

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

ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ЕКОНОМІКИ

**Кафедра менеджменту, економіки, статистики та цифрових
технологій**

БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

**на тему: Формування системи ефективних комунікацій на
підприємстві (на матеріалах МКП
«Хмельницьктеплокомуненерго»)**

Виконала: студентка 4 курсу за
спеціальністю 073 Менеджмент денної форми
навчання

Тетяна КОВТОНЮК

Керівник: доктор економічних наук,
професор

Павло ЖЕВСЬКИЙ

(науковий ступінь, вчене звання,
прізвище та ініціали)

Рецензент: Заступник директора МКП
«Хмельницьктеплокомуненерго»

Світлана ОСТАПЮК

(прізвище та ініціали)

Хмельницький – 2024 рік

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ЕФЕКТИВНИХ КОМУНІКАЦІЙ НА ПІДПРИЄМСТВІ	7
1.1. Зміст та роль комунікацій у діяльності підприємств.....	7
1.2. Структурний аналіз системи комунікацій на підприємстві	14
РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ЕФЕКТИВНИХ КОМУНІКАЦІЙ У МКП «ХМЕЛЬНИЦЬКТЕПЛОКОМУНЕНЕРГО»	23
2.1. Загальна характеристика основних показників діяльності підприємства.....	23
2.2. Аналіз ефективності системи комунікацій у МКП «Хмельницьктеплокомуненерго» та чинників її формування	28
РОЗДІЛ 3. ОБГРУНТУВАННЯ ПРІОРИТЕТНИХ ЗАВДАНЬ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ЕФЕКТИВНИХ КОМУНІКАЦІЙ НА ПІДПРИЄМСТВІ	36
3.1. Стратегічні орієнтири формування системи ефективних комунікацій на підприємстві	36
3.2. Удосконалення організації системи ефективних комунікацій підприємства	46
ВИСНОВКИ.....	53
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	58

АНОТАЦІЯ

Ковтонюк Т. – Формування системи ефективних комунікацій на підприємстві (на матеріалах МКП «Хмельницьктеплокомуненерго»). Бакалаврська робота на здобуття освітнього ступеня бакалавра за спеціальністю 073 Менеджмент.

Бакалаврська робота присвячена важливій науковій проблемі, що присвячена теоретичним та прикладним аспектам формування системи ефективних комунікацій на підприємстві.

У першому розділі бакалаврської роботи автором наведені положення, пов'язані із визначенням змісту та ролі комунікацій у діяльності підприємств. Також окрему увагу приділено здійсненню структурному аналізу системи комунікацій на підприємстві, що дозволив визначити основні елементи такої системи та зрозуміти, які з них є найбільш ефективними.

У другому розділі наведено загальну характеристику основних показників діяльності МКП «Хмельницьктеплокомуненерго». А також тут особливу увагу приділено ефективності системи комунікацій у МКП «Хмельницьктеплокомуненерго» та чинників її формування.

Зі свого боку, третій розділ спрямований на обґрунтування стратегічних орієнтирів формування системи ефективних комунікацій на підприємстві, а також можливостей удосконалення організації системи ефективних комунікацій підприємства.

Ключові терміни та поняття: розвиток, формування, комунікація, комунікаційний процес, система комунікацій, система ефективних комунікацій.

SUMMARY

Kovtonyuk T. – Formation of an effective communication system at the enterprise (based on the materials of the Khmelnytskyteplokominergo MCP). Bachelor's thesis for obtaining a bachelor's degree in the specialty 073 Management.

The bachelor's thesis is devoted to an important scientific problem, which is devoted to theoretical and applied aspects of the formation of an effective communication system at the enterprise.

In the first chapter of the bachelor's thesis, the author gives provisions related to the definition of the content and role of communications in the activities of enterprises. Special attention was also paid to carry in gout a structural analysis of the communications system at the enterprise, which made it possible to determine the main elements of such a system and to understand which of them are the most effective.

In the second section, a general description of the main indicators of the activity of the Khmelnytskyteplokominergo MCP is given. Also, special attention is paid here to the effectiveness of the communications system at the Khmelnytskyteplokominergo MEC and the factors of its formation.

For its part, the third section is aimed at substantiating strategic guidelines for the formation of an effective communication system at the enterprise, as well as opportunities for improving the organization of the enterprise's effective communication system.

Key terms and concepts: development, formation, communication, communication process, communication system, effective communications system.

ВСТУП

Актуальність дослідження. Однією з особливостей нашого часу є перехід до інформаційного суспільства, що викликає необхідність впровадження інформаційних та комунікаційних технологій. Обмін інформацією проникає у всі управлінські функції, тому комунікації розглядають як сумісний процес при прийнятті управлінських рішень. Якщо комунікації налагоджені погано, рішення можуть бути помилковими, працівники можуть неправильно трактувати управлінські команди та міжособистісні стосунки. Більшість підприємств сьогодні знаходиться в нестабільній економічній ситуації, в якій особливо гостро постає проблема формування системи ефективних комунікацій та управління ними. Саме це є необхідною умовою досягнення поставленої мети перед підприємством. Внаслідок недосконалого управління комунікаційними процесами на підприємстві суттєво знижується ефективність його управління. Тому дослідження цього питання є актуальним.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми комунікації та її осучаснення в умовах технологічної революції в науковій літературі здебільшого досліджувались з історичних, теоретичних, психологічних, соціальних позицій. В економічній літературі також приділено увагу проблемам управління комунікаціями з урахуванням різних аспектів інформаційного обміну. Зокрема, праці Гужви В. М., Матвієнко О. В., Райяна М. Р., Твердохліба М. Г., Батюка А. Є. та ін. присвячено технічному та інформаційному аспектам комунікації, особливостям інформаційних систем, управлінню інформаційними потоками тощо. Бебик В. М., Грошев І. А., Гавловський В.Д. розглядають переважно соціально-психологічні аспекти комунікацій, їх вплив на продуктивність праці, моральний клімат у колективі, корпоративну культуру, створення іміджу організації.

Слід високо оцінити вклад науковців у дану проблематику, проте, деякі питання щодо розвитку комунікацій на підприємстві та комунікаційних процесів потрібно дослідити більш детально.

Мета та завдання дослідження. *Метою дослідження є узагальнення теоретичного змісту та обґрунтування практичних пропозицій щодо формування системи ефективних комунікацій досліджуваного підприємства. У відповідності до мети були поставлені та послідовно вирішувались такі завдання:*

- визначення змісту та ролі комунікацій у діяльності підприємств;
- структурний аналіз системи комунікацій на підприємстві;
- загальна характеристика основних показників діяльності підприємства;
- ефективності системи комунікацій у МКП «Хмельницьктеплокомуненерго» та чинників її формування;
- обґрунтування стратегічних орієнтирів формування системи ефективних комунікацій на підприємстві;
- обґрунтування можливостей удосконалення організації системи ефективних комунікацій підприємства.

Об'єктом дослідження виступають суспільні відносини, пов'язані зі формуванням системи ефективних комунікацій досліджуваного підприємства.

Предметом – теоретичні, методичні та практичні аспекти формування системи ефективних комунікацій досліджуваного підприємства.

Методи дослідження. Для вирішення поставлених у бакалаврській роботі використовувалися такі методи досліджень як аналізу та синтезу (при визначенні змісту основних підходів до трактування комунікацій та системи комунікацій), системний (під час вивчення елементів системи ефективних комунікацій), структурно-логічний метод (для формулювання пропозицій за темою дослідження), табличний та графічний (для наочності зображення результатів дослідження) та ін.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості використання теоретичних і практичних узагальнень та висновків бакалаврської роботи для підвищення ефективності формування системи

ефективних комунікацій досліджуваного підприємства.

РОЗДІЛ 1

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ЕФЕКТИВНИХ КОМУНІКАЦІЙ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Зміст та роль системи комунікацій у діяльності підприємств

У широкому розумінні термін «комунікація» означає процес обміну інформацією між двома або більше людьми. Цей процес важливий практично у всіх сферах суспільного життя, зокрема комунікація набуває значного значення у сфері управління підприємствами, організаціями та компаніями як інструмент ефективного управління ними. При цьому варто виділяти такі сфери спілкування: спілкування між управлінським персоналом і працівниками, між структурними підрозділами одного підприємства, між територіально віддаленими підрозділами одного підприємства (філіями, дочірніми підприємствами тощо), між підприємством та суб'єктів зовнішнього середовища (споживачі, одержувачі контактів, посередники, міжнародні структури тощо). Необхідно налагоджувати комунікацію за кожним із зазначених напрямів, дотримуючись принципів цілісності, центричності та системності, тобто розглядаючи кожен напрямок як елемент цілісної комунікаційної системи, яка спрямована на забезпечення виконання основних цілей діяльності підприємства.

Як показує аналіз наукової літератури, основними підходами до визначення змісту комунікацій та системи комунікацій є такі: лінгвістичний; філософський; психологічний; соціальний; економічний.

Розглядаючи існуючі визначення терміну «комунікація» відповідно до зазначених підходів, можна зробити висновок, що цей термін має різне значення залежно від підходу, в якому він використовується. Наприклад, у лінгвістичному підході комунікація представляється як процес фізичного та соціального обміну інформацією між представниками навколишнього інформаційного простору за допомогою знайомих слів, букв, символів і певних знаків. Загалом спілкування в психології подається як процес обміну

продуктами психічної діяльності. У філософії термін «комунікація» означає передачу соціальної інформації, яка впливає на об'єкти з купою проміжних результатів. Водночас, в економічному підході комунікація визначається як обмін інформацією між людьми, подальшою метою якого є створення ділових стосунків [14, С.166-171].

При створенні системи комунікацій особливу увагу слід приділяти каналам зв'язку, тобто засобам, за допомогою яких буде передаватися інформація [43]. До таких засобів можна віднести, зокрема: мову, документи, електронні засоби, відео- та телекомунікаційні засоби тощо. Звичайно, одним із найефективніших засобів є інформаційні технології (передача інформації через сайти соціальних мереж, електронну пошту, спеціальні електронні засоби), програми, веб-сайти тощо). Це не означає, що «живе спілкування» в корпоративному спілкуванні повинно вичерпатися і зникнути, але обмін інформацією за допомогою електронних технологій має багато переваг:

- швидкість;
- можливість швидкої передачі повідомлення великій кількості людей;
- можливість доступу до інформації широкого кола одержувачів;
- наявність часу для одержувача помітити та обміркувати інформацію порівняно з прямим спілкуванням, а отже, зменшити конфлікти;
- економія часу, простору та можливість їх більш ефективного використання (наприклад, проведення зустрічей через Skype або швидкий обмін експертними оцінками «онлайн» методом Delphi);
- уникнення або зменшення певних комунікаційних бар'єрів (особливо бар'єрів влади та відносин);
- захист навколишнього середовища (наприклад, значне скорочення споживання паперових носіїв і, як наслідок, економія природних ресурсів для виробництва паперу).

Це лише деякі з переваг інформаційних каналів. Їх ефективне впровадження має принести значну користь компанії та вивести її на новий рівень. Це стосується всіх напрямків комунікації, про які йшлося вище [31].

Сучасна модель управління персоналом неможлива без налагодженого процесу ефективної комунікації. Вся концепція управління якістю базується на принципі, що всі учасники процесу мають рівний доступ до необхідної інформації, продуктивно спілкуються один з одним, створюючи оптимальні умови для успішного прийняття рішень, вирішення конфліктів, командної роботи [36].

Відомо, що значення інформації та комунікації в усіх сферах людської діяльності на сучасному етапі постійно зростає, що пов'язано зі змінами соціально-економічної природи, появою новітніх досягнень у галузі техніки і технології. Динаміка розвитку сучасної організації визначається не тільки її економічними показниками, а й наявністю ефективних технологій, що забезпечують обмін інформацією та комунікацію.

Роль комунікацій очевидна як для малого бізнесу, так і для потужних компаній. Від ефективності комунікаційних зв'язків залежить не тільки функціонування підприємства як господарюючого суб'єкта на ринку, але й люди, працівники цього підприємства та добробут країни в цілому.

Спілкування — це процес взаємодії, під час якого відбувається передача або обмін інформацією. При цьому комунікація вважається успішною, якщо вона пройшла повний цикл. Відправник передає інформацію адресату, а останній повинен чітко розуміти її зміст. Успішний процес комунікації залежить також від послідовної побудови відправником інформаційного повідомлення: привернення уваги - зацікавлення - перехід до основної частини - уточнення деталей - обговорення - висновок - заклик до дії. Очікуваним результатом успішної комунікації є зміна поведінки адресата [49].

Розрізняють такі види комунікацій:

Формальний – визначається організаційною структурою підприємства. Чим більше кількість рівнів управління, тим більша ймовірність спотворення інформації, оскільки кожен відділ має можливість фільтрувати та виправляти комунікаційні повідомлення.

Неформальний - спілкування між друзями, знайомими або канал поширення чуток і пліток. За даними зарубіжних дослідників, неформальне спілкування надає 66% інформації співробітникам організації, але 80% з них становить виробнича інформація.

По вертикалі - за зростанням або за зниженням.

Горизонтальний - канал обміну інформацією між підрозділами для координації дій.

Міжособистісний – вербальне спілкування людей у кожному з видів спілкування.

Незважаючи на те, що організаційні структури компанії ускладнюють розвиток горизонтальної комунікаційної взаємодії між представниками структурних підрозділів, віддаючи перевагу ієрархічній комунікації, горизонтальна комунікація є важливим фактором і необхідним елементом для успішних комунікацій за межами структурні підрозділи.

Посилення горизонтальної взаємодії в організації здійснюється шляхом створення єдиної інформаційної системи, системи електронного документообігу, сприяння та підтримки міжособистісної комунікаційної взаємодії. Розвиток горизонтальних зв'язків дозволяє кожному працівнику сформуванню власний неформальний, неупереджений погляд на діяльність організації і тим самим відчувати своє місце, власну участь у її діяльності [5, с.80]. Горизонтальні комунікаційні зв'язки менш схильні до інформаційних неточностей і мають координаційний характер, оскільки люди схильні говорити більш відкрито і впевнено з колегами по роботі, які мають такий же професійний і соціальний статус, ніж з вищим керівництвом.

Комплекс заходів системи внутрішньої комунікації забезпечує налагодження взаємодії всіх її видів. Крім того, кожен тип спілкування не ідеальний і має недоліки. За даними зарубіжних досліджень, ефективність горизонтальних комунікацій сягає 90%, вертикальних — лише 20-25% (стільки інформації надходить від керівників, доходить до працівників і розуміється ними). Іншими словами, підрядники можуть виконувати свої

функції, маючи лише п'яту частину закріпленої за ними інформації. Недостатню ефективність вертикальних комунікацій підтверджують дані про те, що, залежно від властивого способу прослуховування, одержувач повідомлення може пропускати до 70% інформації. Так, найближчий начальник робітників (майстер), виходячи з кабінету першого керівника підприємства, несе лише 30% інформації, а начальник цеху - 40%. Вертикальні висхідні канали також мають низький коефіцієнт ефективності 10%. Тобто топ-менеджмент володіє лише десятою частиною інформації від співробітників [42, с. 147-149].

Комунікації надзвичайно важливі для успіху організації. Менеджери витрачають від 50 до 90% свого часу на спілкування, але опитування показує, що майже 70% керівників вважають спілкування основною перешкодою для досягнення ефективності бізнесу.

Форма спілкування може вплинути на погляди співробітника. Їх мотивація, ступінь розуміння та підтримки ними політики керівництва, а також зменшення опору працівників змінам. Крім цього, недостовірність або недостатність інформації є джерелом значної кількості конфліктів в організації [24].

Тому комунікаційний процес є важливою складовою ефективного функціонування підприємства як складного об'єкта управління і базується на сферах людських відносин. Основою комунікацій є інформація. Якісний обмін інформацією є невід'ємною частиною всіх основних видів управлінської діяльності. Зважаючи на це, процес комунікацій називається процесом зв'язку.

Щоб ефективно комунікувати, для якісної передачі повідомлень у формі методичних вказівок, розпоряджень, наказів, доповідей, доповідей тощо необхідно враховувати різні чинники: вибір слів при формуванні повідомлень, настроїв, самопочуття, потреби адресатів тощо. Тому проблема підвищення ефективності спілкування має різні аспекти: формально-

логічний, ціннісний, семантичний (семантичний; відноситься до значення слів), соціально-психологічний, текстово-логічні, організаційні, технічні.

Велике значення прийомів масової комунікації: використання правильних виразів, точних термінів, наочних матеріалів, технічних засобів тощо. Згідно з проведеними дослідженнями, 55% усіх типів повідомлень сприймаються через обличчя, пози та жести, а 38% - через інтонації та модуляцію голосу. Тому лише 7% повідомлень - це слова, які використовуються в обміні інформацією. Необхідно правильно поєднувати слова з невербальними засобами для передачі повідомлення.

Комунікації, які використовуються в реалізації ефективного управління персоналом, можна розділити на дві групи: до першої групи відносяться комунікації, що представляють собою взаємодію із зовнішнім середовищем - це засоби масової інформації, користувачі, спостерігачі, органи державного регулювання, політичні групи, комітети, постачальники тощо. Реакція на дію зовнішнього середовища в середовищі підприємства, як правило, відбувається у формі проведення нарад, дискусій, телефонних розмов, доповідей тощо.

До другої групи належать міжрівневі комунікації, комунікації «лідер-підлеглий», комунікації між керівником і робочою групою, неформальні комунікації [4].

Щоб досягти успіху в комунікаціях між рівнями, керівники підприємства повинні завжди мати чітке уявлення про перешкоди на шляху обміну інформацією та методи покращення цього обміну. Умовою ефективного здійснення міжрівневої комунікації є чіткий розподіл обов'язків, повноважень і відповідальності структурних підрозділів, дотримання службової етики взаємовідносин, використання сучасних засобів комунікації тощо.

Серйозною перешкодою для налагодження ефективних комунікацій у бізнес-організаціях є авторитарне ставлення адміністрації до підлеглих, неоднозначність або небажання керівників виконувати свої обов'язки,

відсутність здорової атмосфери у розробці ділової політики та мотивації до спілкування між співробітниками, некоректне визначення прав і обов'язків, страх керівників і підлеглих перед наслідками донесення надто відвертої інформації тощо [12].

У системі управління підприємством необхідно застосовувати нові, ефективні комунікації як процес формування та розвитку сучасної локальної ділової культури, культури корпоративних відносин, відносин з громадськістю.

Ефективність процесу комунікативного впливу залежить від «технологічних» особливостей, психології сприйняття та структурної побудови повідомлення. При його створенні необхідно дотримуватися такої послідовності: від уваги до інтересу, від інтересу до основного, від основного до з'ясування деталей, від з'ясування деталей до заперечень і запитань, потім - до висновку і виклику до дії. Важливо пам'ятати про це, що успішність комунікаційних процесів під час взаємодії органічно пов'язана з дотриманням етичних норм як одержувачем, так і відправником інформації.

Основними характеристиками якісного спілкування є участь самих співробітників у процесі комунікаційної взаємодії, їх готовність до співпраці та вміння працювати з великими масивами даних; неформальний характер комунікацій в організації, наявність атмосфери довіри в організації; використання ефективних комунікаційних технологій; кількість каналів зв'язку; сприятливий соціально-психологічний клімат і своєчасність поширення інформації.

Менеджеру необхідно розуміти більший обсяг інформації, в тому числі інформацію, яка не впливає на процес управління. У процесі управління персоналом на підприємствах необхідно виокремити інформацію, яка забезпечить ефективність комунікацій та ефективну систему управління [46, С.194-196;49].

У ході дослідження встановлено, що існує пряма залежність між грамотно вибудованим комунікаційним процесом і якістю роботи

структурних підрозділів компанії, окремих контрагентів, груп співробітників і компанії в цілому. Саме комунікаційний процес забезпечує обмін інформацією з метою вирішення конкретної проблеми. Комунікація повинна бути обов'язковим елементом системи управління.

1.2. Структурний аналіз системи комунікацій на підприємстві

Основна мета системи комунікацій підприємства - забезпечити необхідний і достатній обмін інформацією між структурними елементами організації. При цьому має бути забезпечена належна швидкість обміну інформацією, мінімальні втрати та спотворення повідомлень та необхідний рівень захисту конфіденційних даних. Як і будь-яка система, комунікація повинна бути оснащена вхідними ресурсами, технологіями та взаємодією між внутрішніми елементами. Хоча ці елементи змінні і поєднуються дуже по-різному, варто виділити найважливіші (таблиця). Кожен з елементів комунікаційної системи має свої унікальні характеристики, які можна оцінити за допомогою спеціальних та інтегральних показників.

Таблиця 1.1. - Елементи системи комунікацій підприємства та їх характеристики

СОЦІАЛЬНА СКЛАДОВА		ТЕХНІЧНА СКЛАДОВА	
елементи	характеристики	елементи	характеристики
Кваліфікація персоналу (загальна професійна)	Освіта, стаж (досвід) роботи, результати атестації, самоосвіта, підвищення кваліфікації	Апаратне забезпечення	Кількість та моделі комп'ютерів, знос, ступінь завантаження, фондовіддача
Кваліфікація персоналу (по ІТ)	Знання ПК, мов програмування, пакетів прикладних програм, операційних систем	Програмне забезпечення	Кількість, види, вартість, прогресивність, віддача, безпека
Психологічні особливості	Адаптивність, готовність до змін, лояльність, сприйняття корпоративних цінностей, комунікабельність, відкритість, емоційність, відповідальність	Канали зв'язку	Види, завантаженість, пропускна здатність, швидкодія, збої, шуми, захист
Соціальні взаємодії	Конфліктність, виконавчість, зворотній зв'язок, згуртованість	Мережі	Види, ступінь захисту, достатність
ІНФОРМАЦІЙНА СКЛАДОВА		УПРАВЛІНСЬКА СКЛАДОВА	
елементи	Характеристики	елементи	характеристики
Інформаційне забезпечення внутрішнє	Швидкість доступу, ступінь використання, спосіб доступу до баз даних, актуалізація	Функції менеджменту	Чіткість планування, відповідність мотивування, якість контролю, реакції на збої в системі (регулювання)
Інформаційне забезпечення зовнішнє	Швидкість і вартість доступу, достатність інформації	Методи	Рівномірність розподілу завдань, реакція на інформаційні перевантаження, жорсткість ієрархії, ступінь відокремлення доступу до інформації

Джерело: [11, С.16-22].

Соціальна складова комунікаційної системи важлива хоча б тому, що повної автоматизації обміну інформацією домогтися поки неможливо. Поки команда працює з інформацією, її характеристики впливатимуть на ефективність спілкування. Тому важливими є професійні навички персоналу та рівень його знань у сфері інформаційних технологій, психологічні особливості співробітників, риси характеру та якість соціальних взаємодій у групах. Кожну із зазначених складових соціальної складової комунікаційної системи можна оцінити за кількома показниками.

Технічним елементом системи зв'язку є її інструментальна частина, яка забезпечує автоматизацію обміну інформацією. Основними компонентами є апаратне забезпечення, програмне забезпечення та канали зв'язку. Кожен із цих елементів має певні техніко-економічні особливості, які додатково визначають ефективність цього елемента системи зв'язку.

Інформаційна складова визначає наявність і можливість доступу до необхідної інформації всередині організації та із зовнішнього середовища.

Основними характеристиками інформаційної складової є розвиненість баз даних, система управління базами даних, ступінь їх використання, простота доступу та пошуку даних тощо.

Що стосується управлінської складової, то її основною метою є вдосконалення бізнес-технологічних процесів. Операції, що супроводжують діяльність підприємства. Якщо завдання окремих співробітників не зрозумілі, немає чіткої ієрархії та порядку виконання, а методи управління невідповідні, то автоматизація такої системи управління недоцільна. Бо хаос в управлінні просто перетвориться на автоматичний хаос, а встановлена ІТ-система працюватиме сама [11].

Якісна комунікаційна система має ґрунтуватися на збалансованих групах елементів, що утворюють соціальну, технічну, інформаційну та управлінську складові. На практиці, однак, один із згаданих компонентів часто не відповідає встановленим критеріям. Якщо технічна основа слабка, управління зв'язком сповільнюється. Це відбувається в компаніях, які нещодавно вийшли на ринок і зберігають свою конкурентоспроможність завдяки ентузіазму команди та відносно невеликій потребі у вхідній інформації. Якщо надання інформації відстає, управління зв'язком не може гарантувати її хорошу якість. Цей недолік можна компенсувати більш жорстким менеджментом за умови, що технологічні процеси будуть розроблені і не вимагатимуть суттєвих змін найближчим часом.

Крім того, кадрова і технічна інфраструктура повинна забезпечувати певний запас міцності системи зв'язку. Часто виникає ситуація, коли якість соціальних взаємодій або кваліфікація персоналу є недостатньою. Навіть за наявності надмірності інформаційної та технічної підтримки управління зв'язком ускладнюється. Це особливо помітно, коли необхідні організаційні зміни. Для своєчасного усунення дисбалансу в комунікаційній системі підприємства слід створити систему діагностики та комплекс заходів щодо вдосконалення процесів обміну інформацією. Основою діагностики та управління комунікаціями буде система показників і нормативів, розробка та

вдосконалення яких здійснюється на всіх рівнях управління для кожного із зазначених елементів або їх груп. Управлінська, технічна та інформаційна складові системи зв'язку утворюють інформаційну систему підприємства. Якщо ми звернемося до класичних визначень інформаційної системи, то побачимо, що більшість із них схожі.

З семантичної точки зору інформаційна система – це сукупність різноманітної, взаємопов'язаної або взаємообумовленої комплексної інформації про стан об'єкта управління та процеси, що відбуваються в ньому, яка виражається в індикаторах та інших інформаційних сукупностях і збирається та обробляється за допомогою технічні (інформаційно-обчислювальні) засоби за певною методологією та заданими алгоритмами, що відповідають вимогам системи управління щодо її впливу на кероване [9, с. 22–23]. З технічної точки зору інформаційна система — це набір взаємозалежних елементів, які збирають, обробляють, зберігають і поширюють інформацію для підтримки прийняття управлінських рішень і управління організацією в цілому. Держстандарт України визначає інформаційну систему як систему, яка організовує збір і обробку інформації, що стосується проблемної області. З точки зору бізнесу інформаційна система - це сукупність інформації, комп'ютерної техніки, програмно-технологічних засобів, засобів телекомунікацій, баз даних і банків даних, методів обробки даних, управлінського персоналу, який організовує збір, передачу, обробку та збирання інформації. з метою підготовки та прийняття ефективних управлінських рішень [10, с.9]. Як бачите, різні визначення інформаційної системи підкреслюють її різні аспекти. При цьому вони включають технічну, інформаційну та управлінську складові, не кажучи вже про соціально-психологічні аспекти обміну інформацією. Тому поняття комунікаційної системи є ширшим за поняття інформаційної системи, оскільки містить соціальну складову, яка суттєво впливає на ефективність обміну інформацією як всередині підприємства, так і із зовнішнім середовищем. Враховуючи вищевикладене, пропонуємо наступне визначення

системи зв'язку підприємства. Комунікаційна система – це сукупність взаємопов'язаних елементів, що забезпечують обмін інформацією всередині підприємства та із зовнішнім середовищем, створюючи технічну, інформаційну, соціальну та управлінську підсистеми.

Основним завданням системи комунікаційної підтримки підприємств в Україні, на думку автора, є забезпечення ефективного обміну інформацією, важливою для ефективної роботи та розвитку підприємств, а також охоплення зацікавлених працівників, відповідальних за конкретні напрями діяльності підприємства. роботи цих підприємств. Проте на практиці цей обмін не завжди ефективний через певні проблеми, а саме [7; 10; 50]:

- значний обсяг інформації, що циркулює у зовнішньому та внутрішньому середовищі компанії, у загальному обсязі якої досить важко відокремити її важливу частину від тієї, що унеможлиблює прийняття управлінських рішень;

- неефективна організація каналів зв'язку, які забезпечують встановлення зв'язків між різною інформацією та забезпечують єдність усієї системи обміну знаннями;

- дисбаланс між вертикальною та горизонтальною комунікацією через відсутність зворотного зв'язку як всередині організації, так і із зовнішнім середовищем.

Характеризуючи проблеми та умови створення ефективною системи комунікаційного забезпечення підприємств в Україні, слід зазначити, що порівняно з розвиненими країнами світу комунікаційні системи на мікрорівні наразі використовуються досить обмежено [8; 13; 44]. Зокрема, слабка інформаційно-комунікаційна платформа для передачі знань та інформації між науковими установами та підприємствами, між державними структурами та бізнесом. Можливості національних професійних асоціацій щодо інформаційно-консультативної підтримки діяльності підприємств – членів цих асоціацій досить обмежені. Внутрішньокорпоративний рівень

комунікаційного забезпечення значно поступається провідним іноземним моделям [8; 15]. Тому існує потреба у розробці відповідної національної стратегії обміну інформацією на національному та галузевому рівнях, а також у вдосконаленні існуючої системи комунікації в бізнес-середовищі з урахуванням потреб відповідних стейкхолдерів. Дослідження вимагає виявлення існуючих джерел інформації; оцінка наявності та важливості місцевої та адаптованої до місцевих умов інформації з іноземних джерел (в електронному та друкованому вигляді), необхідної для діяльності підприємств; оцінка потенціалу та обмежень (обмежень) існуючих комунікаційних систем (включаючи людські ресурси, рівень знань, інфраструктуру та відповідні комунікації).

Основним недоліком існуючої моделі забезпечення інформаційного потоку між вітчизняними підприємствами є недостатній розвиток інформаційних зв'язків із споживачами та виробниками [35]. Тому навіть за сучасного стану розвитку інформаційно-комунікаційних технологій ці підприємства повинні більш гнучко використовувати різні засоби зв'язку. Форми інформації та комунікації можуть бути різними (електронні формати, дистанційне навчання, відеоконференції, технічні брошури, книги). При розробці нових інформаційних систем слід приділяти увагу організації та процесам створення систем корпоративного зв'язку, супроводу цих систем, необхідних ресурсів. Говорячи про ресурси, необхідні для розвитку комунікаційної системи сучасного підприємства, слід зазначити, що обмежене фінансування є основною перешкодою для розвитку інноваційних процесів у сфері інформаційно-комунікаційних технологій в Україні на рівні підприємства [12; 21].

Причинами цього є недостатня державна підтримка та відсутність власного капіталу підприємств, а також недостатня привабливість для іноземних інвесторів та відсутність розвиненої інфраструктури ринку інновацій, яка б забезпечувала потреби підприємств. Натомість збір, відбір, документування, зберігання, обробка та розповсюдження корисної та

достовірної інформації потребує значних фінансових ресурсів на рівні підприємства [25]. Незважаючи на те, що сектор інформаційно-комунікаційних технологій в Україні розвивається досить швидкими темпами, розвиток інфраструктури систем зв'язку, зокрема доступу до Інтернету, і, як наслідок, доступу до необхідної та актуальної інформації для підприємства країни залишаються проблемними [8; 13]. Спостережувані проблеми актуалізують необхідність визначення умов (виходячи з наявного потенціалу) та створення на їх основі сприятливих умов для створення ефективної системи комунікаційного забезпечення підприємств України, яка забезпечить можливість сталого функціонування та розвитку ринкових, комунікативний аспект діяльності цих підприємств. Потенціал розвитку комунікаційних систем вітчизняних підприємств можна трактувати як сукупність наявних комунікаційних ресурсів та управлінських навичок у сфері комунікацій щодо їх оптимального використання, які разом з умовами зовнішнього середовища щодо об'єкт використання протягом певного періоду часу, призводять до якісних змін результатів господарської діяльності підприємства в цілому [15].

Найважливішим є те, що роль оптимізатора в розвитку потенціалу корпоративних комунікаційних систем належить суб'єктивному чиннику, тобто управлінським здібностям, які призводять до якісних змін у системі. З огляду на це, саме здатність суб'єкта господарювання збільшувати або зменшувати потужність ресурсів у сфері зв'язку є вирішальним фактором формування конкурентоспроможності сучасного підприємства та стимулювання його розвитку на основі ефективного використання комунікаційний фактор. Це твердження ґрунтується на тому факті, що один і той самий набір ресурсів може давати різні кінцеві результати, якщо вони використовуються різними способами та за різних зовнішніх умов. Саме діяльність суб'єкта господарювання забезпечує конкурентні переваги та конкурентні позиції підприємства, визначає пріоритети та перспективи його розвитку.

Стратегічний розвиток комунікаційних систем українських підприємств ускладнюється невизначеністю стратегічних пріоритетів та відсутністю ефективних моделей і механізмів розвитку. На думку автора, велике значення для розвитку комунікаційних систем вітчизняних підприємств мають:

- конвергенція ЗМІ та засобів комунікації;
- підвищення надійності та зменшення витрат ресурсів на зберігання інформації в електронному вигляді;
- зниження ціни та підвищення якості зв'язку, популяризація мобільного зв'язку та мобільного Інтернету).

Можна виділити чинники, що сприяють розвитку систем і технологій зв'язку на підприємствах України в сучасних умовах (рис. 1.1):

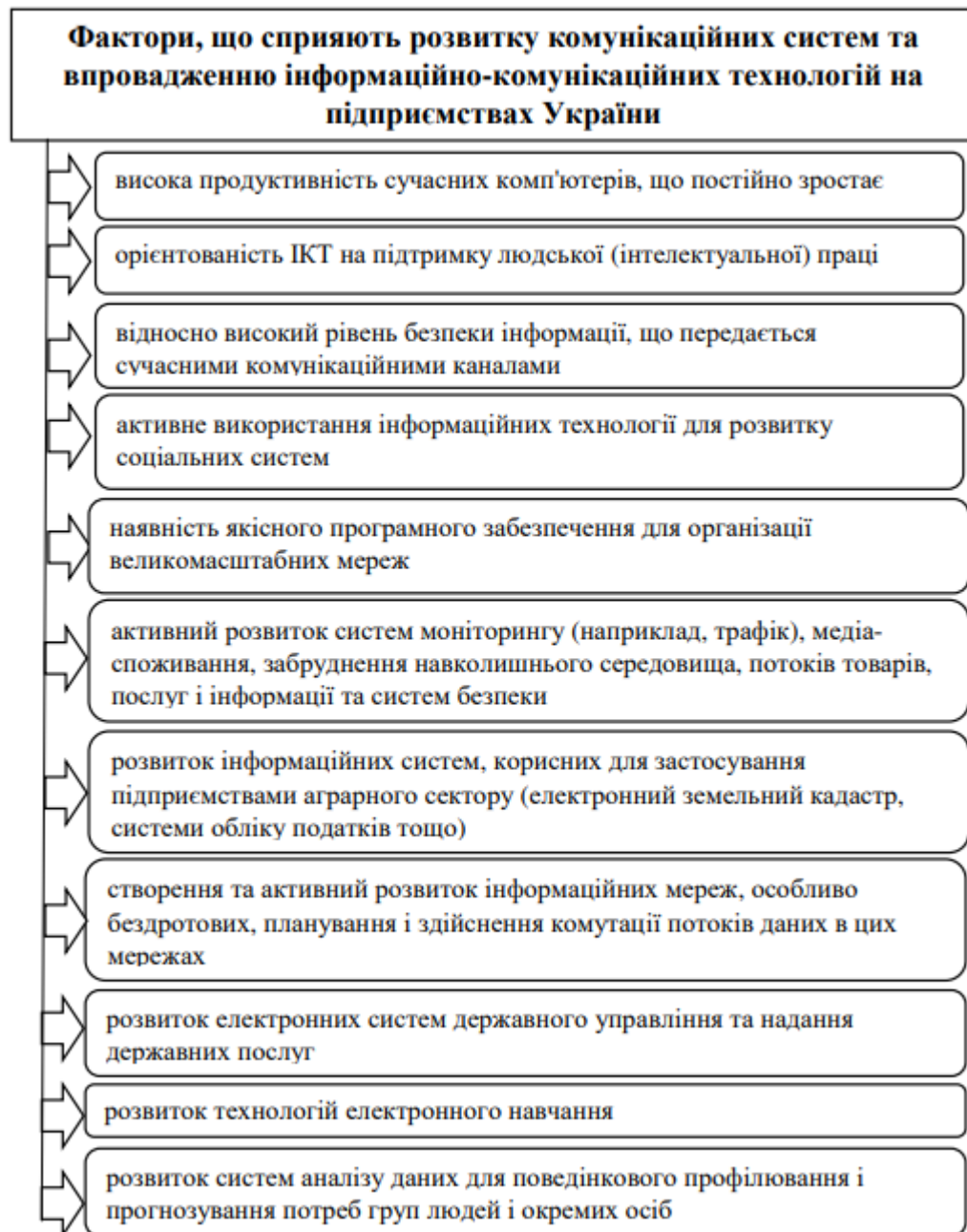


Рис. 1.1. - Фактори, що сприяють розвитку комунікаційних систем та впровадженню інформаційно-комунікаційних технологій на підприємствах України

Джерело: [25].

Слід також зазначити, що формування сучасних комунікаційних систем на рівні підприємства вимагає, на думку автора, мислення, заснованого на забезпеченні досягнення результатів, які враховують, як створення знань, забезпечення доступу до них та їх застосування можуть сприяти сталому розвитку цих підприємств. У цьому сенсі старі моделі з лінійними інноваційними траєкторіями та інституційною диференціацією більше не

працюють у сучасному мінливому неспокійному бізнес-середовищі, перш за все тому, що всі сторони процесу розробки-виробництва-продажу товарів і послуг взаємозалежні одна від одної в різних напрямках і траєкторіях. у всьому спектрі взаємодій, залежно від конкретного контексту. Розуміючи, що розвиток систем і технологій зв'язку в Україні має суттєво підвищити економічні показники та конкурентоспроможність підприємств країни, можна сказати, що успішна реалізація концепції розвитку систем зв'язку на рівні підприємств можлива лише за умови цих підприємства носять стратегічний характер. Це означає, що співробітники компанії мислять стратегічно, використовується стратегічне планування, яке дозволяє розробити і використовувати комплексну систему стратегічних планів і поточної діяльності, спрямованої на досягнення стратегічних цілей [35; 41].

РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ЕФЕКТИВНИХ КОМУНІКАЦІЙ У МКП «ХМЕЛЬНИЦЬКТЕПЛОКОМУНЕНЕРГО»

2.1. Загальна характеристика основних показників діяльності МКП „Хмельницьктеплокомуненерго”

Міське комунальне підприємство „Хмельницьктеплокомуненерго” є комунальним унітарним комерційним підприємством, створеним відповідно до Постанови Кабінету Міністрів України від 5 листопада 1991 року №311 „Про розмежування державного майна України між загальнодержавною (республіканською) власністю і власністю адміністративно-територіальних одиниць (комунальною власністю)” та Розпорядження Представника Президента України від 7 вересня 1993 року №750 на базі відокремленої частини комунальної власності територіальної громади м. Хмельницького.

Власником підприємства є територіальна громада міста Хмельницького, в особі Хмельницької міської ради, ідентифікаційний код – 33332218, місцезнаходження: Україна, 29013, Хмельницька обл., м. Хмельницький, вул. Гагаріна, буд. 3. Виконавчий комітет Хмельницької міської ради є органом, який виконує функції органу управління господарською діяльністю в межах та обсягах визначених Законом України “Про місцеве самоврядування в Україні”.

Підприємство є юридичною особою, має відокремлене майно, самостійний баланс, рахунки в установах банку, круглу печатку, кутовий та інші штампи зі своїм найменуванням та ідентифікаційним кодом. Підприємство набуває прав юридичної особи з дня його державної реєстрації у встановленому законом порядку. Підприємство від свого імені виступає у господарських, цивільних та адміністративних правовідносинах з юридичними та фізичними особами, набуває майнових прав та несе обов’язки, виступає позивачем та відповідачем у судах загальної юрисдикції, господарському та адміністративному судах, несе відповідальність за результати своєї господарської діяльності.

Підприємство не має у своєму складі інших юридичних осіб.
Місцезнаходження підприємства: Україна, 29009, Хмельницька обл., м. Хмельницький, вул. Пересипкіна, буд. 5.

Підприємство не несе відповідальності за зобов'язаннями Власника та за зобов'язаннями виконавчого комітету міської ради. Майно підприємства знаходиться у комунальній власності і закріплюється за підприємством на праві господарського відання. Майно підприємства складають виробничі та невиробничі фонди, оборотні кошти, а також інші цінності, вартість яких відображається в балансі підприємства.

Власник майна, закріпленого за підприємством на праві господарського відання, здійснює контроль за належним використанням та збереженням майна безпосередньо або через уповноважений ним орган (виконавчий комітет міської ради) відповідно до цього Статуту та законодавчих актів України. Майно підприємства, придбане ним у процесі здійснення господарської діяльності, належить на праві комунальної власності територіальній громаді міста Хмельницького, в особі Хмельницької міської ради та перебуває на балансовому обліку підприємства і може закріплюватися за підприємством на праві господарського відання на підставі відповідного рішення власника. Джерелами формування майна підприємства є:

- майно, передане підприємству власником;
- доходи, одержані від господарської діяльності;
- кредити банків та інших кредиторів;
- придбане, згідно з чинним законодавством України, майно інших підприємств, організацій;
- амортизаційні відрахування;
- прибуток від позареалізаційних операцій;
- кошти, одержані з міського бюджету на використання державних або комунальних програм, затверджених міською радою;
- інші джерела, не заборонені чинним законодавством України.

Статутний капітал підприємства утворюється власником та становить 87 974 448 (вісімдесят сім мільйонів дев'ятсот сімдесят чотири тисячі чотириста сорок вісім)грн. 96 коп.

Відчуження основних засобів та нерухомого майна, які є комунальною власністю територіальної громади міста, здійснюється за рішенням власника, тобто територіальної громади міста, в особі Хмельницької міської ради, за ініціативою та погодженням з органом, до сфери управління якого входить підприємство, відповідно до порядку, встановленого чинним законодавством. Підприємство має право здавати в оренду відповідно до чинного законодавства (крім цілісних майнових комплексів) підприємствам, організаціям, установам, а також громадянам, основні засоби з дозволу виконавчого комітету міської ради в установленому порядку.

Передача під заставу майнових об'єктів, що відносяться до основних фондів, передавання в оренду цілісних майнових комплексів, відокремлених структурних одиниць та підрозділів підприємство має право лише за рішенням власника – органу місцевого самоврядування. Розподіл прибутку підприємства здійснюється за рішенням виконавчого комітету міської ради. Розмір частки прибутку, що підлягає зарахуванню до міського бюджету, встановлюється за рішенням міської ради.

Хмельницьке КП України у своїй діяльності керується такими нормативно-правовими документами:

- Закон України «Про житлово-комунальні послуги» від 24.06.2004 р. №1875-IV;
- Законом України "Про теплопостачання" від 02.06.2005 № 2633-IV;
- Правила надання послуг з централізованого опалення, постачання холодної та гарячої води і водовідведення та типовий договір про надання послуг з централізованого опалення, постачання холодної та гарячої води і водовідведення, затвержені постановою КМУ від 21.07.2005 № 630;
- статут товариства;
- Рішення виконавчого комітету Хмельницької міської ради;

- Розпорядження НКРЕКП від 23.08.2013 №38.

Підприємство одержує ліцензії на окремі види діяльності, якщо це необхідно, згідно з чинним законодавством України.

Основними завданнями МКП КП «Хмельницькплокомуненерго» є:

- виробництво теплової енергії, її транспортування магістральними та місцевими (розподільчими) тепловими мережами та постачання теплової енергії: для населення; для бюджетних установ/організацій; іншим споживачам; релігійним організаціям;

- виробництво теплової енергії, виробленої в когенераційних установках;

- виробництво теплової енергії в установках, що використовують нетрадиційні або відновлювані джерела енергії.

Крім того, компанія пропонує наступні послуги:

- надання мешканцям послуг з централізованого опалення та гарячого водопостачання;

- забезпечення централізованим опаленням та гарячим водопостачанням бюджетних установ/організацій та інших споживачів;

- виробництво електроенергії, ремонт, технічне обслуговування, регулювання, експлуатація дизель-генераторів, газодвигуногенераторів, газових і парових турбін, що виробляють електроенергію, а також продаж, передача, розподіл і постачання електричної енергії за нерегульованим тарифом;

- обслуговування та ремонт внутрішньобудинкових мереж централізованого опалення та гарячого водопостачання;

- господарська діяльність, пов'язана зі створенням об'єктів архітектури;

- ремонт та обслуговування електронного та оптичного обладнання (ремонт, технічне обслуговування, перевірка засобів вимірювальної техніки);

- надання в оренду та експлуатацію власного або орендованого нерухомого майна;

- інженерно-геолого-геодезичні роботи, надання технічних консультаційних послуг за цими напрямками;
- забір, очищення та подача води (експлуатація та обслуговування обладнання для підвищення тиску холодної води);
- оптова торгівля відходами та залишками;
- вантажний та автомобільний транспорт;
- допоміжне обслуговування наземного транспорту (надання послуг з паркування автомобілів);
- інші види роздрібно́ї торгівлі поза магазинами.

Узагальнюючим показником фінансових результатів господарської діяльності підприємства є прибуток. Розподіл прибутку проводиться після відрахування відповідних податків та обов'язкових платежів до бюджету.

Таблиця 2.1 – Основні фінансові результати функціонування МКП «Хмельницьктеплокомуненерго»

Показники	Роки				
	2015	2016	2017	2018	2019
Чистий дохід від реалізації продукції	211600	350601	406445	447479	425904
Собівартість реалізованої продукції	235655	385662	459090	514641	478805
Валовий прибуток (збиток)	(-24055)	(-35061)	(-52645)	(-67162)	(-52897)
Фінансовий результат від операційної діяльності	5248	(-34942)	(-27771)	(-61347)	(-29455)
Сукупний дохід	7567	(-28196)	(-21737)	(-59198)	(-29259)

Примітка. Складено автором за даними фінансової звітності підприємства.

За даними таблиці 2.1. можна зробити висновок, що чистий дохід від реалізації продукції зростає. Це свідчить про те, що був ріст палива для виробництва та теплової енергії. Собівартість реалізованої продукції зросла, але не так стрімко, це можна пояснити тим, що підприємство почало регулювати управління витратами. Відтак починаючи із 2015 року зростання собівартості реалізованої продукції зростає практично однаковими темпами із чистими доходами від реалізації продукції.

Основним завданням міського комунального підприємства "Хмельницьктеплокомуненерго" є надання якісних послуг з гарячого водопостачання та опалення. Щоб вдосконалити обладнання теплопостачального підприємства на позачерговій сесії міської ради затвердили Інвестиційну програму на 2024 рік.

Впровадження Інвестиційної програми передбачає комплекс заходів, направлених на підвищення рівня надійності та забезпечення ефективної роботи системи централізованого теплопостачання міста, зниження втрат теплової енергії в мережах, економію енергоресурсів та поліпшення якості послуг. Завдяки заходам цієї програми МКП «Хмельницьктеплокомуненерго» модернізують на майже 6,34 млн гривень.

Інвестиційна програма комунального теплопостачального підприємства містить такі заходи, за основними напрямками ліцензованої діяльності:

1. Виробництво теплової енергії.
2. Транспортування теплової енергії магістральними і місцевими (розподільчими) тепловими мережами.
3. Постачання теплової енергії.

Підкреслимо, що оплата послуг від споживачів – основне джерело надходжень підприємств житлово-комунального господарства, що дає можливість закуповувати природний газ, необхідні паливно-мастильні, ремонтні матеріали, а також виплачувати зарплати працівникам. Сьогодні підприємства працюють із подвійним навантаженням, багато працівників мобілізовані і боронять нашу державу. Попри це МКП «Хмельницьктеплокомуненерго» продовжує свою роботу і в повному обсязі забезпечує теплопостачання місцевих жителів.

2.2. Аналіз ефективності системи комунікацій у МКП«Хмельницьктеплокомуненерго» та чинників її формування

У процесі управління кожен менеджер, у тому числі, у МКП «Хмельницьктеплокомуненерго», виконує три основні ролі (веде

міжособистісні стосунки, обмінюється інформацією, приймає рішення) і чотири функції управління (планування, організацію, мотивацію та контроль) для встановлення та досягнення цілей організації. Щоб комунікація була ефективною, тобто якісна передача повідомлення у вигляді методичних вказівок, інструкцій, команд, доповідей, звітів, необхідно враховувати різні чинники: вибір слів при формулюванні повідомлення, настрій, благополуччя, потреби одержувачів. Ефективність управління залежить від таких об'єктивних факторів:

1) якість обміну інформацією, що безпосередньо впливає на ступінь досягнення цілей (дослідження показали, що в 73-85% випадків спілкування є основною перешкодою для досягнення цілей);

2) інформаційне перевантаження керівника, який не в змозі ефективно реагувати на всю інформацію;

3) незадовільна організаційна структура (багаторівневе управління збільшує ймовірність спотворення інформації, тобто кожен рівень управління може фільтрувати та виправляти повідомлення);

4) незадовільний склад і використання персоналу, відсутність здорової атмосфери;

5) конфлікти між різними групами та підрозділами організації;

6) авторитарне ставлення адміністрації до підлеглих, неоднозначність або небажання керівників повною мірою виконувати свої обов'язки;

7) правильне визначення прав і обов'язків, почуття страху у керівників і підлеглих перед наслідками надто чесної інформації.

Зі свого боку, до суб'єктивних факторів, що знижують ефективність комунікацій, належать:

1) різні інтерпретації інформації, якою обмінюються люди;

2) перебування в різних емоційних станах членів команди;

3) різниця в рівні знань спілкуються співробітників.

На нашу думку, також виправдано враховувати такі практичні аспекти діяльності досліджуваного підприємства, а саме:

1) Нові способи охоплення та передачі інформації - наразі суспільству доступно набагато більше способів передачі інформації. Наприклад, можна писати публічні дописи та публікувати у Facebook і Twitter.

2) Узгодженість і координація – існує більша потреба в координації спілкування та злагодженості зв'язків. Громадськість може легко шукати в Google будь-що в Інтернеті, але потрібна більша координація, оскільки ті самі канали зв'язку (наприклад, Facebook) корисні для освіти, маркетингу, пропаганди тощо, а організаціям потрібно знайти баланс між поширенням важливих повідомлень і залученням читачів.

3) Складність комунікаційної системи, велика кількість комунікаційних каналів і необхідність їх оптимізації, а також необхідність стратегічного комунікаційного планування вимагають професійного підходу [37].

Система комунікацій для МКП «Хмельницьктеплокомуненерго» є сучасним інструментом ведення господарської діяльності, згідно з яким підприємство має визначати потреби, бажання та інтереси жителів міста, підтримуючи або підвищуючи рівень добробуту суспільства в цілому. Він містить такі елементи:

- послуги, що надаються комунальним підприємством;
- ціна, яка встановлена на мінімальному рівні;
- розподільча політика, учасниками якої є: постачальник послуги; кінцевий споживач;
- комунікаційна політика (основні елементи): реклама, зв'язки з громадськістю, формування позитивного іміджу тощо.

Особливістю функціонування МКП «Хмельницьктеплокомуненерго» є те, що діяльність підприємства залежить від місцевого бюджету в умовах війни характеризується нестабільністю та загостреннями, пов'язаними як з

рівнем фінансового забезпечення з місцевого бюджету, так і зниженням платоспроможності місцевих жителів.


Підкреслимо, що за результатами вивчення діяльності МКП «Хмельницьктеплокомуненерго», у системі комунікацій виокремлено такі її елементи як реклама; зв'язки з громадськістю.

У цьому контексті, серед іншого, увага у системі комунікацій спрямовується на прозорість діяльності та доступність для споживачів інформації про тарифи, можливості оплати за послуги тощо. Для прикладу, як зазначено на офіційному сайті підприємства (teplo.km.ua), для здійснення оплати працюють онлайн-сервіси. Вони передбачені з позиції безпеки користувачів послуг підприємства.

Сплатити за отримані послуги тепла можна онлайн через: платіжні системи, такі як: «Ощад24», «Приват24», «МоноБанк», тощо та через каси банківських установ.Вирішити питання щодо нарахувань, провести звірки взаєморозрахунків за особовим рахунком та передати показання вузлів розподільного обліку води та тепла (квартирних лічильників) можна через канали обслуговування споживачів, а саме (<https://www.teplo.km.ua/?start=8>): сервісний центр; Viber 067-311-45-67 – для консультацій з усіх питань та обміну документами; за номером call-центру 067-311-45-67 – для оперативних консультацій та передачі показань; за номером стаціонарного телефону 619-300 для передачі показань лічильників; розділ «звернення споживачів» на сайті – для отримання консультацій через електронну пошту; чат-бот Viber для передачі показань квартирних лічильників.

МКП «Хмельницьктеплокомуненерго» у своїй комунікаційній політиці окрему увагу приділяє зв'язкам з громадськістю. Сервісним центром підприємства постійно актуалізується на офіційному сайті інформація про опалювальний сезон, зміни тарифів, можливості оплати послуг, необхідність своєчасної оплати за отримані послуги, реквізити платежів, звірки лічильників, виклики воєнного стану тощо. Корисним для споживачів є також можливість за QR-кодом передати покази лічильників гарячої води

(відсканувавши цей код можна перейти в чат-бот підприємства, де я можна це зробити) та інші можливості та інформація (рис.2.1.-2.2.).



Скористайтесь зручним сервісом!
 Передавайте покази приладів обліку гарячої води вчасно!

Шановні мешканці!

Звергаємо Вашу увагу, що прийом платежів за послуги з постачання теплової енергії та гарячої води від населення здійснюється на один загальний рахунок:
 UA 78 315784 00000 26002305003924

Плата за абонентське обслуговування послуги з постачання теплової енергії та послуги з постачання гарячої води населення здійснюється на один загальний рахунок:
 UA 93 315784 00000 26005302003924

Оплата здійснюється окремими сумами по кожній послугі.

Адміністрація

ЧАС ЗГАДАТИ ПРО ПЕРЕДАЧУ ПОКАЗНИКІВ КВАРТИРНИХ ЛІЧИЛЬНИКІВ ГАРЯЧОЇ ВОДИ І ТЕПЛОВОЇ ЕНЕРГІЇ!!!!



ШАНОВНІ СПОЖИВАЧІ!

Сервісний центр нагадує власникам квартирних лічильників гарячої води (водомірів) і теплової енергії, що для проведення нарахувань за фактично спожиті послуги, необхідно передати до абонентської служби підприємства показники лічильників.

Зробити це слід **ВЧАСНО** — до 30-го числа поточного місяця, аби забезпечити коректні нарахування у платіжних квитанціях за поточний місяць.

Передавати показники квартирних приладів обліку (лічильників) можна будь-яким зручним для Вас способом:

- 619-300 (багатоканальний) — з понеділка по четвер із 8⁰⁰ до 17⁰⁰ та у п'ятницю — з 8⁰⁰ до 16⁰⁰;
- (067) 311-45-67 (Київстар) — з понеділка по четвер із 8⁰⁰ до 17⁰⁰ та у п'ятницю — з 8⁰⁰ до 16⁰⁰;
- www.terlo.km.ua — шлюзований он-лайн сервіс офіційного сайту підприємства.

Шановні громадяни!

Решілиши здійснити платіж за теплу енергію? Не забудьте передати показники лічильників! У разі неможливості відвідувати підприємство, передайте показники лічильників за допомогою сервісу «Готуймося!» на сайті www.terlo.km.ua або за допомогою сервісу «Готуймося!» у месенджері Viber.

Готуймося!
#ЗимаБлизько

Рис.2.1. — Приклади комунікаційних сервісів МКП «Хмельницьктеплокомуненерго»
 Примітка. Складено автором за даними підприємства.

Ви повністю підготували квартиру до опалювального сезону?

Як підготувати квартиру до опалювального сезону?

Готуймося!
Переможемо зиму разом!

Перелік будинків з найбільшою заборгованістю за послуги з постачання теплової енергії

№	АДРЕСА	Кількість квартир	Борг на 01.07.2022
1	прс. Миру 60/2	313	1 246 166,73
2	прс. Миру 61/2	201	1 052 044,10
3	прс. Миру 42	178	1 024 310,71
4	вул. Чорновола 62	219	946 747,70
5	вул. Мирного 27	325	922 582,94
6	вул. Мирного 31	270	915 871,27
7	вул. Пилотська 53	253	838 305,69
8	вул. Зарічанська 32	325	835 207,27
9	вул. Завалдського 38	219	802 058,22
10	вул. Зарічанська 22/1	163	797 563,32
11	вул. Залізняка 14/2	201	749 809,98
12	вул. Залізняка 18	243	735 856,80
13	вул. Гайка 2	234	694 034,32
14	вул. Залізняка 22	262	687 965,71
15	вул. Зарічанська 36/3	180	676 711,44
16	вул. Майборського 13/1	143	670 014,01
17	вул. Гальчевського 27/2	101	653 407,29
18	вул. Залізняка 14	271	629 891,49
19	вул. Кармелюка 8/1	181	609 165,02
20	вул. Бандери 8	218	607 090,08

Рис.2.2. — Приклади комунікаційних сервісів МКП «Хмельницьктеплокомуненерго»
 Примітка. Складено автором за даними підприємства.

На окрему увагу заслуговують внутрішні елементи системи комунікацій МКП «Хмельницьктеплокомуненерго». Комунікації повинні бути такими, щоб управління будь-якого підприємства мало об'єктивну інформацію в потрібний час та в зручній формі для прийняття ефективних

управлінських рішень. Тому засоби комунікації виступають як основні компоненти комунікативного процесу, а також визначають способи передачі та збереження виробництва у суспільстві (табл. 2.2.).

Таблиця 2.2. - Типи, форми, засоби та канали комунікацій як основні компоненти комунікативного процесу

Типи комунікацій		Форми комунікації	Канали комунікацій	
Організаційні утворюються між: - організацією та середовищем	Міжособові утворюються між: - рівнем і підрозділами - керівником та підлеглими - керівником та робочою групою	- збори - наради - ділові переговори - бесіда - телефонні розмови	Формальні, як ті, що передбачені оргструктурою підприємства	Неформальні, як такі, що не передбачені оргструктурою підприємства
Засоби комунікації				
Мовні (вербальні)			Немовні (невербальні)	
Письмові: - планова і звітна документація - службові записки - доповіді - оголошення - довідники		Усні: - телефонні розмови - публічні вступи - наради - безпосереднє спілкування	- пози - міміка - жести - сила - тембр голосу - просторове розміщення	

Примітка. Складено автором.

Технологія реалізації управлінських рішень в системі ефективних комунікацій МЕК «Хмельницьктеплокомуненерго» при цьому має такий вигляд (рис. 2.3.).

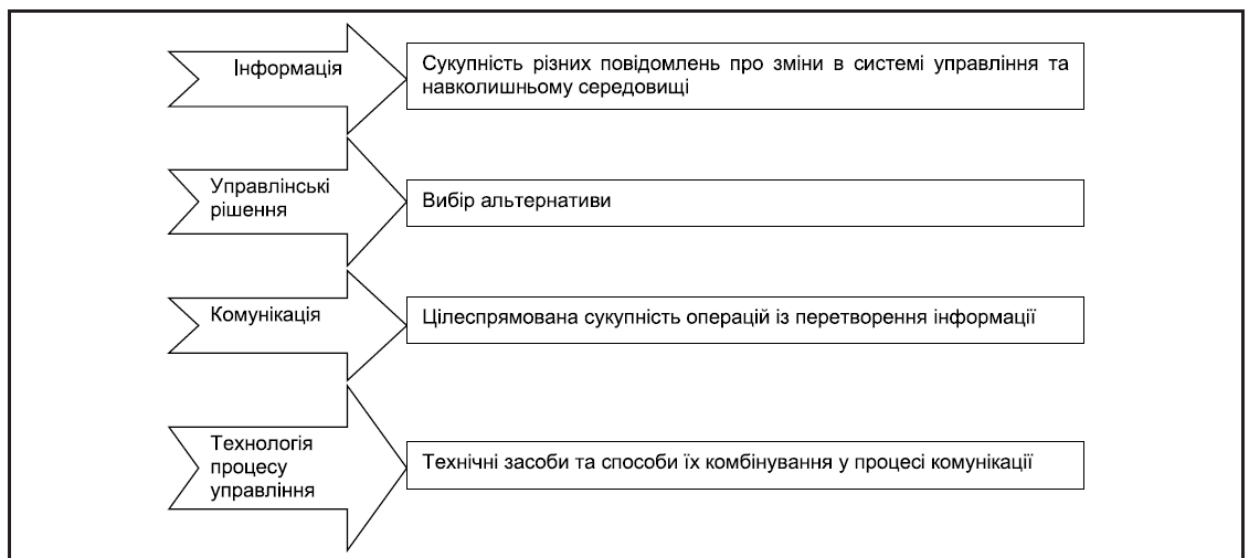


Рис. 2.3. - Технологія реалізації управлінських рішень в системі ефективних комунікації МКП Хмельницьктеплокомуненерго

Примітка. Складено автором.

Отже, дослідивши систему комунікацій МКП «Хмельницьктеплокомуненерго», можна зробити наступні висновки: відповідно до поставлених цілей підприємство використовує такі засоби просування послуг як реклама та зв'язки з громадськістю. На нашу думку, такі комунікації доцільно назвати ефективними, оскільки вони дійсно сприяють підвищенню результативності роботи підприємства, забезпеченню прозорості його діяльності та підвищенню рівня довіри з боку основних споживачів послуг. Але, зрозуміло, потрібно розширювати спектр комунікацій для формування дійсно цілісної системи.

Для підвищення ефективності системи комунікацій МКП «Хмельницьктеплокомуненерго» доцільні такі заходи [27]:

- розширення функцій існуючого Сервісного центру включення в нього спеціалістів з маркетингових досліджень і планування, зв'язків з громадськістю, реклами, контролю;
- залучення споживачів як партнерів за програмою «Відповідальний споживач» з метою підвищення платіжної дисципліни;
- вдосконалення існуючого сайту на високому професійному рівні;
- залучення всіх працівників комунального підприємства до проведення маркетингових досліджень (опитувань) під час основної роботи з клієнтами;
- розробка сумісних з органами місцевого самоврядування програм проведення маркетингових досліджень зовнішнього середовища, а також проведення спільних комунікаційних заходів (наприклад, спонсорство);
- збільшення витрат на маркетингову комунікаційну діяльність із визначенням основних пріоритетних напрямків;
- впровадження системи управлінського обліку спеціального аналізу для постійних оцінок ефективності комплексу маркетингових комунікацій;
- розширення співпраці комунального підприємства з місцевими представниками ЗМІ щодо здійснення маркетингових комунікаційних заходів;

- вдосконалення та контроль за підвищенням іміджу підприємства.

Розробка та впровадження ефективної комунікаційної системи МКП «Хмельницьктеплокомуненерго» дозволить: вирішити проблеми управління, оскільки комунікаційні технології використовуються в стратегічному плануванні та процесі роботи з персоналом; підвищити рівень професіоналізму керівництва та працівників; виявити ціннісні орієнтації та мотиваційну структуру персоналу; сформувати систему управління маркетингом (послуги, супровід, організація роботи); визначення найбільш ефективних шляхів задоволення потреб споживачів; підвищити авторитет підприємства серед мешканців міста, забезпечити рівень довіри з боку споживачів, органів місцевого самоврядування та держави.

Загалом, система комунікацій досліджуваного підприємства є цілеспрямованою діяльністю з урахуванням тактичних і стратегічних рішень. Аналіз цієї системи свідчить про необхідність посилення уваги з боку керівництва на підвищенні її ефективності для досягнення максимального соціального ефекту та узгодження інтересів учасників процесу: працівники підприємства, споживачі послуг (мешканці м. Хмельницький, підприємства, які безпосередньо працюють у місті), органи місцевого самоврядування, держава.

РОЗДІЛ 3. ОБГРУНТУВАННЯ ПРІОРИТЕТНИХ ЗАВДАНЬ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ЕФЕКТИВНИХ КОМУНІКАЦІЙ НА ПІДПРИЄМСТВІ

3.1. Стратегічні орієнтири формування системи ефективних комунікацій на підприємстві

На наше переконання, побудова ефективної комунікаційної системи на рівні підприємства пов'язана з реалізацією окремих ключових напрямів діяльності, спрямованих на досягнення наступних стратегічних орієнтирів, що забезпечують ефективність комунікаційної системи сучасного підприємства (рис. 3.1).



Рис. 3.1. –Стратегічні орієнтири забезпечення ефективності комунікаційної системи сучасного підприємства

Джерело: [25].

Перевагами створення ефективної комунікаційної системи сучасного підприємства на основі прогресивних інформаційно-комунікаційних та управлінських технологій є:

- сприяння прискоренню економічного розвитку;
- зниження витрат виробництва, адміністративних і збутових витрат;
- прискорення та підвищення експлуатаційної надійності;

- побудова кращих відносин між компанією, клієнтами, клієнтами та постачальниками;
- підвищення ефективності взаємодії зі споживачами;
- створення кращих можливостей для співпраці між підприємствами певної галузі та регіону.

Для розвитку систем зв'язку вітчизняні підприємства, на думку автора статті, повинні брати активну участь у стратегічному плануванні та працювати з урахуванням представлених орієнтирів розвитку. При цьому важливо, щоб при створенні стратегії розвитку ці підприємства враховували різноманітні можливості розвитку, в тому числі використання традиційних знань, прийнятих підходів і нових технологій, а також створювали і реалізовували комплекс заходів, які сприятимуть до реалізації стратегії розвитку, заснованої як на наявних кваліфікаціях і ресурсах (фінансових, людських тощо), так і на технологіях і знаннях, які можна отримати із зовнішніх джерел. Процес побудови ефективної системи комунікаційного забезпечення вітчизняних підприємств передбачає комплексне технічне оснащення засобами зв'язку, що в кінцевому підсумку позитивно позначиться на виробничо-технічній політиці та позиції цих підприємств на ринку. Водночас удосконалення внутрішньовиробничих та організаційних процесів шляхом налагодження ефективної комунікації дозволить підприємствам покращити своє економічне становище в ринкових умовах, що виявлятиметься у: збільшенні попиту на продукцію; поліпшення іміджу; оптимізація витрат і ресурсів, а також досягнення гнучкості та збільшення швидкості реагування на зміни ринкової ситуації.

При створенні цієї системи необхідно враховувати необхідність комплексного, взаємодоповнюючого використання практики диференціації структури засобів зв'язку, які використовуються як основа стабільного функціонування системи, яка має базуватися на визначені стійкі принципи розвитку та забезпечення підвищення ефективності діяльності підприємств у цілому та досягнення ними стратегічних цілей розвитку.

Сучасна система комунікацій вітчизняних підприємств має являти собою комплекс інформаційно-комунікаційних та управлінських технологій, забезпечених ресурсами (фінансами, персоналом) та організаційною структурою, що забезпечує можливість ефективного обміну інформацією як всередині підприємства та із зовнішніми підрядниками (постачальниками, покупцями, органами влади тощо). За допомогою цієї системи підприємство отримує можливість впливати на рівень власних конкурентних переваг, щоб бути конкурентоспроможним як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках за рахунок активізації комунікаційного аспекту діяльності, прискорення прийняття управлінських рішень. -вироблення та активізація оперативної діяльності. завдяки більш швидкому і точному обміну інформацією у зв'язку з виробничими завданнями.

Стратегічний розвиток систем комунікацій вітчизняних підприємств потребує активного пошуку та реалізації напрямків, які б дозволили створити ефективні та ефективні механізми, що забезпечують відтворення потенціалу розвитку цих систем, оскільки вони містять невикористані потенційні можливості, що визначають здатність належним чином реагувати на мінливість середовища та встановлювати пріоритети для майбутнього розвитку. Ця особливість зумовлює необхідність розробки заходів щодо забезпечення реалізації потенціалу комунікаційних систем компанії, які базуються на визначених у роботі стратегічних напрямках, спрямованих на забезпечення ефективності комунікаційної системи сучасної компанії.

Сучасний інформаційний простір бурхливий і стрімко розвивається, а інформаційні потоки зачіпають практично всі сфери нашого життя і зазвичай не оминають діяльність комунальних підприємств. Відсутність прозорої системи комунікацій комунального підприємства насамперед створює негативний імідж і провокує масу пліток, які навряд чи є приємними чи правдивими. Експлуатація фізично та морально застарілого обладнання, використання політичних, а не економічних факторів при формуванні тарифів, низька платіжна дисципліна споживачів жодним чином не додають

успіху та впевненості комунальним підприємствам під час організації роботи. А якщо до цього додати безліч стереотипів, сформованих десятиліттями як у свідомості пересічних громадян, так і серед комунальників, то матимемо системну кризу у відносинах між комунальними підприємствами, їх споживачами і навіть засновниками. Налагодження діалогу та комунікації зі споживачами не зможе вирішити всі технічні та фінансові проблеми, накопичені в комунальному секторі за багато років, але дасть змогу хоча б зменшити взаємні претензії, уникнути деяких конфліктних ситуацій, побудувати конструктивний діалог. а в перспективі створення такої системи надання комунальних послуг у громаді, яка своєю якістю, професійністю та доступністю задовольнить населення.

Підприємство може перетворити обурених активістів на пристрасних прихильників без будь-яких інвестицій, лише за допомогою правильних слів, розумних повідомлень і зусиль керівництва, щоб побачити споживачів через ненависників і приділити їм увагу, яку вони хочуть.

МКП „Хмельницьктеплокомуненерго” повинно навчитися представляти та захищати свої інтереси, будувати успішні відносини між споживачами, постачальниками та іншими партнерами. Саме спілкування наразі стає важливим аспектом діяльності комунальних підприємств. Для отримання бажаного результату інформаційна діяльність має бути стратегічною, продуманою, системною, регулярною та належним чином контрольованою, тобто формалізованою у вигляді комунікаційної стратегії та/або комунікаційного плану з чітко визначеними виконавцями. ця діяльність. Комунікаційна стратегія, як правило, є внутрішнім документом і повинна служити орієнтиром для будь-якої діяльності, пов'язаної з інформуванням цільових аудиторій, спілкуванням із ЗМІ тощо. Водночас цей документ є гнучким і може бути доповнений чи змінений за потреби відповідно до екологічних викликів. Комунікаційна стратегія та комунікаційний план МКП розробляються в ретельному узгодженні із

загальною стратегією розвитку підприємства, що сприяє досягненню його основної мети та завдань.

При формуванні комунікаційної стратегії МКП „Хмельницьктеплокомуненерго” важливо звернути увагу на дві складові інформаційної політики – внутрішні та зовнішні комунікації.

1. Внутрішня комунікація - спілкування з працівниками, розвиток командного духу, засоби спілкування всередині колективу. Це може бути щотижнева газета профспілкового комітету, група у Viber чи Telegram, навіть привітання у внутрішньому чаті співробітників з днем народження чи будь-якими знаменними датами. Тобто це все те, що допомагає згуртувати людей і зробити їх прихильниками підприємства.

2. Зовнішня комунікація - спілкування з клієнтами, створення та розповсюдження інформації про підприємство, роз'яснення законодавства, тарифної політики, зв'язок із засобами масової інформації, розповсюдження повідомлень, створення інформаційних джерел, які акцентуватимуть увагу на діяльності підприємства. Щоб забезпечити стабільне позитивне сприйняття у всіх цільових аудиторій, важливо дотримуватися наступного правила:

Прозора комунікація = прозора робота підприємства

Керівники середньостатистичних українських комунальних підприємств не завжди усвідомлюють, що їм потрібна маркетингова служба або, ще краще, окрема робота з формування іміджу. Однак варто розуміти, що збільшення прибутків і загального іміджу практично повністю залежать від зовнішньої комунікації, тобто від того, наскільки добре компанія вміє розповідати про себе, відповідати на запитання і створювати інформативні приводи. Найкраще для МКП „Хмельницьктеплокомуненерго” розробити комунікаційний план на рік, розділити його на більш дрібні сегменти і керуватися ними в спілкуванні з клієнтами. Правильно налагоджене спілкування займає не більше двох-трьох годин на день. Бажано, щоб на підприємстві була одна особа для контакту зі ЗМІ та зовнішніми

комунікаціями, яка водночас володіє інформацією про «внутрішню кухню» підприємства.

Серед основних обов'язків такої особи можна виділити наступні:

- збір інформації всередині структури;
- надання журналістам інформаційних матеріалів, підтримання контактів із ЗМІ;
- допомога в організації інтерв'ю, підготовці та розсилці інформаційних матеріалів чи прес-релізів;
- моніторинг сайту, соціальних мереж, управління телеграм/вайбером/іншими каналами месенджерів;
- відстеження коментарів, зовнішніх матеріалів та зовнішньої думки про підприємство;
- підготовка та публікація власних матеріалів.

Рекомендації відповідальному за комунікації компанії:

- найважче пояснити керівництву, що PR і комунікація - це не просто повідомлення у Facebook;
- без довіри керівника підприємства ви будете для всіх непотрібною та незрозумілою людиною;
- має позитивні стосунки з кожним працівником - від начальників підрозділів до охоронця КП;
- той, хто спілкується з медіа, є обличчям вашої структури. Якщо це менеджер, тренуйтеся з ним, знімайте його на відео, спостерігайте за ним, обговорюйте поведінку та «додаткові рухи»;
- не надавати неправдиву інформацію - ні за яких умов, ніколи;
- дотримуватись правил ввічливості, не запізнюватися, не йти раніше;
- не робіть припущень і не говоріть про те, чого не знаєте; - ніколи не реагуйте агресивно, навіть якщо вам дуже незручно;
- не використовуйте фразу «без коментарів»;
- побудова довгострокових відносин з представниками ЗМІ;

- повідомляти про позицію свого відділу щодо тих чи інших подій, не чекаючи звернення з проханням;

- ваші відповіді повинні базуватися на повідомленнях, які ви хочете донести;

- не відповідайте на запитання, що містять твердження, з якими ви не згодні. Ви просто повинні сказати: «ні, це неправда»;

- зберігати самовладання;

- створення резерву спеціалістів, підготовлених для роботи зі ЗМІ.

Під стратегічною системою ефективних комунікацією МКП „Хмельницьктеплокомуненерго” слід розуміти комплекс цілеспрямованих дій, спрямованих на залучення ключових цільових аудиторій з метою створення, зміцнення або збереження сприятливих умов для розширення інтересів і завдань комунального підприємства шляхом реалізації комунікаційних програм, планів, розповсюдження тем та ключові повідомлення (повідомлення) в інформаційному просторі. Успіх реалізації комунікаційної стратегії безпосередньо залежить від ретельності аналізу основної ситуації на підприємстві та відносин з різними цільовими аудиторіями. Цільова аудиторія – це група людей, які об’єднані якимось принципом по відношенню до комунального підприємства і які можуть впливати або піддаватися впливу діяльності КП.

Для МКП „Хмельницьктеплокомуненерго” цільовими аудиторіями з точки зору комунікацій можуть бути:

- 1) засоби масової інформації;
- 2) користувачі - фізичні особи;
- 3) користувачі - юридичні особи;
- 4) органи місцевого самоврядування (засновники МКП);
- 5) партнери (водопроводи, перевізники, лабораторії тощо);
- 6) працівники КП.

Перш ніж визначити основні цілі та завдання комунікаційної стратегії МКП „Хмельницьктеплокомуненерго”, необхідно спочатку зрозуміти, що

думають визначені цільові аудиторії про комунальне підприємство. Кожна з цих аудиторій має свою історію відносин з досліджуваним підприємством, свої мотиви та очікування результатів взаємодії чи співпраці. Оскільки МКП також очікує певного ставлення до себе у відповідь (наприклад, вірності, прихильності, гордості тощо), необхідно знати, з якою громадською думкою та базовою ситуацією доведеться працювати:

- з мінімізацією наслідків кризових ситуацій, які постійно виникають на підприємстві та шкодять його репутації;
- чи невдоволення з боку користувачів умовами та ціною надання послуг;
- чи з відривом/суб'єктивізмом у сприйнятті користувачів діяльності МКП від репутації його засновника, місцевого самоврядування;
- або з підтримкою вже сформованого позитивного іміджу підприємства.

Чітке визначення проблем у взаємовідносинах між комунальним підприємством та його цільовими аудиторіями дозволить сформулювати основні цілі та завдання комунікаційної стратегії підприємства, а також розробити відповідний інформаційний план, який у довгостроковій перспективі а системне впровадження забезпечить отримання очікуваного результату та бажаної реакції цільових аудиторій.

Щоб прояснити ситуацію у відносинах з цільовими аудиторіями, необхідно спочатку сформулювати перелік дослідницьких завдань і гіпотез, щоб визначити найбільш оптимальні методи збору інформації. Наприклад, ключовими завданнями для аналізу ситуації та збору даних можуть бути наступні:

- виявлення позитивних і негативних факторів, які прямо та опосередковано впливають на сприйняття активного КП різними цільовими аудиторіями (користувачами, засновниками, стратегічними партнерами);

- визначити ключові повідомлення та канали комунікації/взаємодії, які будуть використані для встановлення ефективної комунікації СР з усіма зацікавленими сторонами.

Залежно від поставлених завдань будуть сформовані наступні гіпотези, які можна перевірити за допомогою різних методів збору та аналізу даних (зокрема, наведених у таблиці 3.1):

- Кінцевими споживачами МКП сприймається як незалежний суб'єкт господарювання, що здійснює свою діяльність без впливу інших організацій (у тому числі засновників). Діяльність чи бездіяльність місцевої влади не впливає на сприйняття/імідж МКП.

- Засновник (орган місцевого самоврядування) позитивно сприймає/оцінює роботу МКП, взаємодіє в рамках статутної діяльності МКП, допомагає та підтримує його розвиток (у тому числі фінансово).

- МКП організовує свою діяльність відповідно до чинного законодавства, інформує своїх засновників та стратегічних партнерів про досягнуті кількісні та якісні результати та використані кошти. Кінцеві споживачі розуміють політику формування тарифів на послуги КП, вважають її справедливою та в цілому сприймають/оцінюють роботу КП позитивно.

Таблиця 3.1. - Перелік додаткових методів дослідження та збору інформації

№ з/п	Теми дослідження	Спосіб збору інформації
1.	Суб'єктивність МКП та задоволеність користувачів його діяльністю	Опитування громадської думки (F2F Interview)
2.	Характер взаємовідносин МКП та засновників, загальне бачення розвитку МКП	Відкрите структуроване опитування ключових зацікавлених сторін
3.	Зонування та пріоритетність питань надання населенню комунальних послуг (зокрема водопостачання)	Аналіз змісту звернень громадян до органів місцевого самоврядування за останні 3 роки
4.	Аналіз інформаційного простору	Моніторинг ЗМІ, пошукових систем та соціальних мереж щодо змісту та характеру (тональності) надання інформації про МКП

Примітка. Складено автором.

За результатами моніторингу ЗМІ можна визначити тематичні групи інформаційних повідомлень та ЗМІ, на яких необхідно буде акцентувати увагу під час виконання комунікаційного плану, а також отримати кількісні та якісні показники:

- кількісні показники: кількість інформаційних повідомлень про КП та його роботу (розмір видання для електронних ЗМІ, хронометраж телевізійного контенту) з розбивкою за основними категоріями;
- якісні показники: - дотримання журналістських стандартів подачі інформації (відповідно до Кодексу професійної етики українських журналістів); - тон і контекст подачі інформації; - ключові повідомлення та спікери (представники місцевого самоврядування, місцеві активісти, журналісти та інші лідери думок тощо).

За результатами медіамоніторингу можна визначити, чи є підприємство самостійним суб'єктом інформаційного простору в громаді, а також сформулювати перелік лідерів думок (спікерів), яких можна залучити до співпраці з МКП під час виконання комунікаційного плану. Моніторинг інформаційного простору необхідний не лише на початку комунікаційної діяльності. Робити це потрібно регулярно.

Залежно від завдань такий моніторинг може бути щоденним, щотижневим або щомісячним. Якщо загалом обрано щотижневий формат моніторингу, то у разі кризової ситуації він може стати щоденним. Наприклад, щоранку відповідальні особи протягом години аналізують ЗМІ, соцмережі, тематичні групи в месенджерах і надають інформацію керівництву у вигляді короткого звіту. А після подолання кризи звіт знову стає щотижневим. Регулярний моніторинг дозволить відстежити динаміку лояльності аудиторії; своєчасне виявлення загроз репутації; здійснює моніторинг ситуації в інформаційному полі; запобігання репутаційним ризикам у майбутньому; визначити лідерів думок і місцеположення/точки концентрації цільової аудиторії.

3.2. Удосконалення організації системи ефективних комунікацій підприємства

Підприємства, що працюють в Україні протягом тривалого часу, прагнуть не тільки збільшити кількість своїх потенційних клієнтів, а й підтримувати ефективну взаємодію з ними. Така підтримка необхідна для розвитку підприємницької діяльності, адже завдяки правильно налагодженій комунікації буде здійснюватися пошук і розширення штату компанії, тобто кваліфікованих співробітників, які зможуть ефективно працювати. Варто приділити багато уваги спілкуванню з потенційними співробітниками.

Для цього необхідно мати новітні інформаційно-комунікаційні технології та налагоджені канали зв'язку в кожному відділі для покращення передачі та прийому даних на підприємстві.

Ефективність комунікаційної діяльності залежить від особистісних характеристик співробітників з іншими суб'єктами цієї системи, а також від використовуваних цифрових засобів зв'язку.

Основою ефективності управлінських рішень на підприємстві є такі функціональні елементи комунікаційної діяльності, як:

1. Інформація. Керівництво підприємства інформує підлеглих і роз'яснює їм особливості та призначення даних зв'язку.

2. Переконавання. Це особливо важливо при формуванні сприятливого ставлення співробітників до компанії.

3. Створення сприятливого іміджу. Вона реалізується за допомогою різноманітних елементів комунікаційної політики на основі системи заходів комунікаційної діяльності.

4. Підтримка. Основна частина звернення як до клієнтів, так і до працівників підприємства про напрямок правильного вибору в раціональному використанні інформації.

5. Основним елементом, який має ключове значення для аналізу зворотного зв'язку, є досвід роботи менеджерів і самої компанії [26, с.98-102].

Комунікаційне середовище підприємства є складним і постійно переплітається з наявною кількістю елементів прямої та опосередкованої діяльності.

Чинники, властиві комунікаційному середовищу, мають суперечливий вплив на підприємство, оскільки сучасні інформаційні дані змушують перерозподіляти роботу співробітників.

Що стосується специфіки діяльності компанії, то між підрозділами існує незвичайна ситуація, в якій потік інформації відбувається через канал зв'язку, що свідчить про те, що комунікаційна політика може бути ефективною з мінімальними витратами.

Створення ефективного комунікаційного процесу дозволить сучасним ефективним підприємствам автоматизувати процес взаємодії з клієнтами, надавати індивідуальне обслуговування в зручний час, ефективно організувати зворотній зв'язок, оперативно отримувати інформацію і на цій основі приймати обґрунтовані управлінські рішення, проводити високоефективну рекламну кампанію [22].

Алгоритм дій співробітників і структура побудови ефективного каналу комунікації відіграють важливу роль в організації ефективної системи комунікації на підприємстві. Класифікація засобів комунікації підходить для кожної сфери діяльності підприємства, але існують індивідуальні потреби, згідно з якими працює підприємство.

Останніми роками виробники та посередники постійно придумують нові способи стимулювання продажів, використовуючи переваги науково-технічного прогресу, і соціальні мережі не є винятком. Все частіше спостерігається використання підприємствами комунікацій в Інтернеті, що дозволяє посилити взаємодію всіх учасників комунікаційного процесу, оперативно знаходити необхідний обсяг інформації про існуючих і потенційних споживачів-користувачів Інтернету, конкурентів та інвесторів [20].

Щоб організувати комунікаційну діяльність, слід дотримуватися ряду порад для забезпечення ефективної роботи всього підприємства [32].

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

2. Аналіз каналів зв'язку на підприємстві. 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 комунікації в компанії. 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 підприємства.

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

5. Огляд стратегічної колекції компанії, доступної для співробітників. Саме наголос на нових комунікаційних можливостях, 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, який покращить управління комунікаціями.

7. Координація командоутворення та цікавих корпоративних заходів з метою постійного впровадження нових ІТ-інструментів у роботу співробітників та розвитку внутрішньої комунікації в компанії.

8. Створення власних сторінок у соціальних мережах. Соціальні мережі є частиною інтернет-ЗМІ, але через зростання їхнього впливу потребують

окремого розгляду. Facebook, YouTube, Instagram, Twitter, TikTok та інші соціальні мережі – це місця, де більшість аудиторії проводить значну частину свого часу. Різні вікові групи віддають перевагу різним соціальним мережам. Facebook приваблює старших користувачів, ніж Instagram. TikTok популярний серед підлітків. Головна особливість соціальних мереж полягає в тому, що кожен може стати джерелом інформації. Дослідження також показують, що довіра до інформації, отриманої в соціальних мережах, є більшою, ніж до інформації, що передається в зареєстрованих ЗМІ. Інтернет-ЗМІ зазвичай представлені у вигляді сторінок у соціальних мережах. Читацька аудиторія перенаправляється з соціальних мереж на сайти і навпаки. Текстові матеріали на сторінках доповнюються відео на YouTube, фото в Instagram та іншими можливостями. Такі зв'язки дозволяють утримувати увагу користувача максимально довго. Поглиблення зв'язку між джерелом інформації та читачем також дає можливість прокоментувати матеріал та отримати відповідь. Потік коментарів під повідомленнями іноді може надати більше інформації, ніж самі повідомлення.

Компанія повинна вибрати 1-2 платформи для спілкування з клієнтами і регулярно, згідно з попередньо узгодженим і узгодженим графіком, надавати інформацію, що стосується її діяльності. У багатьох месенджерах, соціальних мережах і конструкторах сайтів можна запланувати час і день публікації. Цю опцію зручно використовувати в тих випадках, якщо є певний набір інформації, який можна надати не відразу, а окремими частинами. Наприклад, заздалегідь підготувати привітання зі святами, попередження про відключення опалення тощо. У таблиці 3.2 наведено розподіл інформаційних повідомлень за важливістю та швидкістю охоплення. Важливо розуміти, що є ситуації, коли кожна хвилина мовчання шкодить проекту, але також важливо розуміти, які меседжі можна передати поспіль, а які ні.

Залежно від обраного майданчика для розміщення інформації подання інформації повинно відбуватись за певним розкладом, що встановлюється

відповідно до засобу висвітлення інформації та потреби підприємства у спілкуванні з клієнтами.

Таблиця 3.2 - Розподіл тем за важливістю та ефективністю розкриття

Категорія	Теми	Швидкість реагування/ розміщення інформації	Канали інформування
Термінові	Аварійні ситуації на підприємств	Якмога швидше, 1–2 години максимум	Усі можливі канали комунікації підприємства, розсилка пресрелізів або повідомлень у друковані та онлайн-ЗМІ, пости в соцмережах, повідомлення в месенджерах
	Ліквідація наслідків надзвичайних ситуацій (снігопад, буревій, пожежі тощо)		
	Зупинка підприємства або тимчасове обмеження надання послуг		
	Відновлення роботи підприємства у звичайному режим		
	Втручання в роботу підприємства правоохоронних органів (обшуки, вручення підозр)		
Дуже важливі	Висвітлення процесу ліквідації аварії	За можливості кожні 2–3 години, максимум – 3 години від початку інформаційного приводу (аварії)	Усі можливі канали комунікації підприємства, розсилка пресрелізів або повідомлень в друковані та онлайн-ЗМІ, пости в соцмережах, повідомлення в месенджерах
	Аварії локального значення, наприклад, відключення мікрорайону від теплопостачання,		
Важливі	Тарифи	1–2 доби або у найближчому постійному періодичному повідомленні	Традиційні канали комунікації – сайт підприємства, соцмережі, канали комунікації ОМС
	Зміни в законодавстві		
	Зміна в керівному складі підприємства		
	Зміни номерів телефонів, реквізитів підприємства тощо		
	Анонси планових відключень тепла, зупинки підприємства		
	Роз'яснювальна робота щодо важливості своєчасної оплати за спожиті послуги		

Нейтральні	Співпраця з іншими організаціями	У постійних періодичних повідомленнях	Традиційні канали комунікації
	Повідомлення про початок і завершення планових робіт, ремонтів		
	Плани розвитку, інвестиційні програми, звіти про діяльність підприємства		
	Проекти рішень ОМС, що регулюють діяльність КП		
	Спілкування з абонентами в довільній формі (наприклад, відповіді на звернення)		
Позитивні	Звіти про стан води, лабораторні аналізи	У постійних періодичних повідомленнях	Традиційні канали комунікації, прописані в комунікаційному плані. Розсилка пресрелізів або повідомлень в друковані та онлайн-ЗМІ, пости в соцмережах
	Придбання, монтаж, будівництво, введення в експлуатацію нового обладнання/мереж		
	Ювілеї, привітання, досягнення одного з членів колективу підприємства або усього підприємства		
	Звіти про екскурсії та візити на підприємство студентів, школярів, представників місцевої влади та інших партнерів тощо		
Анонси конкурсів, пов'язаних з теплопостачанням, які проводять інші організації			
«Вічні»	Розповіді про необхідність вчасної плати за спожиті послуги	У постійних періодичних повідомленнях	Традиційні канали комунікації, прописані в комунікаційному плані
	Історія підприємства		
	Пояснення принципів роботи підприємства		
	Цікаві факти про послуги Фотографії, колажі, розіграші		

Примітка. Складено автором за [18].

Отже, щоб організувати комунікаційну систему, компанія повинна пройти кілька етапів, а саме: визначити своїх потенційних клієнтів, налагодити комунікацію з апаратом управління або співпрацювати з

відділами, чітко сформулювати комунікаційні цілі, вибрати засоби комунікації та забезпечити зворотний зв'язок між усіма.

Дивлячись на сучасний світ інформації, підприємства стали більш динамічними в контексті управління завдяки розвитку передових інформаційних і комунікаційних технологій. Використання комунікаційних мереж та ІТ-систем на підприємствах є ознакою рівня цивілізованості керівництва та його персоналу, який служить лише майбутньому.

Глобалізація комунікаційної діяльності на підприємстві пов'язана з дослідженням трансформаційних змін у каналах комунікації та дослідженням спрямованості зв'язку організаційно-функціональних, економіко-технологічних, змістовно-виробничих форм зв'язків між структурними підрозділами підприємства.

ВИСНОВКИ

Бакалаврська робота присвячена важливій науковій проблемі, пов'язаній з формуванням системи ефективних комунікацій підприємства. Основні висновки, узагальнення та рекомендації за результатами дослідження полягають у такому.

1. Комунікації визнаються важливою складовою ефективного функціонування підприємства як складного об'єкта управління і базується на сферах людських відносин. Основою комунікацій є інформація. Якісний обмін інформацією є невід'ємною частиною всіх основних видів управлінської діяльності. Зважаючи на це, процес спілкування називається процесом зв'язку. Основними характеристиками якісного спілкування є участь самих співробітників у процесі комунікаційної взаємодії, їх готовність до співпраці та вміння працювати з великими масивами даних; неформальний характер комунікацій в організації, наявність атмосфери довіри в організації; використання ефективних комунікаційних технологій; кількість каналів зв'язку; сприятливий соціально-психологічний клімат і своєчасність поширення інформації. У ході дослідження встановлено, що існує пряма залежність між грамотно вибудованим комунікаційним процесом і якістю роботи структурних підрозділів компанії, окремих контрагентів, груп співробітників і компанії в цілому. Саме комунікаційний процес забезпечує обмін інформацією з метою вирішення конкретної проблеми. Комунікація повинна бути обов'язковим елементом системи управління.

2. У літературі визначено 5 основних наукових підходів до трактування системи комунікацій: лінгвістичний; філософський; психологічний; соціальний; економічний. Основна мета комунікаційної системи підприємства - забезпечити необхідний і достатній обмін інформацією між структурними елементами організації. При цьому має бути забезпечена належна швидкість обміну інформацією, мінімальні втрати та спотворення повідомлень та необхідний рівень захисту конфіденційних даних. Як і будь-яка система, комунікація

повинна бути оснащена вхідними ресурсами, технологіями та взаємодією між внутрішніми елементами. Хоча ці елементи змінні і поєднуються дуже по-різному, варто виділити найважливіші (таблиця). Кожен з елементів комунікаційної системи має свої унікальні характеристики, які можна оцінити за допомогою спеціальних та інтегральних показників.

Система ефективних комунікацій має ґрунтуватися на збалансованих групах елементів, що утворюють соціальну, технічну, інформаційну та управлінську складові. Основним завданням системи комунікаційної підтримки підприємств в Україні є забезпечення ефективного обміну інформацією, важливою для ефективної роботи та розвитку підприємств, а також охоплення зацікавлених працівників, відповідальних за конкретні напрями діяльності підприємства. підприємства. роботи цих підприємств.

3. Основними завданнями МКП КП «Хмельницькпоблокомуненерго» є: виробництво теплової енергії, її транспортування магістральними та місцевими (розподільчими) тепловими мережами та постачання теплової енергії: для населення; для бюджетних установ/організацій; іншим споживачам; релігійним організаціям; виробництво теплової енергії, виробленої в когенераційних установках; виробництво теплової енергії в установках, що використовують нетрадиційні або відновлювані джерела енергії. Оплата послуг від споживачів – основне джерело надходжень підприємств житлово-комунального господарства, що дає можливість закуповувати природний газ, необхідні паливно-мастильні, ремонтні матеріали, а також виплачувати зарплати працівникам. Сьогодні підприємства працюють із подвійним навантаженням, багато працівників мобілізовані і боронять нашу державу. Попри це МКП «Хмельницьктеплокомуненерго» продовжує свою роботу і в повному обсязі забезпечує теплопостачанням місцевих жителів.

4. У процесі управління кожен менеджер, у тому числі, у МКП «Хмельницьктеплокомуненерго», виконує три основні ролі (веде міжособистісні стосунки, обмінюється інформацією, приймає рішення) і

чотири функції управління (планування, організацію, мотивацію та контроль) для встановлення та досягнення цілей організації. Щоб комунікація була ефективною, тобто якісна передача повідомлення у вигляді методичних вказівок, інструкцій, команд, доповідей, звітів, необхідно враховувати різні чинники: вибір слів при формулюванні повідомлення, настрій, благополуччя, потреби одержувачів. Доцільно враховувати такі практичні аспекти діяльності досліджуваного підприємства, а саме: нові способи охоплення та передачі інформації - наразі суспільству доступно набагато більше способів передачі інформації. Наприклад, можна писати публічні дописи та публікувати у Facebook і Twitter; узгодженість і координація – існує більша потреба в координації спілкування та злагодженості зв'язків. Громадськість може легко шукати в Google будь-що в Інтернеті, але потрібна більша координація, оскільки ті самі канали зв'язку (наприклад, Facebook) корисні для освіти, маркетингу, пропаганди тощо, а організаціям потрібно знайти баланс між поширенням важливих повідомлень і залученням читачів; складність комунікаційної системи, велика кількість комунікаційних каналів і необхідність їх оптимізації, а також необхідність стратегічного комунікаційного планування вимагають професійного підходу.

Система комунікацій для МКП «Хмельницьктеплокомуненерго» є сучасним інструментом ведення господарської діяльності, згідно з яким підприємство має визначати потреби, бажання та інтереси жителів міста, підтримуючи або підвищуючи рівень добробуту суспільства в цілому. Він містить такі елементи:– послуги, що надаються комунальним підприємством; ціна, яка встановлена на мінімальному рівні; розподільча політика, учасниками якої є: постачальник послуги; кінцевий споживач; комунікаційна політика (основні елементи): реклама, зв'язки з громадськістю, формування позитивного іміджу тощо. За результатами вивчення діяльності МКП «Хмельницьктеплокомуненерго», у системі комунікацій виокремлено такі її елементи як реклама; зв'язки з громадськістю. У цьому контексті, серед іншого, увага у системі комунікацій спрямовується на прозорість діяльності

та доступність для споживачів інформації про тарифи, можливості оплати за послуги тощо.

5. Для підвищення ефективності системи комунікацій МКП «Хмельницьктеплокомуненерго» доцільні такі заходи : розширення функцій існуючого Сервісного центру включення в нього спеціалістів з маркетингових досліджень і планування, зв'язків з громадськістю, реклами, контролю; залучення споживачів як партнерів за програмою «Відповідальний споживач» з метою підвищення платіжної дисципліни; вдосконалення існуючого сайту на високому професійному рівні; залучення всіх працівників комунального підприємства до проведення маркетингових досліджень (опитувань) під час основної роботи з клієнтами; розробка сумісних з органами місцевого самоврядування програм проведення маркетингових досліджень зовнішнього середовища, а також проведення спільних комунікаційних заходів (наприклад, спонсорство); збільшення витрат на маркетингову комунікаційну діяльність із визначенням основних пріоритетних напрямків; впровадження системи управлінського обліку спеціального аналізу для постійних оцінок ефективності комплексу маркетингових комунікацій; розширення співпраці комунального підприємства з місцевими представниками ЗМІ щодо здійснення маркетингових комунікаційних заходів; вдосконалення та контроль за підвищенням іміджу підприємства.

6. Розробка та впровадження ефективної комунікаційної системи МКП «Хмельницьктеплокомуненерго» дозволить: вирішити проблеми управління, оскільки комунікаційні технології використовуються в стратегічному плануванні та процесі роботи з персоналом; підвищити рівень професіоналізму керівництва та працівників; виявити ціннісні орієнтації та мотиваційну структуру персоналу; сформувати систему управління маркетингом (послуги, супровід, організація роботи); визначення найбільш ефективних шляхів задоволення потреб споживачів; підвищити авторитет

підприємства серед мешканців міста, забезпечити рівень довіри з боку споживачів, органів місцевого самоврядування та держави.

7. Перевагами створення ефективної комунікаційної системи сучасного підприємства на основі прогресивних інформаційно-комунікаційних та управлінських технологій є: сприяння прискоренню економічного розвитку; зниження витрат виробництва, адміністративних і збутових витрат; прискорення та підвищення експлуатаційної надійності; побудова кращих відносин між компанією, клієнтами, клієнтами та постачальниками; підвищення ефективності взаємодії зі споживачами; створення кращих можливостей для співпраці між підприємствами певної галузі та регіону. Слід дотримуватися ряду порад для забезпечення ефективної роботи всього підприємства.

1. Дотримання чіткого плану завдань, які стоять перед керівником і співробітниками.
2. Аналіз каналів зв'язку на підприємстві.
3. Створення цілеспрямованого контент-плану для внутрішніх каналів комунікації в компанії.
4. Використання методу MessageHouse.
5. Огляд стратегічної колекції компанії, доступної для співробітників.
6. Співпраця з компаніями-партнерами, що забезпечують інформаційну безпеку або впроваджують заходи внутрішньої безпеки даних, разом із встановленням регламенту роботи, який покращить управління комунікаціями.
7. Координація командоутворення та цікавих корпоративних заходів з метою постійного впровадження нових ІТ-інструментів у роботу співробітників та розвитку внутрішньої комунікації в компанії.
8. Створення власних сторінок у соціальних мережах.

У цілому, щоб організувати систему ефективних комунікацій, підприємство повинне пройти кілька етапів, а саме: визначити своїх потенційних клієнтів, налагодити комунікацію з апаратом управління або співпрацювати з відділами, чітко сформулювати комунікаційні цілі, вибрати засоби комунікації та забезпечити зворотний зв'язок між усіма.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Argenti P. A., Howell R. A., Beck K. A. TheStrategicCommunicationImperative. URL: <https://sloanreview.mit.edu/article/the-strategic-communication-imperative/> (дата звернення: 10.11.2022).
2. Darley W. M. TheMissingComponentof U.S. StrategicCommunications. JointForceQuarterly. 2007. Issue 47. P. 109.
3. MintzbergHenry. TheManager’sJob: FolkloreandFact. HarvardBusinessReview, vol. 53, no 4, p.52.
4. PrinciplesofStrategicCommunication. URL: <https://www.hsdl.org/?view&did=716398>
5. Ryan, Michael R., Frater, Michael R. CommunicationsandInformationSystems. ArgosPress. P/L. 2002. 350 p.
6. StrategicCommunicationsPlanning. URL: <http://www.panna.org/sites/default/files/StrategicCommunications SPIN.pdf>.
7. Бабчинська О. І. Комунікаційнийпроцес в управлінні: основніположення. Ефективнаекономіка. 2018. № 9. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2018_9_33
8. Бавико О. Є. Синхронізація розвитку ринку інформаційно-комунікаційних технологій в Україні з глобальними трендами. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2018. № 1. С. 272–282.
9. Батюк А.Є. та ін. Інформаційні системи в менеджменті: навч. посібник / Батюк А.Є., Двудіт З.П., Обельовська К.М., Огородник І.М., Фабрі Л.П. Львів: Нац. ун-т „Львівська політехніка” (інформаційно-видавничий центр „ІНТЕЛЕКТ+ „Інститут післядипломної освіти), „ІнтелектЗахід”, 2004. 520 с.
10. Бебик В. М. Інформаційно-комунікаційний менеджмент у глобальному суспільстві: психологія, технології, техніка паблік рилейшнз: монографія. К.: МАУП, 2005. 440 с

- 11.Босак А. О. Складові елементи системи комунікацій підприємства та їх характеристики.*Вісник Національного Університету «Львівська політехніка»*. 2006. №576. С. 16-22.
- 12.Буга Н. Ю. Маркетингові комунікації підприємств ІТ-сфери. *Економічний простір*. 2020. № 162. С. 48-52.
- 13.Використання інформаційно-комунікаційних технологій на підприємствах. *Інформаційне суспільство*, 2018. Держстат. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
- 14.Войт Б.Р. Сутність комунікацій підприємства та їх роль у процесі управління ним. *Бізнесінформ*. №3. 2023. С.166-171.
- 15.Гудзь О. Є. Інноваційні моделі управління підприємств на основі інформаційнокомунікаційних технологій. *Економіка. Менеджмент. Бізнес: науковий журнал/ Державний університет телекомунікацій*. Київ: 2018р. № 1. С.4-11.
- 16.Гужва В.М. Інформаційні системи і технології на підприємствах: Навч. посібник. – К.: КНЕУ, 2001. – 400 с.
- 17.Довгострокова стратегія розвитку України та пріоритети діяльності Уряду на 2006- 2007 рр. www.kmu.gov.ua.
- 18.Ефективні комунікації на комунальних підприємствах водопровідно-каналізаційного господарства : практичний посібник. О. В. Баклажов, Н. С. Величко, О. О. Козлюк. К. : DESPRO, 2021. 68 с.
- 19.Ефективні комунікації: навч. посібник. Л. А. Нохріна, О. М. Кравець; Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. Х.: ХНАМГ, 2012. 263 с.
- 20.Зоріна О.І., Фадеєнко В.Ю. Вплив маркетингових комунікацій на діяльність підприємств в сучасних умовах. *Науковий вісник Миколаївського національного університету ім. В.О. Сухомлинського*. Серія «Економіка та управління підприємством». 2018. Випуск 21. С. 284–287.

21. Івашова Н. В., Гончаренко Т. П. Сучасний підхід до формування системи комунікацій промислового підприємства. *Вісник Української академії банківської справи*. 2011. №1. С. 120-126.
22. Ільченко Т.В. Актуальні аспекти формування ефективної маркетингової комунікаційної політики підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Міжнародні економічні відносини та світове господарство»*. 2018. Вип. 18(2). С. 29–33.
23. Інформатизація управління соціальними системами: Організаційно-правові питання теорії і практики: Навч. посібник / Гавловський В.Д., Калюжний Р.А., Цимбалюк В.С., Ящурицький Ю.В., Гуцалюк М.В.; За заг. ред. М.Я.Швеця, Р.А.Калюжного. К.: МАУП, 2003. 336 с.
24. Кальченко О.П. Удосконалення систем оцінки якості трудового життя. Харків, нац. скон. ун-т. Науково-технічна б-ка: URL: [http://www.rcposilory.hneu.edu. ua/jspui/bitstream/123456789/3076](http://www.rcposilory.hneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/3076).
25. Каражия Е.А. Проблеми та передумови формування ефективної системи комунікаційного забезпечення підприємств в Україні. URL: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/8_2021/82.pdf
26. Кендюхов О.В., Дмитрова С.М. Оцінка ефективності маркетингової стратегії фірми. *Економіка та право*. 2004. № 2. С. 98–102.
27. Ковінько О.М., Дєдова С.М. Проблеми формування ефективної комунікаційної політики на прикладі комунального підприємства. *«YoungScientist»*. № 12 (39). December. 2016. С.756-759.
28. Компанцева Л., Заруба О., Череватий С., Акульшин О. Стратегічні комунікації для безпекових і державних інституцій : практичний посібник / за заг. ред. О. Давліканової, Л. Компанцевої. Київ : ТОВ «ВІСТКА», 2022. 278 с.
29. Красняк О.П., Гарбар В.А. Теоретико-методологічні аспекти формування комунікаційного механізму управління підприємством. *Формування ринкових відносин в Україні*. №9 (268). 2023. С.83-90.

30. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Основи менеджменту: підручник. К.: Академвидав, 2003. – 416 с.
31. Любченко, Н.Л. Система комунікаційного менеджменту підприємства. *Науково-виробничий журнал "Інноваційна економіка"*, № 48. 2013 URL: irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis.../cgiirbis_64.exe.
32. Маковецька І.М. Організація комунікаційної діяльності на підприємстві. *Економіка та суспільство*. Випуск №33. 2021. С.1-5.
33. Матвієнко О.В. Основи інформаційного менеджменту: навч. посібник. К.: Центр навчальної літератури, 2004. – 128 с.
34. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. М.: Дело, 2000. – 704 с.
35. Метеленко Н. Г. Основи побудови комунікаційної системи руху та регламентації потоку інформації промислового підприємства. *Стратегія і механізми регулювання промислового розвитку: збірник наукових праць*. 2010. URL: http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/sim/2010/p1_31.pdf
36. Панченко В.А. Комунікаційні процеси в ефективному управлінні персоналом. URL: <https://dspace.kntu.kr.ua/server/api/core/bitstreams/b711a0b0-130b-443c-a5e3-b15ce8292168/content>
37. Педсенко Н.С., Шимановська-Діанич Л.М., Гусаковська Т.О., Рибалко-Рак Л.А., Кужель Н.Л. Стратегічні комунікації в системі управління підприємством. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. Випуск 2(106). 2022.
38. Почепцов Г.Г. Теорія комунікації. Київ. Ваклер. 2001. 656с.
39. Про затвердження Завдань Національної програми інформатизації на 2006 - 2008 роки: Постанова ВРУ від 04.11.2005 р. №3075-IV.
40. Про Концепцію Національної програми інформатизації: Закон України 04.02.1998 року №75/98-ВР із змінами і доповненнями від 9 лютого 2006 року №3421-IV.

- 41.Прус Л. Р. Комунікаційний менеджмент. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2009. № 1. С. 38-41
- 42.Пушкар Р.М., Тарнавська Н.П. Менеджмент: теорія та практика. підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. Тернопіль: Карт-бланш, 2003. 490 с.
- 43.Стахурська С.А. Формування ефективної системи комунікацій підприємства. URL: <https://dspace.nuft.edu.ua/server/api/core/bitstreams/b7b3c956-8e48-45c0-a724-2e75f32e132f/content>
- 44.Тарасова К. І. Ринок інформаційно-комунікаційних технологій у системі національного господарства. *Інфраструктура ринку*. 2018. Випуск 16. С. 46–51
- 45.Твердохліб М.Г. Інформаційне забезпечення менеджменту: навч. посібник. Вид. 2-ге, доп. та перероб. К.: КНЕУ, 2002. 224 с.
- 46.Туринська М.М. Комунікації в системі управління знаннями. *Вісник економічної науки України*. - 2011.-№ 2.-С. 194-196.
- 47.Харламов І.Ю. Управління комунікаційними професами організації. *Молодий учений*. 2017. №1(135). С.278-281.
- 48.Харченко О. План стратегічних комунікацій. URL: <https://olekskharchenko.com/2013/04/30/plan-strategicheskikh-ommunikatsii>.
- 49.Хміль Ф.І. Основи менеджменту: підруч. Ф.І. Хміль. К.: Академвидав. 2005. 608 с.
- 50.Хаустова І. Є. Застосування інформаційно-комунікаційних технологій у діяльності підприємств готельної сфери. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука"*. Серія : Економічні науки. 2018. № 11. С. 33-37.
- 51.Цетнар Л. О. Застосування інтегрованого підходу до маркетингових комунікацій підприємств-виробників спортивних товарів. *Економічний аналіз*. 2016. Т. 25, № 2. С. 139-145.

- 52.Чеморда П. О. Цифрові маркетингові каналикомунікацій і бар'єри їх впровадження на малих і середніхпідприємствах. *БізнесІнформ*. 2020. № 6. С. 378-384.
- 53.Шмалій Л. В. Пріоритетні напрями розвитку інформаційно-комунікаційного забезпечення економічної безпекипідприємствзв'язку.*Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2020. № 1. С. 90-96.
- 54.Шпак Н. О. Основи комунікаційного менеджменту промислових підприємств: монографія. Львів: Видавництво Львівської політехніки. 2011.
- 55.Шукліна В. В. Якість в парадигмі управління інформаційно-комунікаційним потенціаломпідприємства.*Науковий вісник Полісся*. 2019. № 2. С. 163-170.
- 56.Шульгіна Л. М.Склад комплексу маркетинговихкомунікацій сучасного підприємства.*Міжнародний науковий журнал "Інтернаука"*. 2023. № 21. С. 42-47.
- 57.Щербіна О. С.Проблеми оптимізації планування рекламнихкомунікаційпідприємства.*Підприємництво та інновації*. 2018. Вип. 6. С. 48-52.
- 58.Юшкевич О. О.Екологічні цілі маркетинговихкомунікацій як стратегічна цінність. економічного розвиткупідприємств. *Бізнес-навігатор*. 2021. Вип. 6. С. 120-125.
- 59.Янковець Т.Цифровий брендингпідприємства у комплексі маркетинговихкомунікацій.*ScientiaFructuosa*. 2022. № 4. С. 72-83.
- 60.Янчук Т. В. Значення маркетинговоїкомунікаційної політикипідприємства в сучасних умовах ринку.*Молодий вчений*. 2022. № 11. С. 124-127.

Виконала:

студентка4 курсу за
спеціальністю 073
Менеджментденної форми
навчання

«_____» _____ 2024 р.

Підпис

Тетяна КОВТОНЮК

Ініціали, прізвище

Науковий керівник:

доктор економічних наук,
професор

«_____» _____ 2024 р.

Підпис

Павло ІЖЕВСЬКИЙ

Ініціали, прізвище

Робота допущена до захисту:

завідувачка кафедри
менеджменту, економіки,
статистики та цифрових
технологій, кандидатка
економічних наук, доцентка

«_____» _____ 2024 р.

Підпис

Наталія ЗАХАРКЕВИЧ

Ініціали, прізвище