягом року		1045471,52

Примітки: 1. Джерело: <https://hard.rozetka.com.ua/ua/computers/c80095/filter/70553=286377/>

2. Джерело: https://rozetka.com.ua/ua/printers-mfu/c80007/filter/naznachenie-99922=dlya_malykh_i_srednikh_ofisov/

3. Джерело:https://rozetka.com.ua/ua/printers-mfu/c80007/filter/naznachenie-99922=dlya_malykh_i_srednikh_ofisov/
4. Складено автором.

Таким чином, витрати на створення та функціонування відділу протягом року будуть складати 1 млн. 45,5 тис. грн., що складає 0,16% від загальної суми витрат підприємства. Організація діяльності такого структурного підрозділу забезпечить налагодження комунікацій між окремими відділами та посадовими особами підприємства, пришвидшить процес пошуку необхідної інформації, створить передумови для оперативного прийняття управлінських рішень та унеможливить витік конфіденційної інформації та даних, що становлять комерційну таємницю. Тому ми прогнозуємо як приріст чистого доходу на 1% (6,7 млн. грн.) за рахунок оперативного пошуку нових клієнтів, участі у тендерах на виготовлення військової техніки тощо, так і зниження невиправданих витрат і втрат на 0,05% (3,2 млн. грн.). Сумарна ефективність діяльності підрозділу становитиме 9,9 млн. грн., а термін окупності складатиме 39 днів.

Щоб організувати цілісну комунікаційну діяльність, що працюватиме на підвищення ефективності роботи ТОВ НВФ «Адвісмаш», на нашу думку, доцільно дотримуватися ряду порад:

1. Дотримання чіткого плану завдань, які стоять перед керівником і співробітниками. Адже календарний графік, за яким здійснюється організація у товаристві, допоможе як спланувати, так і описати колективну діяльність працівників.

2. Аналіз каналів зв'язку у товаристві. Є кілька варіантів онлайн-опитувань або секретних скриньок. Так, ви зможете визначити, які канали найбільш ефективні та зручні для командної роботи.

3. Створення цілеспрямованого контент-плану для внутрішніх каналів зв'язку у товаристві. Такий план може включати корпоративні новини, огляди кейсів підприємства, замітки експертів, короткий список книг і фільмів та іншу інформацію, яка буде потрібна для організації комунікаційної діяльності всіх співробітників.

4. Використання методу MessageHouse, який є інноваційною технологією для структурування інформаційних даних співробітників товариства та нагадування їм про важливі законні трудові записи.

5. Перегляд корпоративної стратегії, забезпечення її доступу до працівників. Саме цей наголос на нових можливостях зв'язку, які є результатом обміну файлами, покращить внутрішній зв'язок, який стане більш централізованим і проходитиме через локальну мережу.

6. Співпраця з компаніями-партнерами, що забезпечують інформаційну безпеку або впроваджують заходи внутрішньої безпеки даних разом із встановленням регламенту роботи, що покращить управління комунікаціями.

7. Координація командоутворення та цікавих корпоративних заходів з метою постійного впровадження нових інформаційних інструментів у роботу

Аналіз прогресивної вітчизняної та зарубіжної практики свідчить про доцільність застосування цілої низки сучасних інструментів внутрішніх комунікацій, які суттєвою мірою впливають на формування мікроклімату в колективі, сприяють зростанню продуктивності і праці, та, у цілому, підвищують ефективність управління підприємством, у тому числі, ТОВ «АДВІСМАШ». Зокрема, серед ключових пропозицій вважаємо зосередитись на такому:

підготовка покрокового плану дій для трансформації внутрішніх комунікацій. У цьому процесі завжди визначте відповідальних осіб та їхні завдання;

запровадження календаря подій (постійних і спонтанних). Це допоможе планувати комунікації та контролювати кризи. На початку будь-якого етапу проекту доцільно описати команді дорожню карту та структурувати відповідну інформацію.

Важливо підкреслити, що усі внутрішні комунікації мають бути централізованими. Тільки спеціальна інформація повинна поширюватися на місцях. Слід також сформувати брендбук і поширити інформацію про нього. Зауважимо, що спілкування та командні заходи мають бути наповнені

цінностями. Важливо визначити голос компанії, т. зв. тон голосу, спосіб спілкування та ключові повідомлення.

Важливо, щоб голос компанії «звучав» однаково, як для зовнішньої аудиторії, так і для співробітників. Саме товариство має передавати повідомлення всім оточуючим, цільовим аудиторіям. Можна впорядкувати теми та повідомлення, які необхідно надсилати співробітникам, використовуючи метод будинку повідомлень. Це технологія побудови інформації, як елементи будинку: головна теза як основа, аргументи як поверхи будинку та повідомлення, яке ви хочете передати як дах.

Ще один цікавий інструмент, який допоможе краще зрозуміти свою команду – це портрет співробітника. Його можна створити на основі опитування або у вигляді SWOT-аналізу. Варто описати свої професійні та особистісні характеристики, інтереси, уподобання та цінності. Ця інформація також може бути використана для організації ефективного командування та цікавих корпоративних заходів. Слід також проаналізувати канали комунікації (через опитування). Визначити, які канали ефективні та зручні для команди. Під час кризи запровадити нові альтернативні канали комунікації.

Заслуговує на увагу також необхідність ідентифікації форм спілкування: зустрічі (онлайн, офлайн), онлайн-зустрічі, звернення, опитування, короткі інформаційні рубрики, їх регулярність, форму та розклад.

Слід сприяти навчанню співробітників і навчатися разом з ними, впроваджувати програми внутрішнього наставництва. Надсилати відео, аудіозаписи та публікації вранці та ввечері. Щотижневое резюме, Telegram-канал, листи від керівників і регулярні оновлення допоможуть розвивати команду, підтримувати її мотивацію та зміцнювати корпоративну культуру.

Фахівці також радять створити контент-план для внутрішніх каналів комунікації. Він може містити профільні новини, огляди кейсів і новини, статті та інтерв'ю з експертами, добірку можливостей місяця, короткий список книг і фільмів, екологічну тематику, благодійну діяльність, інформацію про психологічну підтримку. При цьому не слід забувати про інформаційну

безпеку, слід впроваджувати заходи безпеки даних, навчати цьому команду. Правила та норми повинні бути встановлені та дотримуватись. Це допомагає керувати, особливо в спілкуванні.

Ефективна система внутрішньої комунікації допоможе підтримувати командний дух, мотивувати та розвивати співробітників. Тому постійно впроваджуйте нові підходи та інструменти та розвивайте внутрішню комунікацію у своїй організації.

У цілому, нами опрацьований підхід до формування інформаційно-аналітичного відділу, до складу якого вводяться нові посади: фахівець з інформаційної безпеки та адміністратор бази даних. Цей підхід сприятиме прискоренню прийняття управлінських рішень, зростанню адаптивності підприємства на основі цілісної системи внутрішніх комунікацій, активізації поширення інформації і формуванню баз знань, що забезпечує підвищення рівня компетентності персоналу та, як наслідок, покращує якість функціонування підприємства.

3.2. Оптимізація комунікаційних процесів як засіб підвищення ефективності управління підприємством

У сучасних умовах, коли виникають певні труднощі у прийнятті належним чином обґрунтованого управлінського рішення при організації управління підприємством, використання сучасних методів і технологій комунікаційних взаємодій стає все більш актуальним для підтримки стабільної та ефективної роботи. У зв'язку з постійною зміною зовнішніх факторів підприємство потребує швидкої реакції керівництва у вигляді прийняття відповідних управлінських рішень. Разом з тим, в даний час використання методів і технологій комунікаційної взаємодії в організації управління підприємством, як правило, не є системним, що в свою чергу значно знижує ефективність управління. Незважаючи на наявний вітчизняний та зарубіжний досвід у цій сфері, на сьогоднішній день відсутня науково обґрунтована система управління комунікаційними взаємодіями та розвитку комунікаційних

компетенцій керівників управлінської організації, яка б дозволяла своєчасно реагувати на зміну умов зовнішнього та внутрішнього середовища.

Комунікація виступає сполучною ланкою в процесі управління підприємством, яка пронизує всі функції управління (планування, організацію, мотивацію і контроль). Для з'ясування ролі та місця комунікаційної складової в процесі управління, в тому числі й стратегічному, слід класифікувати комунікацію за стадіями циклу управління (рис. 3.1).



Рисунок 3.1. Обґрунтування ролі внутрішніх комунікацій на окремих етапах управління

Комунікація є основною умовою існування та розвитку підприємства. Його особливості багато в чому визначають не тільки структуру організації, але й формування та розвиток організаційної культури, а також місії та цілі [18].

Особливістю комунікації є те, що вона виступає засобом забезпечення синергічного ефекту. Цей ефект виявляється в новизні, яку набуває економічна система в результаті тієї чи іншої комунікаційної взаємодії.

Ефективність менеджменту можна трактувати як питання, яке має багато аспектів. Як правило, ефективність можна оцінити за кінцевими результатами діяльності; за ступенем досягнення цілей компанії; ефективності використання капітальних вкладень та інших факторів, при цьому ефективність управління слід розглядати як функціонування системи управління за допомогою спеціальних коефіцієнтів, що відображають результати її функціонування. У традиційній адміністративно-організаційній теорії менеджменту проблема полягала у виборі певної сукупності кількісних економічних показників, які найбільш повно характеризують ефективність організації виробництва в цілому [33]. Ключовим питанням є питання надання кількісної визначеності критеріям, які є невимірними, якісними, але при цьому необхідно враховувати фактори, які підлягають вимірюванню з кількісної сторони (наприклад, матеріал і вартість), а не придатні для неї (стосунки, ставлення, мораль, спілкування, інформаційне забезпечення, оцінка результатів програми, задоволеність користувачів тощо). Безперечно, що друга група показників є суб'єктивною і, до того ж, досить складною для кількісної оцінки, а отже, для вимірювання. Отже, для забезпечення ефективного управління існує механізм управління підприємством, який зображено на рис. 3.2.

Механізм управління — це сукупність дій і методів впливу на діяльність людей з метою сприяння досягненню цілей організації, тобто їх мотивації. Термін «механізм управління» відображає важелі або засоби впливу, якими є інтереси та цінності людини. У механізмі управління комунікація відіграє роль засобу, інструменту процесу управління, забезпечуючи, по-перше, інформаційні взаємодії в управлінні та задоволенні інформаційних потреб, по-друге, процес прийняття та реалізації рішень [14].

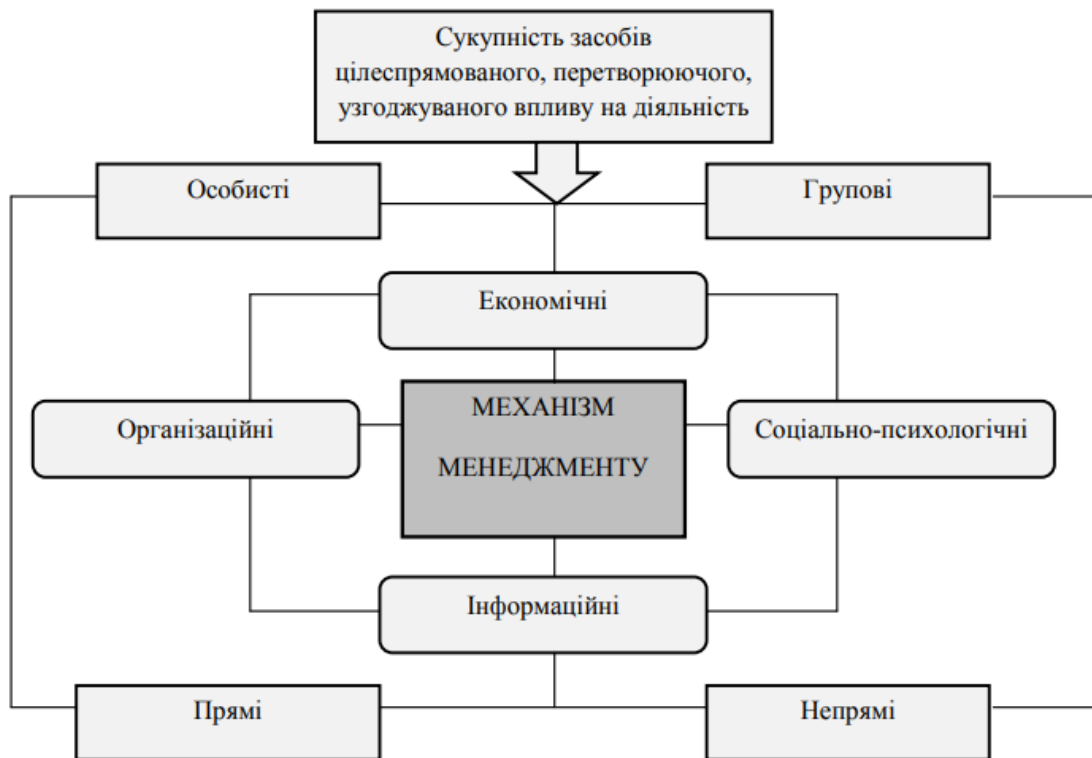


Рисунок 3.2. Механізм менеджменту підприємства

Реалізація процесу управління, в тому числі стратегічного, неможлива без безперервного отримання та передачі інформації. Комунікаційний механізм – це цілеспрямований процес вирішення комунікаційних завдань, заснований на сукупності комунікаційних ресурсів, принципів, норм формування та розвитку комунікаційних процесів компанії. Ресурси, які беруть участь у розвитку комунікації, включають як технічні ресурси (засоби та канали комунікації), так і людські ресурси (комунікаційні компетенції, володіння технічними навичками) [18]. Крім того, важлива кількість часу, яка пов'язана з динамічним характером змін комунікаційних потреб компанії. Розвиток корпоративної комунікації передбачає розробку комунікаційної стратегії, спрямованої на усунення розбіжностей між комунікаційними потребами та передбачуваним рівнем розвитку комунікацій підприємства. Розвиток комунікацій сприяє розширенню комунікаційних можливостей підприємства та створенню нових рішень, які дозволяють швидко реагувати на зміни комунікаційних потреб, викликані мінливими умовами зовнішнього та внутрішнього середовища[33]. Комунікаційний механізм дозволяє здійснювати цілеспрямований управлінський вплив на комунікацію компанії. Організаційними формами

використання комунікаційного механізму є комунікаційні програми та заходи. Комунікаційні програми - це набір заходів, які мають конкретні терміни, виконавців і склад використовуваних ресурсів. У процесі їх реалізації використовуються ресурси, в тому числі фінансові, що передбачає необхідність розробки бюджету та визначення ефективності. Саме на рівні комунікаційної діяльності комунікаційні процеси перетинаються з основними підсистемами підприємства (маркетинговою, соціальною, технологічною). Комунікаційні програми та заходи розроблені для досягнення цілей, визначених у результаті комунікаційного аналізу компанії. У їх реалізації беруть участь підрозділи та посадові особи [34], відповідальні за досягнення результату в даному виді комунікаційних взаємодій. Впроваджуючи комунікаційні програми на заходах, вибрані елементи організаційної комунікації зміцнюються та перетворюються на конкурентні переваги.

Інформаційна складова забезпечує задоволення інформаційних потреб керівників, а соціально-психологічна створює психологічну оболонку системи управління, комунікаційний клімат, у якому працює управлінська команда і від якого залежить ефективність управління. Комунікація впливає на рівень довіри до керівництва, мотивацію та задоволеність персоналу, якість рішень і результатів, тому виникає потреба в управлінні комунікаційними процесами компанії. Наведемо в таблиці 3.1. вплив комунікації на результати діяльності підприємства.

Таблиця 3.1. Вплив комунікацій на ефективність підприємства

Головний чинник впливу	Поточні результати	Підсумкові результати
Внутрішні комунікації	Задоволення потреб керівництва інформацією	Результативність корпорації
Організаційні комунікації	Якість процесів прийняття рішень, координації, мотивації, інноваційної діяльності	Результативність (продуктивність) та ефективність
Комунікаційне задоволення	Продуктивність, якість виконання, стабільність колективу	Результативність організації
Комунікативна поведінка та компетентність	Результативність та якість виконання	Досягнення цілей, ефективність організації

Продовження табл.3.1.

Участь у постановці цілей та зворотній зв'язок	Рівні задоволеність продуктивністю, виконання мотивації, роботою, якістю	Результативність організації, досягнення цілей
Структура комунікацій	Якість рішень. Рівень виконання	Ефективність управління та організації
Між особисті та між групові взаємодії	Рівень організаційної культури, управління конфліктами організаційної мотивації, змінами,	Ефективність організації
Стратегічні комунікації	Рівень адаптації	Стратегічний розвиток

Примітка. Складено автором на основі [41].

Для оптимізації комунікаційних процесів підприємства необхідно визначити характер впливу різних видів комунікаційних взаємодій на ефективність управління, щоб мати можливість приймати обґрунтовані та цілеспрямовані рішення у сфері комунікації (рис. 3.3). Кожен рівень враховується з точки зору внутрішніх і зовнішніх зв'язків. Спочатку було розглянуто спілкування на підприємстві та його вплив на процес управління.

Основними параметрами оцінки на цьому рівні є стан інформаційного обміну та ступінь внутрішньої інформаційної, соціально-психологічної цілісності підприємства. Кожна категорія впливає як на якість рішень, так і на якість реалізації, крім того, впливає на якість реалізації, гнучкість і маневреність управління та збільшення інноваційного потенціалу, частку нестандартних, ризикованих рішень, довговічність зменшується впровадження інновацій. Зовнішні взаємодії впливають на ефективність управління, по-перше, через інформаційну складову (управління невизначеністю), по-друге, через соціально-психологічну складову (імідж підприємства). Перший впливає на систему управління через ступінь адаптації інноваційного потенціалу, другий – через забезпечення інвестиційної привабливості та соціальної значимості.

Невизначеність приписується зовнішньому контуру, щоб підкреслити складність і непередбачуваність зовнішнього середовища фірми. Рівень зовнішньої невизначеності впливає не тільки на якість управлінських рішень, а й на комунікаційний клімат в компанії.

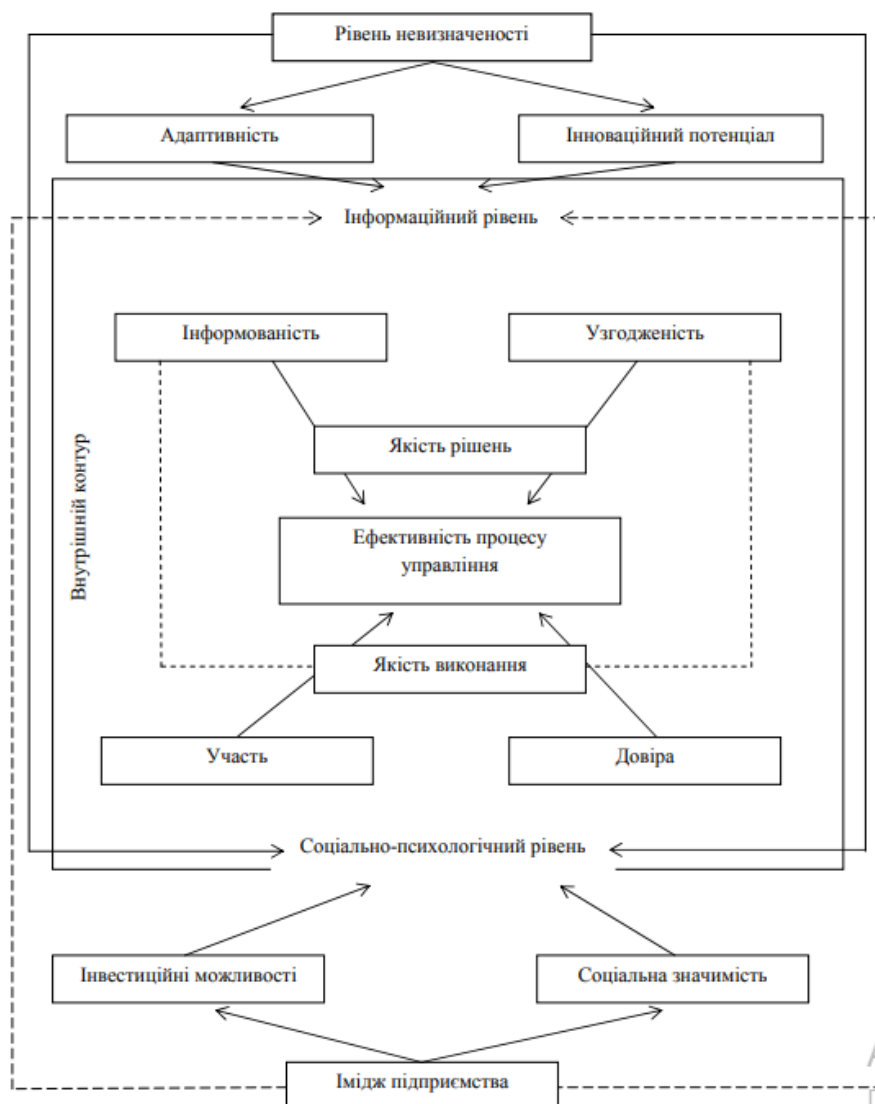


Рис. 3.3. Оптимізація комунікаційних процесів ТОВ «АДВІСМАШ»

Ефективним можна вважати лише такий комунікаційний менеджмент, який орієнтований на довгостроковий інтерес розвитку компанії. Для вирішення цього завдання необхідно удосконалити організаційно-економічний механізм комунікаційного менеджменту, який забезпечує реалізацію основних етапів комунікаційного менеджменту.

Таким чином, хоча подвійний характер організаційної комунікації значно ускладнює процес управління (особливо процедури планування та оцінки), що робить наслідки прийнятих рішень менш передбачуваними, організаційна комунікація потребує особливої уваги, оскільки сприяє розвитку підприємства та підвищує ефективність праці. Процес управління складається з чотирьох елементів: інформації, управлінських рішень, зв'язку і технології процесу управління. Комунікацією називають процес з'єднання п'яти основних

функцій управління, які є основними засобами забезпечення цілісності та функціонування підприємства. Комунікація є основою контролю та координації на підприємстві, вона також надає інформацію, необхідну для ефективної реалізації місії підприємства, виконує соціальну, мотиваційну, інформаційну та регулятивну функції, які в сукупності дозволяють здійснити інтеграцію та координацію діяльності підприємства.

Розвиток комунікації товариства передбачає розробку комунікаційної стратегії, спрямованої на усунення розбіжностей між комунікаційними потребами компанії та передбачуваним рівнем розвитку комунікації компанії. Їх розвиток сприяє розширенню комунікаційних можливостей підприємства та створенню нових рішень, які дозволяють швидко реагувати на зміни комунікаційних потреб, викликані умовами зовнішнього та внутрішнього середовища. Комунікаційний механізм дозволяє здійснювати цілеспрямований управлінський вплив на комунікацію компанії. Організаційними формами використання комунікаційного механізму є комунікаційні програми та заходи. Комунікаційні програми - це набір заходів, які мають конкретні терміни, виконавців і склад використовуваних ресурсів. У процесі їх реалізації використовуються ресурси, в тому числі фінансові, що передбачає необхідність розробки бюджету та визначення ефективності. Саме на рівні комунікаційної діяльності комунікаційні процеси перетинаються з основними підсистемами підприємства (маркетинговою, соціальною, технологічною).

ВИСНОВКИ

Магістерська робота присвячена важливій науковій проблемі, пов'язаній з обґрунтуванням напрямів удосконалення управління внутрішніми комунікаціями на підприємстві. Основні результати дослідження полягають у наступному.

1. Система внутрішньої комунікації є синтезом теорії управління, теорії організації, теорії психології управління та теорії комунікації. Недоліки, невміння чи неефективні дії в одній зі сфер призведуть до помилок у всіх інших сферах. Сучасний розвиток економіки, новітні досягнення науки в галузі управління та значна кількість пропонованих сьогодні каналів та інформаційних ресурсів спонукають до пошуку найбільш ефективних форм комунікаційних взаємодій, постійного вдосконалення вже існуючих засобів комунікації, а також розробка якісно нових наукових методів та конструктивний підхід до розвитку внутрішньої комунікації.

2. У вузькому розумінні комунікації – це процес обміну інформацією (фактами, ідеями, поглядами, емоціями тощо) між двома або більше особами. Проте сам факт обміну інформацією ще не свідчить про комунікацію, оскільки інформація, що передається, може бути незрозуміла для того, хто її отримує. В теорії управління під комунікацією розуміють процес обміну інформацією між двома або більше особами, який забезпечує їх взаєморозуміння. Для здійснення процесу комунікації необхідні, принаймні, 4 умови: наявність щонайменше двох осіб: відправника – особи, яка генерує інформацію, що призначена для передавання; одержувача – особи, для якої призначена інформація, що передається; наявність повідомлення, тобто закодованої за допомогою будь-яких символів інформації, призначеної для передавання; наявність каналу комунікації, тобто засобу за допомогою якого передається інформація; наявність зворотного зв'язку, тобто процесу передавання повідомлення у зворотному напрямку: від одержувача до відправника. Таке повідомлення містить інформацію про ступінь сприйняття і зрозумілості отриманого ним повідомлення.

3.В цілому аналіз господарської діяльності ТОВ НВФ «Адвісмаш» дозволяє зробити висновок про суттєве погіршення ефективного управління цим суб'єктом господарювання, що пов'язано зі зниженням рентабельності та рентабельності бізнесу, зменшенням обсягів виробництва та реалізації продукції. Для подолання вищезазначених проблем та ефективного досягнення основної мети підприємства необхідно: звести до мінімуму дебіторську заборгованість; покращити стан основних фондів; проведення заходів із забезпечення раціонального використання матеріальних ресурсів, підвищення якості та конкурентоспроможності продукції на основі прийняття ефективних управлінських рішень.

4. Результати дослідження показують, що ефективне функціонування та управління ТОВ НВФ «Адвісмаш» неможливе без побудови комунікаційного процесу. Вони створюють умови для виявлення ділових і професійних якостей працівників, сприяють створенню творчого потенціалу. Чітка, контрольована система комунікацій окреслює синтез організаційної теорії, структуру системи управління комунікаціями та її ефективність, що безпосередньо впливає на загальну ефективність організації. Відсутність компетентності в одній сфері позначиться на всіх інших сферах і призведе до конфліктних ситуацій. Прозорий дизайн, планування та ефективне впровадження комунікаційної системи є таким же важливим ресурсом для кожного підприємства, як фінанси чи час, і впливає на загальну ефективність його управління та рівень конкурентоспроможності.

5. Нами опрацьований підхід до формування інформаційно-аналітичного відділу, до складу якого вводяться нові посади: фахівець з інформаційної безпеки та адміністратор бази даних. Цей підхід сприятиме прискоренню прийняття управлінських рішень, зростанню адаптивності підприємства на основі цілісної системи внутрішніх комунікацій, активізації поширення інформації і формуванню баз знань, що забезпечує підвищення рівня компетентності персоналу та, як наслідок, покращує якість функціонування підприємства.

6. Хоча подвійний характер організаційної комунікації значно ускладнює процес управління (особливо процедури планування та оцінки), що робить наслідки прийнятих рішень менш передбачуваними, організаційна комунікація потребує особливої уваги, оскільки сприяє розвитку підприємства та підвищує ефективність. працювати. Процес управління складається з чотирьох елементів: інформації, управлінських рішень, зв'язку і технології процесу управління. Комунікацією називають процес з'єднання п'яти основних функцій управління, які є основними засобами забезпечення цілісності та функціонування підприємства. Комунікація є основою контролю та координації на підприємстві, вона також надає інформацію, необхідну для ефективної реалізації місії підприємства, виконує соціальну, мотиваційну, інформаційну та регулятивну функції, які в сукупності дозволяють здійснити інтеграцію та координацію діяльності підприємства.

Розвиток комунікації товариства передбачає розробку комунікаційної стратегії, спрямованої на усунення розбіжностей між комунікаційними потребами компанії та передбачуваним рівнем розвитку комунікації компанії. Їх розвиток сприяє розширенню комунікаційних можливостей підприємства та створенню нових рішень, які дозволяють швидко реагувати на зміни комунікаційних потреб, викликані умовами зовнішнього та внутрішнього середовища. Комунікаційний механізм дозволяє здійснювати цілеспрямований управлінський вплив на комунікацію компанії. Організаційними формами використання комунікаційного механізму є комунікаційні програми та заходи. Комунікаційні програми - це набір заходів, які мають конкретні терміни, виконавців і склад використовуваних ресурсів. У процесі їх реалізації використовуються ресурси, в тому числі фінансові, що передбачає необхідність розробки бюджету та визначення ефективності. Саме на рівні комунікаційної діяльності комунікаційні процеси перетинаються з основними підсистемами підприємства (маркетинговою, соціальною, технологічною).

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Lauritzen S. L. Local computations with probabilities on graphical structures and their application to expert systems. *Journal of the Royal Statistical Society, Series B*. 1988. Vol. 50, No. 2. P. 157–224
2. Ажажа М. А. Комунікаційний менеджмент як чинник підвищення ефективності публічного управління та адміністрування. *Humanities studies*. 2021. Вип. 9. С. 127-137. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/humst_2021_9_16
3. Бабчинська О.І. Комунікаційний процес в управлінні: основні положення. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/9_2018/51.pdf
4. Бебик В. М. Інформаційно-комунікаційний менеджмент у глобальному суспільстві: психологія, технології, техніка паблік рилейшнз : монографія. К. : МАУП, 2005– 440 с.
5. Беляков О.О. Роль засобів масової комунікації у формуванні екологічної політики. URL:
6. Богоявленська Ю. В. Забезпечення ефективної групової динаміки такої комунікації в управлінні розвитком персоналу. *Причорноморські економічні студії*. 2017. Вип. 24. С. 94-96. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2017_24_20
7. Бурлаков О. С. Методичні основи оцінки ефективності впровадження та використання інформаційно-комунікаційних технологій в управлінні підприємствами. *Інноваційна економіка*. 2017. № 5-6. С. 212-217.
8. Галюк І. Б. Специфіка організації внутрішніх організаційних комунікацій та поведінки лідера в умовах змін. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2022. Вип. 18(2). С. 137-145.
9. Ганущин С. Н. Активізація факторів ефективності комунікації в державному управлінні. *Ефективність державного управління*. 2016. Вип. 4. С. 85-91. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efdu_2016_4_11

10. Гірченко Т.Д. Маркетинг : навчальний посібник. К. : «Фірма «ІНКОС»», Центр навчальної літератури, 2007. 255 с.
11. Дегтяр А. О. Внутрішні комунікації підприємства як чинник мотивації персоналу. *Вісник Харківської державної академії культури*. 2014. Вип. 43. С. 165-173.
12. Дубовик Н. А. Особливості сучасного підходу до розгляду внутрішніх (корпоративних) комунікацій. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2021. № 3. С. 41-47.
13. Залєвська О. Розвиток внутрішніх комунікацій за допомогою корпоративного видання, як інструмент впливу на імідж та діяльність компанії. *Evropský politický a právní diskurz*. 2018. Sv. 5, Vyd. 4. С. 189-196.
14. Івашова Н.В. Сучасний підхід до формування системи комунікацій промислового підприємства. *Вісник раїнської академії банківської справи*. 2011. № 1. С. 120-126
15. Кабаков Ю. Системи управління на основі IOS 9001:2000 впровадження та підсумки. *Стандартизація, сертифікація, якість*. 2013. № 3. С. 48-53.
16. Климчук М. М. Адаптивна модель протидії ризикам бізнес-процесів підприємств альтернативної енергетики. *Бізнес Інформ*. 2013. № 2. С. 124-128. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2013_2_27.
17. Колесніков В. П. Комунікаційна політика як ефективний інструмент управління підприємством. *Вопросы химии и химической технологии*. 2013. № 6. С. 132-135.
18. Комунікативні технології в PR URL: http://pidruchniki.com/1494051146654/marketing/komunikativni_tehnologiyi
19. Копильчак Б. В. Проектний підхід як механізм ефективного управління маркетинговими комунікаціями. *Вісник Дніпропетровського університету*. Серія : Економіка. 2015. Т. 23, вип. 9(2). С. 61-67.
20. Кохан А. І. Вибір ефективного методу комунікації у процесі прийняття політико-управлінських рішень. *Теорія та практика державного управління*. 2012. Вип. 2. С. 97-103.

21. Кравчук І. І., Лавриненко С. О. Управління знаннями та бізнес-комунікаціями – актуальні тренди інноваційного розвитку сучасних організацій. *Ефективна економіка*. 2022. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9868>
22. Лавриненко С.О., Зелінська А.М., Бездітко О.Є. Бузнес-комунікації та їх інноваційність в системі менеджменту підприємства. *ЕКОНОМІКА ТА СУСПІЛЬСТВО*. Випуск # 48. 2023. С.1-7.
23. Мазур В.С. Нові підходи і форми менеджменту, як особливого типу управління. *Пріоритети економічного розвитку України: історія та сьогодення*. Вінниця, 2016. С. 178-183.
24. Маковецька І. М. Особливості управління комунікаціями в підприємствах з ефективною взаємодією фахівців у сфері інформаційно-комунікаційних технологій. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. Серія : Економіка і менеджмент. 2021. Вип. 51. С. 11-17.
25. Маліновська О. Я. Роль комунікацій у забезпеченні ефективного функціонування системи управління на місцевому та державному рівнях. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського*. Серія : Економіка і управління. 2020. Т. 31(70), № 6. С. 60-64.
26. Орел В. М. Роль комунікацій в управлінні підприємством. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства ім. Петра Василенка*. 2016. Вип. 174. С. 60–66.
27. Осипенко Н. О. Вплив кризових ситуацій на інтегровані маркетингові комунікації та внутрішнє середовище підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Серія : Економічні науки. 2023. Вип. 48. С. 25-30.
28. Осовська Г. В. Ефективність маркетингових комунікацій у системі управління діяльністю підприємства. *Агросвіт*. 2012. № 22. С. 12-17.

29. Петрук Н.К. Організація як суспільний феномен: засади соціально-філософського аналізу. К. : Центр духовної культури. 2004. № 43. URL: http://www.filosof.com.ua/Jornel/M_43/Petruk.htm
30. Пілько А. Д. Модель оцінки ефективності управління системою маркетингових комунікацій підприємства. *Моделювання регіональної економіки*. 2010. № 2. С. 13-24.
31. Поплавська Ж.В. Зміна парадигми стратегічного управління на підприємстві в умовах сучасного розвитку. URL : <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/26244/1/16-109-116.pdf>
32. Примак Т.О. Маркетингові комунікації в системі управління ринковою діяльністю підприємства: автореф. дис. на здобуття наук. ступ. доктора екон. наук: спец. 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами». К. 2004. 26 с.
33. Прус Л.Р. Комунікаційний менеджмент. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009. №1. С. 39-41.
34. Радзівська С.О. Глобальні економічні процеси та Україна. *Міжнародна економічна політика*. 2014. С. 80–104.
35. Різун В.В. Теорія масової комунікації/ URL: <http://journalib.univ.kiev.ua/index.php?act=book.index&book=1>
36. Сагер Л. Ю. Моделювання та оптимізація процесу управління внутрішніми комунікаціями підприємства: методичний підхід. *Науковий вісник Ужгородського університету*. Серія : Економіка. 2017. Вип. 2. С. 218-222.
37. Сагер Л. Ю. Організаційно-методичний механізм впливу на стан внутрішніх комунікацій підприємства. *Бізнес Інформ*. 2017. № 10. С. 335-341. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2017_10_54
38. Сагер Л. Ю. Розроблення стратегічного підходу до управління внутрішніми комунікаціями промислових підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету*. Економічні науки. 2017. № 4. С. 205-209. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2017_4_41

39. Сагер Л. Ю. Формування теоретичного підходу до управління внутрішніми комунікаціями підприємства на основі збалансованої системи показників. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2018. № 5(2). С. 144-148.
40. Сагер Л.Ю. Аналіз теоретичних основ внутрішніх комунікацій як необхідної умови ефективного управління підприємством. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2011. № 1. С.128-136.
41. Соколовська В. В. Забезпечення ефективності управління підприємством з урахуванням сучасних комунікаційних особливостей. *Ефективна економіка*. 2018. № 10. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2018_10_22
42. Тертичко Т. В. Економічний аспект процесу внутрішньої комунікації на промисловому підприємстві. *Економічний простір*. 2012. № 67. С. 285-292.
43. Трунова О. В. Застосування методу сааті при прийнятті управлінських рішень. *Вісник Чернігівського національного педагогічного університету. Педагогічні науки*. 2013. Вип. 108.1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VchdpuP_2013_1_108_34
44. Філософська енциклопедія URL: http://dic.academic.ru/dic.nsf/dic_new_philosophy/605/
45. Хміль Ф.І. Менеджмент. К. : Вища школа, 1995. 351 с.
46. Цуруль О.А. Менеджмент у державних організаціях : навч. посіб. К. : КНЕУ, 2002. 142 с.
47. Черкашина М. В. Методика забезпечення ефективності комунікацій для стратегічного управління підприємством. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2019. № 67. С. 87-94.
48. Шлапак О. А. Концептуальні підходи до управління персоналом на засадах критеріїв ефективного комунікаційного середовища. *Ефективна економіка*. 2010. № 10. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2010_10_7
49. Щетініна Л. В. Внутрішньокорпоративні комунікації в цифровому середовищі. *Бізнес Інформ*. 2023. № 2. С. 229-235.

50. Яловега Н.І. Принципи застосування основних комунікаційних інструментів у діяльності підприємств споживчої кооперації. URL: http://www.rusnauka.com/19_NNM_2007/Economics/23199.doc.htm.

Виконав:

студент магістратури за
спеціальністю 073 Менеджмент
денної форми навчання

« ____ » _____ 2024 р.

Підпис

Микола КОЛЕСНИКОВ

Ініціали, прізвище

Науковий керівник:

Д.е.н., професор

« ____ » _____ 2024 р.

Підпис

Павло ІЖЕВСЬКИЙ

Ініціали, прізвище

Робота допущена до захисту:

« ____ » _____ 2024 р.

Підпис

Наталія ЗАХАРКЕВИЧ

Ініціали, прізвище