

**ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ПРАВА ІМЕНІ
ЛЕОНІДА ЮЗЬКОВА**

ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ЕКОНОМІКИ

Кафедра: менеджменту, фінансів, банківської справи та страхування

МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня магістра

на тему:

**«Формування та розвиток комунікаційного менеджменту в організації
(на прикладі товариства з обмеженою відповідальністю
науково-виробнича фірма «Адвісмаш»)»**

Виконала: студентка 2 курсу
магістратури за спеціальністю
073 Менеджмент заочної форми
навчання факультету управління та
економіки

Воробець У. Я.

(прізвище та ініціали)

Керівник:

к.е.н., доцент,

Корюгін А.В.

(науковий ступінь, вчене звання,
прізвище та ініціали)

Рецензент:

д.е.н., професор,

Пила В.І.

(науковий ступінь, вчене звання,
прізвище та ініціали)

Анотація

Воробець У. Я. Формування та розвиток комунікаційного менеджменту в організації (на прикладі товариства з обмеженою відповідальністю науково-виробнича фірма «Адвісмаш»). – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису. Магістерська робота на здобуття освітнього ступеня магістра за спеціальністю 073 Менеджмент. – Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова, Хмельницький, 2021. – 79 с.

Визначено сутність, завдання та функції комунікаційного менеджменту та охарактеризовано процес формування комунікаційного менеджменту в організації.

Досліджено практичні аспекти формування та розвитку комунікаційного менеджменту в ТОВ НВФ «Адвісмаш». Наведено загальну характеристику та визначено основні техніко-економічні показники діяльності. Проаналізовано складові та процес формування комунікаційного менеджменту на підприємстві. Визначено, що на сьогоднішній день задіяні не всі необхідні елементи комунікацій на промисловому ринку.

Встановлено, що спеціалістам з управління комунікаціями необхідно шукати нові можливості для підвищення та утримання прихильності громадськості, зменшити час на проходження інформації по комунікаційній мережі та приділяти увагу покращенню іміджу ТОВ НВФ «Адвісмаш» загалом та продукції зокрема. Саме на усунення даних недоліків в роботі запропоновано процес формування системи комунікацій для ТОВ НВФ «Адвісмаш», обґрунтовано введення CRM системи та системи автоматизації робочого місця користувачів.

Ключові слова: комунікації, управління, комунікаційний процес, комунікаційний менеджмент.

Annotation

Vorobets U. Ya. Formation and development of communication management in the organization (on the example of a limited liability company research and production firm "Advismash"). - Qualification scientific work on the rights of the manuscript. Master's work for obtaining the educational degree of master in the specialty 073 Management. - Khmelnytsky University of Management and Law named after Leonid Yuzkov, Khmelnytsky, 2021. - 79 p.

The essence, tasks and functions of communication management are defined and the process of formation of communication management in the organization is characterized.

The practical aspects of formation and development of communication management in LLC NVF "Advismash" are investigated. The general characteristic is given and the basic technical and economic indicators of activity are defined. The components and the process of formation of communication management at the enterprise are analyzed. It is determined that to date not all necessary elements of communications in the industrial market are involved.

It is established that communication management specialists need to look for new opportunities to increase and maintain public commitment, reduce the time for information on the communication network and pay attention to improving the image of Advismash in general and products in particular. It is to eliminate these shortcomings in the work proposed the process of forming a communication system for LLC NVF "Advismash", justified the introduction of CRM system and automation system of the workplace of users.

Key words: communications, management, communication process, communication management.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ КОМУНІКАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ОРГАНІЗАЦІЇ	8
1.1. Сутність, завдання та функції комунікаційного менеджменту в організації.....	8
1.2. Особливості процесу формування комунікаційного менеджменту в організації	12
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ПРАКТИЧНИХ АСПЕКТІВ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ КОМУНІКАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ТОВ НВФ «АДВІСМАШ».....	22
2.1. Дослідження техніко-економічних показників діяльності підприємства та їх впливу на комунікаційний менеджмент.....	22
2.2. Аналіз складових та процесу формування комунікаційного менеджменту на підприємстві.....	43
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ КОМУНІКАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ТОВ НВФ «АДВІСМАШ».....	53
3.1. Використання сучасних технологій та інструментів при формуванні та розвитку комунікаційного менеджменту на підприємстві.....	53
3.2. Оцінка впливу комунікаційного менеджменту на ефективність діяльності підприємства.....	57
ВИСНОВКИ	67
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	70
ДОДАТКИ	79

ВСТУП

Актуальність теми. В сучасному суспільстві все більше зростає роль інформації та комунікацій. В той же час, обмін інформацією, який впливає на процес управління і допомагає підприємству досягати своїх намічених цілей, називається ефективною комунікацією. Саме тому роль комунікаційного менеджменту полягає, насамперед, в інформативному забезпеченні здійснення всіх видів і форм менеджменту, оскільки основним ресурсом менеджменту є інформація, а основною технологією - комунікація.

Вагомий внесок в дослідження комунікативного менеджменту зробили такі вітчизняні вчені, як: С. М. Войнаренко [9], О.В. Зернецька [35], М. І.Іщенко [38], Т. М. Орлова [54], А. С. Пересада [55], М.Г. Федотова [71] та ін. Проте, на сьогоднішній день єдиного визначення сутності комунікаційного менеджменту повністю немає.

Разом з тим, вивчення опублікованих робіт і практики господарської діяльності свідчить, що забезпечення ефективності діяльності підприємства в складних і непередбачуваних умовах можливо тільки на основі ефективного комунікаційного менеджменту, що і обумовило актуальність теми роботи.

Мета та завдання роботи. Метою магістерської роботи є розробка теоретичних положень та опрацювання практичних рекомендацій щодо формування та розвитку комунікаційного менеджменту для ТОВ НВФ «Адвісмаш».

Для досягнення поставленої мети в роботі були визначені та послідовно вирішені такі **завдання**:

- визначити сутність, завдання та функції комунікаційного менеджменту в організації;
- охарактеризувати процес формування комунікаційного менеджменту в організації;
- провести дослідження практичних аспектів формування та розвитку комунікаційного менеджменту ТОВ НВФ «Адвісмаш»;

– обґрунтувати необхідність використання сучасних технологій та інструментів при формуванні та розвитку комунікаційного менеджменту на ТОВ НВФ «Адвісмаш»;

– оцінити вплив комунікаційного менеджменту на ефективність діяльності ТОВ НВФ «Адвісмаш».

Об’єктом дослідження є процеси формування та розвитку комунікаційного менеджменту на підприємстві.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти удосконалення процесу формування та розвитку комунікаційного менеджменту ТОВ НВФ «Адвісмаш».

Методи дослідження. Теоретичною і методичною основою магістерської роботи стали фундаментальні наукові дослідження вітчизняних і зарубіжних фахівців з питань формування та розвитку комунікаційного менеджменту підприємства. Для вирішення поставлених завдань у роботі використана система загальнонаукових та спеціальних методів дослідження, а саме: методи теоретичного узагальнення, системного аналізу, наукової класифікації - для визначення сутності, завдань та функції комунікаційного менеджменту; економічного та статистичного аналізу, метод порівнянь – для проведення аналізу основних техніко-економічних показників діяльності підприємства, дослідженні практичних аспектів формування та розвитку комунікаційного менеджменту; графічно-аналітичний метод - для наочної ілюстрації за допомогою рисунків і таблиць стану, проблем та шляхів удосконалення процесу формування та розвитку комунікаційного менеджменту на підприємства.

Інформаційною базою роботи стали законодавчі та нормативні акти України, які регламентують діяльність підприємств, наукові праці зарубіжних і вітчизняних авторів, матеріали науково-практичних конференцій, ресурси мережі Інтернет за темою дослідження, матеріали і статистичні дані ТОВ НВФ «Адвісмаш».

Апробація результатів дослідження. Окремі положення та отриманні результати магістерської роботи були оприлюднені на щорічній звітній науковій конференції здобувачів вищої освіти Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова (м. Хмельницький, 13 квітня – 15 квітня 2021 року) [10].

Практичне значення одержаних результатів. Опрацьовані автором теоретичні положення та практичні рекомендації щодо формування та розвитку комунікаційного менеджменту можуть використовуватись в практичній діяльності підприємств.

Структура роботи. Відповідно до мети та завдань дослідження робота складається зі вступу, 3 розділів, 6 підрозділів, висновків, списку використаних джерел із 75 найменувань, додатків. Загальний обсяг роботи складає 79 сторінок.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ КОМУНІКАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Сутність, завдання та функції комунікаційного менеджменту в організації

Діяльність організації у сфері комунікацій можна вважати успішною лише тоді, якщо вона значною мірою досягає поставлених цілей і завдань. Уразі впливу на цільову аудиторію основною метою комунікацій є зміна її відносин або поведінки, тобто переклад з одного стану в інший.

Дослідження теоретичних засад комунікаційного процесу насамперед потребує визначення сутності поняття "комунікація". Трактують терміну "комунікація" досить багато, і залежать вони від підходів, що використовуються авторами (лінгвістичний, філософський, психологічний, соціальний, економічний, маркетинговий) (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 Підходи до визначення поняття "комунікація"

Автор	Трактування поняття "комунікація"
1	2
Лінгвістичний підхід	
Плотніков М. В.	«Комунікація – процес і результат обміну інформацією»
Почепцов Г. Г.	«Комунікація є передачею інформації між двома автономними системами, якими є дві людини»
Берлесон Б., Стейнер Г.	«Комунікація – передача інформації, ідей, почуттів тощо ... шляхом використання символів – слів, зображень, цифр і таке інше».
Філософський підхід	
Філософський словник	«Комунікація – категорія ідеалістичної філософії, що позначає спілкування, за допомогою якого "Я" знаходить себе в іншому»
Філософська енциклопедія	«Комунікація – смисловий та ідеально-змістовний аспект соціальної взаємодії»
Петрук Н. К.	«Комунікація – універсальна реальність соціального існування, вираження здатності суспільної людини до співіснування, яке є незаперечною умовою життя»

1	2
Психологічний підхід	
Рева В. Е.	«Комунікація – це багатогранний процес, в основі якого лежить спілкування, у яке відправники вклали відповідний зміст».
Цуруль О. А.	«Комунікація – процес двостороннього обміну ідеями та інформацією, який веде до взаємного розуміння»
Кулі Ч.	«Комунікація – механізм, завдяки якому людські стосунки можуть існувати і розвиватися, тобто будь-які символи розуму, разом із засобами передачі їх у просторі і часі»
Беляков О. О.	«Комунікація – це також вербальні та невербальні стосунки, обмін інформацією, поводження, порозуміння і його спроба, зв'язки, взаємозалежність тощо».
Соціальний підхід	
Бурцева Т. А.	«Комунікація – це взаємодія, діяльність людей або тих чи інших організацій один з одним»
Різун В. В.	«Комунікація – це зумовлений ситуацією й соціально-психологічними особливостями комунікаторів процес встановлення і підтримання контактів між членами певної соціальної групи чи суспільства загалом на основі духовного, професійного або іншого єднання учасників комунікації»
Економічний підхід	
Мільнер Б. З.	«Комунікація – це процес, за допомогою якого керівники розвивають систему надання інформації, передачі відомостей великій кількості людей у середині організації та окремим індивідуумам та інститутам за її межами»
Хміль Ф. І.	«Комунікація – обмін інформацією, у результаті якого керівник отримує інформацію, необхідну для прийняття ефективних рішень, і доводить її до відома співробітників»
Маркетинговий підхід	
Примак Т. О.	«Комунікація – це інформаційно-психологічні зв'язки між ринковими суб'єктами, які встановлюються для забезпечення їх господарської діяльності з метою підтримання довготривалих взаємовигідних стосунків між ними в процесі створення певних цінностей»
Гірченко Т. Д., Дубовик О. В.	«Комунікації – це ефективне спілкування з фактичними чи потенційними покупцями продукції»
Яловега Н. І.	«Комунікація – це комплекс заходів, щодо встановлення двостороннього зв'язку між підприємствами за допомогою відповідних інструментів, для посилення ефективності та впливової діяльності на ринку»

Примітка. Систематизовано автором за джерелом: [3; 4; 38;39].

Розглянуті підходи є свідченням міждисциплінарності і різнобічної спрямованості поняття "комунікація", що, у свою чергу, говорить про необхідність урахування системного підходу при побудові комунікаційного процесу в організації.

При налагодженні комунікацій треба знати на якій стадії прийняття продукту знаходиться споживач і якою інформацією він переважно користується.

«Комунікаційна політика — це комплекс заходів щодо забезпечення інформованості споживачів та посередників, інших контактних аудиторій про організацію або його товари з метою просування товарів» [41, с.43].

Завданнями комунікативної політики є:

- стимулювання попиту;
- створення сприятливих умов для цінової еластичності попиту і пропозиції;
- інформування про властивості і види товару;
- формування іміджу;
- сповіщення про знижки, розпродаж, ярмарки, виставки;
- нагадування про цінову політику;
- розповсюдження інформації про результати діяльності підприємства тощо [60].

«Комунікаційний менеджмент — це цілеспрямований вплив на колектив працівників сфери комунікацій підприємства або окремих виконавців з метою забезпечення приймання, обробки, накопичення, передачі своєчасної і неспотвореної інформації на відповідні рівні управління» [71].

Якщо в системі комунікаційного менеджменту виявлена спотвореність або незапланована затримка передачі інформації, тоді спрацьовує такий елемент комунікаційної системи, як регулювання, і система "відновлює" свої функції для передачі своєчасної і неспотвореної інформації. Комунікаційний менеджмент базується на таких загальних функціях: планування комунікацій;

організування комунікацій; мотивування працівників системи комунікацій; контролювання комунікацій; регулювання комунікацій.

Вивчаючи думки різних авторів, ми виокремили різні аспекти комунікаційного менеджменту:

- 1) як вид управління економічними системами [10];
- 2) як один із напрямків діяльності організації [67];
- 3) як зв'язки з громадськістю (PR-діяльність) [71];
- 4) як діяльністю, що включає всю сукупність управлінських процедур і операцій.

Найбільш поширеним визначенням комунікаційного менеджменту є розуміння його як теорії та практики управління соціальними комунікаціями як всередині підприємства, так і між підприємствами та його середовищем, спрямована на проведення оптимально сприятливих для підприємства комунікаційних процесів, формування та підтримку іміджу та громадської думки, досягнення згоди, співробітництва та визнання.

При формуванні системи комунікаційного менеджменту на підприємстві необхідно враховувати функції, які він виконує (рис. 1.1).

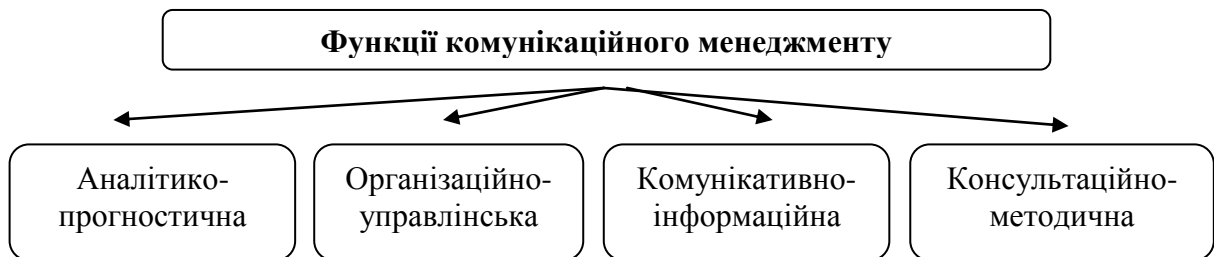


Рисунок 1.1. Функції комунікаційного менеджменту

Примітка. Побудовано автором

З даного рисунку видно, що до функцій комунікаційного менеджменту належить:

- аналітико-прогностична, яка передбачає застосування аналізу сучасного та прогнозування на майбутнє;
- організаційно-управлінська має на меті забезпечення цілей організації або служб PR, організаторська і управлінська діяльність по виконанню тощо;

- комунікативно-інформаційна - досягнення взаєморозуміння, гармонії, забезпечення керівництва організації необхідною інформацією;

- консультаційно-методична - виступає в якості радника керівника, кандидата в депутати та ін. [37, с.285].

Отже, комунікаційний менеджмент – це система управління, яка за допомогою засобів комунікації сприяє досягненню максимальної ефективності за всіма напрямками розвитку організації в умовах мінливого зовнішнього середовища.

1.2. Особливості процесу формування комунікаційного менеджменту в організації

Сучасне підприємство управляє складною системою корпоративних комунікацій: підтримує комунікації зі своїми посередниками, споживачами та різноманітними контактними аудиторіями. Його посередники підтримують комунікації зі своїми споживачами та різними контактними аудиторіями.

Споживачі займаються усною комунікацією у вигляді розмов і чуток, спілкування між собою та іншими контактними аудиторіями. Одночасно кожна група підтримує зворотній зв'язок з усіма іншими [59].

В науковій літературі, процес комунікації складається наступним чином: відправник кодує послання у форму, прийнятну для передачі, та передає його через засіб поширення інформації. Далі одержувач отримує закодоване послання та декодує його. Необхідно зауважити, що на кожному з етапів можливий вплив сторонніх перешкод, які не дають можливості отримати достовірну інформацію [72].

Таким чином, елементами комунікаційного процесу є:

1. Відправник – ним є особа, яка має донести свою ідею чи емоції до інших учасників.

2. Повідомлення – це осмислене формулювання ідеї, закодоване певним чином для відправки адресату.

3. Канал – засіб, за допомогою якого повідомлення надходить до отримувача.

4. Отримувач – це особа, якій призначена інформація і вона інтерпретує для себе її значення.

5. Зворотний зв'язок – це реакція отримувача на повідомлення, яка несе відправнику інформацію щодо того, наскільки вірно було інтерпретовано його вихідне послання [44].

Також варто відмітити, що комунікації можуть відбуватися різними методами – письмово, усно, за допомогою невербальних сигналів (жестів, міміки тощо) та за допомогою різних каналів – бесіда віч-на-віч, по телефону, виступ на конференції, повідомлення листом чи електронними засобами зв'язку тощо. Звісно що кожен із наведених методів та каналів не є універсальним та має свої переваги і недоліки, що і визначає сфери їх використання.

«Письмові комунікації» – це передача інформації на паперових чи інших носіях, яка застосовується тоді, коли необхідно передати або зафіксувати і зберегти інформацію абсолютно точно без можливих перекручувань. Найчастіше служать для складання планів та звітів, написання доповідей та публікації оголошень, інформування широкого загалу користувачів інформації, що знаходяться поза межами безпосередньої досяжності. До переваг такого виду комунікацій належить те, що вони дають можливість ґрунтовно підготувати повідомлення, привести його у відповідність до вимог і зберігати інформацію протягом тривалого часу, даючи можливість за необхідності знову повертатись до неї, вивчати, доповнювати чи вносити інші необхідні корективи.

До недоліків таких комунікацій відносять те, що вони потребують ретельної підготовки і значних витрат часу для написання повідомлення, зворотний зв'язок уповільнений, оскільки якщо у надісланій інформації

виявиться щось незрозуміле чи помилкове, то можна витратити багато часу, щоб з'ясувати її і уточнити.

Письмові комунікації в межах організації створюють систему її документообігу, який призначений впорядковувати і спрощувати процес збору, опрацювання, передачі і зберігання інформації. В той же час, документи, що мають стандартний вигляд, полегшують збір і систематизацію інформації, легко читаються і зручні для опрацювання. Процес, пов'язаний зі складанням документів, їх обробкою, проходженням та зберіганням називається діловодством. До його функцій входять [40]:

- перегляд і реєстрація документів;
- довідково-інформаційне обслуговування;
- контроль за виконанням;
- раціоналізація процесу документообігу;
- обробка і транспортування документів тощо.

На підприємстві системи діловодства можуть бути централізованими (коли вся документація спрямовується у єдиний центр); децентралізованими (документи надходять за призначенням у потрібні підрозділи) та змішаними.

Другим методом передавання визначеної інформації є усні комунікації. «Усні комунікації» – це спілкування за допомогою усного мовлення (бесіда із співрозмовником наодинці, наради, виступи перед аудиторією, телефонні розмови). Великою перевагою їх є економія часу, швидше порозуміння, що забезпечується завдяки використанню інтонація, гучність голосу та його емоційне забарвлення.

Для суб'єктів господарювання усні комунікації є доцільними тоді, коли ситуація потребує швидкого прийняття рішень, оскільки вони дозволяють забезпечити дуже швидкий зворотний зв'язок, висловити та аргументувати незгоду або погодитись із пропозиціями співрозмовників в момент передачі інформації. Це пояснюється не лише тим, що усна мова є майже миттєвим перетворенням думок у зрозумілі сигнали, але і тим, що при такій розмові

можна уникати зайвих подробиць, особливо коли співрозмовники добре знайомі і зважають на специфіку мовлення один одного [43].

«Невербальна комунікація» – це надання певних (невербальних) сигналів (міміка, жести, вираз очей тощо), що свідчать про ставлення співрозмовників один до одного і до інформації, яка є предметом обміну. Науковці довели, що 55% повідомлень сприймаються через вираз обличчя, пози, жести, 38% - через інтонації голосу і лише 7% - через слова. Дійсно, невербальні сигнали (“мова тіла”) можуть багато чого розповісти про внутрішній стан людини, посилюють сприйняття співрозмовником почутого, підтверджуючи його достовірність або спростовуючи. І на сьогодні вмиле їх використання дозволяє краще розуміти людей, вести переговори, вирішувати конфлікти, виступати перед аудиторією, викликати довіру людей [12,с.9].

Звичайно, в комунікаційному менеджменті методи комунікацій можуть поєднуватися між собою, що підвищує їх результативність. Крім одночасного використання вербальних і невербальних комунікативних елементів у процесі спілкування, можна вказати і на широке поєднання усної передачі інформації із паралельною ілюстрацією сказаного за допомогою графіків, таблиць, діаграм та інших фіксованих зображень, які відносяться до форм письмової подачі інформації. Це значно полегшує її сприйняття, особливо якщо вона складна і потребує часу для осмислення.

Таким чином, вибираючи метод комунікацій, слід зважати на обставини, які супроводжують процес обміну інформацією та впливають на нього. Так, усні комунікації більш доцільно застосовувати там, де інформацію слід передати негайно і при цьому через зворотний зв'язок зразу ж отримати підтвердження у правильному розумінні надісланої інформації. Допомагають правильно осмислити інформацію невербальні сигнали, які здебільшого супроводжують усні комунікації, тому їх також слід враховувати. Письмові комунікації прийнятніші усних, коли йдеться про важливі деталі і коли сторонам необхідно зафіксувати інформацію.

Для підприємства правильний вибір методів та інструментів комунікації, а також їх вдале поєднання забезпечує швидкий та ефективний обмін інформацією, а неправильний – навпаки ускладнює спілкування, призводить до виникнення непорозумінь, що в кінцевому підсумку можуть призвести до конфліктних ситуацій. Водночас слід зважати і на те, якими каналами доцільно скористатися при виборі того чи іншого методу комунікацій. Вибір каналу багато в чому визначається природою повідомлення, його обсягами, складністю в розумінні, стандартністю чи нестандартністю інформації тощо.

Наступним поняттям, яке використовується є «пропускна спроможність каналу», яку варто розуміти як обсяг інформації, який може бути переданий через нього за одну комунікативну сесію [3].

Виходячи з вищенаведеного можна констатувати, що комунікації – це складний процес, який складається з взаємозалежних кроків, кожний з яких дуже потрібний для того, щоб зробити наші думки зрозумілими іншій особі.

При формування комунікаційного менеджменту, керівники підприємства мають використовувати також як формальні, так і неформальні канали надходження інформації, оскільки це дозволяє скласти краще уявлення про стан справ в організації, прийняти більш виважене рішення для розв'язання проблемних ситуацій.

Інформаційне забезпечення процесу управління має відбуватися за добре налагодженою системою. Тільки за таких умов керівництво своєчасно отримуватимуть інформацію, котра потрібна їм для прийняття управлінських рішень. В залежності від того, якого роду відомості є ключовими для менеджера і як часто та з яких джерел вони мають йому надходити, а також від того, кому надсилатиметься уже опрацьована інформація (зокрема, вказівки щодо наступних дій), він мусить створити відповідну комунікаційну мережу.

«Комунікаційна мережа» – це сукупність джерел та каналів надходження і поширення інформації, яку створює суб'єкт управління для того, щоб приймати обґрунтовані рішення і ефективно керувати. Вона

здебільшого об'єднує особу, що приймає рішення та виконавців, які беруть участь у його підготовці та реалізації, а також надають інформацію про хід реалізації та чинники, що на нього впливають. Оскільки дії з підготовки, прийняття і реалізації рішення пронизують весь управлінський процес і циклічно повторюються, а це потребує постійних контактів, так званої «командної» роботи, то такі мережі ще називають командними комунікаціями. Члени команди (робочої групи) спільно працюють над виконанням одних і тих же завдань і те, як ці завдання будуть виконані і чи будуть задоволені працівники своєю працею, великою мірою залежить від структури комунікацій.

Вивчаючи напрацювання науковців в сфері вивчення «командних комунікацій» дозволили виділити дві групи мереж:

- централізовані мережі, визначають те, що вирішення проблем і прийняття рішень передбачає взаємодію з одним і тим же співробітником;
- децентралізовані мережі характеризуються тим, що члени команди вільно спілкуються між собою, однаково опрацьовують дані і приймають спільно погоджене рішення [1].

Встановлено, що ефективність обох наведених груп залежить від того, якого роду завдання доводиться вирішувати командам. Зокрема, централізовані мережі показують високу ефективність при вирішенні простих задач. У цьому випадку члени команди просто передають інформацію лідерові, який і приймає рішення. У децентралізованих мережах інформація «обходить» всіх членів команди доти, доки хтось із працівників не збере всі її частини до купи і не знайде рішення. Це уповільнює вирішення простих задач. Але при ускладненні проблем децентралізовані мережі працюють швидше, ніж централізовані, оскільки в них інформація концентрується не у однієї особи, а циркулює в ході інтенсивних комунікацій і кожен член команди бере активну участь у прийнятті рішення.

Отже, менеджеру для вирішення складних проблем треба забезпечувати вільний доступ до інформації всім членам команди,

створювати децентралізовані комунікаційні мережі. А при розв'язанні рутинних задач більш адекватними будуть централізовані.

Метою комунікацій є допомога покупцеві у виборі товару фірми, надання інформації про переваги, недоліки продукції, що пропонується [7].

Успіх комунікаційної політики багато в чому залежить від правильного вибору засобів комунікації. Серед науковців не існує одностайної думки щодо інструментів маркетингових комунікацій: одні виокремлюють лише чотири основних, інші – всі можливі, включаючи їх комбінації.

Войнаренко С. М. наводить чотири складові засобів впливу: рекламу, пропаганду, стимулювання збуту та персональний продаж [9]. Вітчизняні науковці виокремлюють рекламу, стимулювання збуту, персональний продаж, суспільні зв'язки, пропаганду та прямий маркетинг (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 Особливості засобів впливу маркетингової комунікації

Засоби впливу	Переваги	Недоліки
1	2	3
Реклама	Ефективний засіб для охоплення великої кількості споживачів. Експресивність. Здатність до вмовляння	Висока вартість. Труднощі щодо організації зворотнього зв'язку
Пропаганда	Здійснення через носія інформації, що заслуговує на довіру. Висока інформативність. Широке охоплення споживачів. Більша довіра з боку споживачів	Труднощі у налагоджуванні контактів із засобами масової інформації. Низький рівень контролю за публікаціями. Неможливість повторення
Стимулювання продажу	Ефективний засіб швидко змінити поведінку споживачів. Гнучкість. Привабливість. Інформативність	Легке дублювання конкурентами. Можливість неправильного використання
Персональний продаж	Безпосередній зворотний зв'язок. Переконливість. Можливість передачі складної інформації	Висока вартість

Джерело: [9].

В окремих випадках комунікативні завдання виконують ціни, продукт і система розповсюдження. В ідеальному випадку всі інструменти маркетингу повинні координуватись в рамках загальної концепції, оскільки навіть найкраща реклама не допоможе, якщо продукт поганий, ціна завищена чи продукт важко знайти у продажу.

Основними завданнями системи комунікацій є: інформування (розповідь ринку про новинку чи про нові застосування існуючого товару, інформування про зміну ціни, пояснення принципів дії товару, опис послуг), переконання (формування переваги до марки/товару/фірми, заохочення до переключення на іншу марку), нагадування (нагадування споживачам про те, що товар може знадобитися їм у найближчому майбутньому, утримання товару в пам'яті споживачів) [35, с.163].

Підприємствам дедалі важче стає визначати, який набір комунікаційних інструментів для створення тривалих відносин на ринку та досягнення оптимального впливу на споживача є ефективним. Сучасний стан ринку показує, що найкращі результати дає комплексне застосування одразу кількох засобів комунікацій, а саме застосування інтегрованих комунікацій.

На сьогоднішній день все більше підприємств схильються до використання інтегрованої системи комунікацій. Це призводить до ретельного аналізу роботи усіх каналів комунікацій з метою створення у споживача чіткого, послідовного і переконливого уявлення про підприємство, та продукцію, яку воно випускає. На перший план виходить ретельне планування кожного кроку щодо засобів просування товару на ринок, капіталовкладень в його підтримку та розвиток на кожному етапі життєвого циклу. А для ефективного впровадження зовнішніх інструментів комунікації, в першу чергу, налагоджується внутрішня комунікаційна політика.

Інтегровані комунікації – це двобічний процес, який, з одного боку, передбачає вплив на цільові й інші аудиторії, а з іншого – допомагає одержанню зустрічної інформації про реакцію цих аудиторій на здійснюваний підприємством вплив. Обидві ці складові однаково важливі, їхня єдність дає підстави говорити про інтегровану маркетингову комунікацію як про систему [37]. Можна виділити три основні принципи інтегрованих маркетингових комунікацій (рис.1.2).

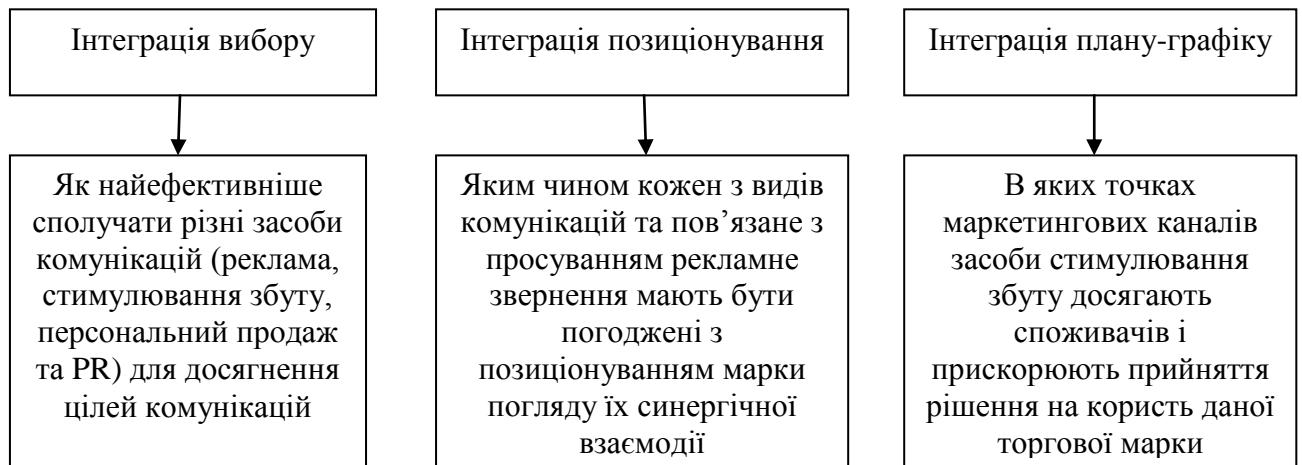


Рисунок 1.2. Основні принципи інтегрованих комунікацій

Джерело:[37]

За умов єдиного позиціонування в межах кожного цільового сегменту, інструменти комунікації посилюють дію один одного. Синергетичний ефект, таким чином, є результатом проведення централізованої, чітко сформульованої та послідовної стратегії інтеграції комунікацій.

Головним принципом створення інтегрованих комунікацій можна вважати взаємну підтримку всіх елементів інтегрованих комунікацій і координацію всіх перерахованих вище факторів.

Отже, ключовими факторами успіху в комунікаційній політиці підприємств є використання інтегрованої системи комунікацій, тобто одночасно різних каналів комунікацій, що створить можливості підвищення ефективності комунікативної політики підприємства.

Отже, при формуванні системи комунікаційного менеджменту необхідно врахувати етапи комунікаційного процесу (рис. 1.3).

Етап 1. Виникнення ідеї, на якому відправник формує ідею або повідомлення, що має стати предметом комунікативного процесу.

Етап 2. Кодування і вибір каналу, де відправник повинен закодувати ідею – перетворити її у повідомлення за допомогою символів (слова, інтонації, жести, міміка, письмове повідомлення) та обирати канал для передачі повідомлення (усний, письмові матеріали, електронні засоби зв'язку).

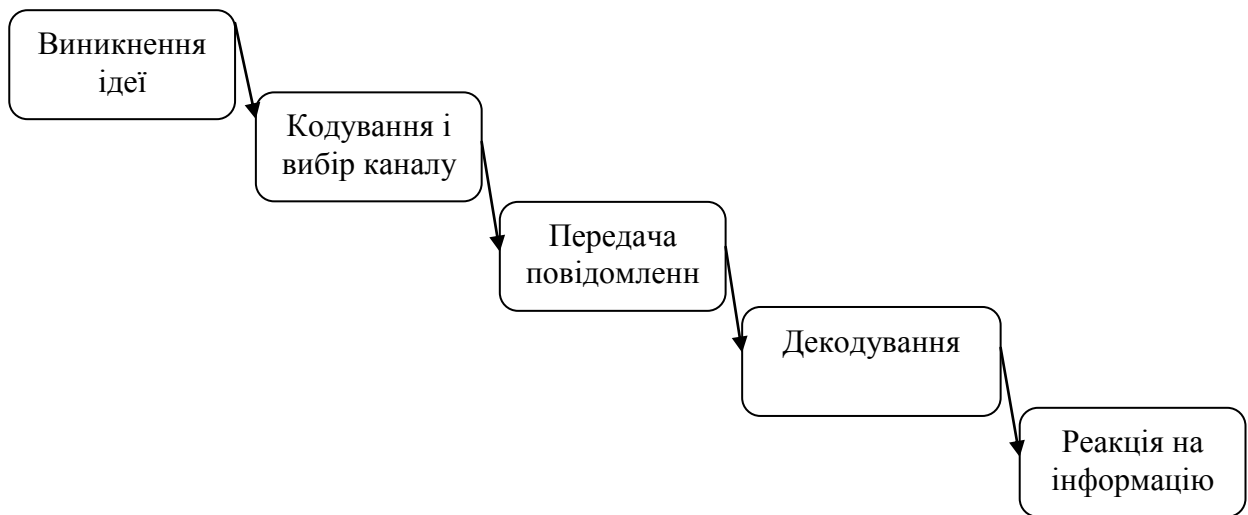


Рисунок 1.3. - Етапи комунікаційного процесу

Примітка. Побудовано автором.

Етап 3. Передача повідомлення, де відправник використовує обраний канал для передачі повідомлення.

Етап 4. Декодування – процес, за допомогою якого одержувач повідомлення перетворює одержані символи в конкретну інформацію та інтерпретує її значення.

Етап 5. Реакція на інформацію – відповідь одержувача на інформацію, яку він отримав внаслідок комунікативного процесу. Якщо реакція на інформацію, що надійшла, стала відома відправнику інформації, то мова йде про зворотній зв'язок.

Варто відмітити, що на ефективність комунікаційного процесу значний вплив здійснює зворотній зв'язок, при якому відправник і одержувач інформації міняються ролями [51, с. 209].

Таким чином, на сучасному етапі економічного розвитку призначення комунікаційного менеджменту як системи полягає у формуванні та використанні всіх видів капіталу економічної системи шляхом організації комунікативного простору для створення додаткової доданої вартості, яка є основою економічного зростання, забезпечує конкурентоспроможність економічної системи та ефективність діяльності підприємства.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ПРАКТИЧНИХ АСПЕКТІВ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ КОМУНІКАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ТОВ НВФ «АДВІСМАШ»

2.1. Дослідження техніко-економічних показників діяльності підприємства та їх впливу на комунікаційний менеджмент

ТОВ НВФ «Адвісماش» – це сучасне машинобудівне підприємство, яке спеціалізується на виробництві технологічного обладнання, механізованої техніки, запасних частин та іншої машинобудівної продукції. Підприємство створено у вересні 2004 року на базі машинобудівного заводу ВАТ «АК АДВІС» з використанням виробничих площ, обладнання та компетенцій машинобудівників. В жовтні 2007 р. до складу підприємства увійшов ОДО «Славутський ремонтно-механічний завод» з можливостями виробництва нестандартного устаткування, заготівлі чавуну та сталюого лиття.

Матеріально-технічна база дозволяє виконувати металообробку, шліфувальні операції та термічну обробку деталей по другому класу точності. Предметом діяльності ТОВ НВФ «Адвісماش» є:

в галузі торгівлі, громадського харчування та реклами:

- оптова, роздрібна та комісійна торгівля продовольчими та непродовольчими товарами з відкриттям власних торгівельних мереж, в т.ч. торгівля алкогольними напоями та тютюновими виробами, автомобілями та номерними агрегатами, паливно-мастильними матеріалами;
- відкриття ринків та торгово-сервісних комплексів;
- посередницька діяльність;
- організація ярмарок, аукціонів, виставок-продажів;
- розробка, виготовлення та розміщення реклами;
- оптова, роздрібна торгівля лікарськими засобами;

- оптова, роздрібна торгівля пестицидами та агрохімікатами.

в галузі будівництва:

- виконання будівельних, ремонтних, реставраційних, будівельно-монтажних, будівельно-ремонтних, пусконаладжувальних та монтажно-налагоджувальних, електромонтажних робіт;

- будівельна діяльність (вишукувальні та проектні роботи для будівництва, зведення несучих та огорожуючих конструкцій, будівництво та монтаж інженерних і транспортних мереж);

- розробка та виготовлення проектно-кошторисної документації та здійснення архітектурно-художнього проектування;

- монтаж котельних установок;

- оздоблювальні та ремонтні роботи;

- газопровідні роботи;

- надання в оренду будівельного устаткування;

- художньо-оформлювальні, дизайнерські та реставраційні роботи.

в галузі інформаційних послуг та технологій:

- організація доступу до європейських та світових баз даних, комп'ютерних мереж та інших джерел інформації;

- розробка, збут, впровадження та супровід програмних продуктів;

- розробка і впровадження нових технологій і техніки в різних галузях народного господарства України;

- надання послуг зв'язку та інших послуг, пов'язаних з використанням телекомунікацій;

- створення та експлуатація мережевих технологій і систем передачі даних;

- надання послуг «Інтернет»;

- комерційне використання телефонних мереж, бездротових каналів, стільникового зв'язку;

- виробництво і трансляція реклами, видання газет, журналів, інформаційних бюлетенів, книг, відеогазет, створення телепрограм на

замовлення;

- виробництво, тиражування, розповсюдження, демонстрування та прокат відео- та аудіо продукції.

в галузі виробництва:

- виробництво та торгівля будівельними матеріалами;
 - виготовлення виробів з пластмаси;
 - виготовлення металопластикових (вікон, дверей тощо), полімерних, комбінованих, пневматичних та інших виробів;

- виробництво різноманітних металевих виробів;

- виробництво товарів народного споживання, в тому числі продуктів харчування;

- виготовлення продукції промислового призначення;

- виготовлення виробів з деревини;

- виробництво електротехнічних машин, устаткування, апаратури і виробів виробничого призначення;

- виготовлення парфумерно-косметичної продукції з використанням спирту етилового;

- виробництво дорогоцінних металів і дорогоцінного каміння, дорогоцінного каміння органічного утворення, напівдорогоцінного каміння;

в галузі побутових послуг:

- ремонт складної побутової техніки, обчислювальної та оргтехніки;

- ремонт побутових електроприладів;

- надання послуг з відео-, аудіо- запису та кінопрокату;

- виготовлення аудіо та відео продукції;

- фотопослуги;

- відкриття та експлуатація готелів і кемпінгів;

- відкриття та експлуатація автостоянок, автокемпінгів;

- туроператорська та турагентська діяльність.

в галузі транспортних та супутніх послуг:

- надання послуг з перевезення пасажирів і вантажів автомобільним транспортом загального користування;
 - надання послуг з перевезення пасажирів та їх багажу на таксі;
 - транспортна експедиція;
 - здійснення міжнародних перевезень пасажирів та вантажів автомобільним транспортом;
 - ремонт транспортних засобів, їх сервісне обслуговування;
 - прокат транспортних засобів.
- різне:
- здавання в оренду власного нерухомого майна;
 - збирання, заготівля окремих видів відходів як вторинної сировини (за переліками, які визначаються Кабінетом Міністрів України);
 - операції у сфері поводження з небезпечними відходами;
 - заготівля, переробка, металургійна переробка металобрухту кольорових і чорних металів;
 - збирання, первинна обробка відходів і брухту дорогоцінних металів та дорогоцінного каміння, дорогоцінного каміння органічного утворення, напівдорогоцінного каміння;
 - надання послуг, пов'язаних з охороною державної та іншої власності, надання послуг з охорони громадян;
 - надання послуг по зберіганню паливно-мастильних матеріалів;
 - проведення інформаційно-довідкових, маркетингових та перекладацьких робіт;
 - надання консалтингових та інжинірингових послуг;
 - надання юридичних та аудиторських послуг;
 - посередницька діяльність митного брокера та митного перевізника;
 - організація наукових конференцій, семінарів, підготовка та перепідготовка спеціалістів;
 - здійснення операцій з цінними паперами;
 - здійснення операцій з нерухомістю;

- здійснення операцій з металобрухтом;
- посередництво у працевлаштуванні на роботу за кордоном;
- виробництво, ремонт і реалізація спортивної, мисливської вогнепальної зброї та боєприпасів до неї, а також холодної та пневматичної зброї;
- фізкультурно-оздоровча та спортивна діяльність;
- а також здійснення інших видів діяльності, відповідно до чинного законодавства України [69].

ТОВ НВФ «Адвісмаш» одержує дозволи (ліцензії) на окремі види діяльності, якщо це передбачено законодавством України. Згідно із своїми метою і завданнями ТОВ НВФ «Адвісмаш» має право:

- вступати у договірні відносини з юридичними та фізичними особами, а також бути посередником між ними у зв'язку з виконанням робіт (наданням послуг), що належать до предмету діяльності ТОВ НВФ «Адвісмаш»;
- надавати позики робітникам ТОВ НВФ «Адвісмаш» та іншим юридичним і фізичним особам;
- наймати персонал на умовах трудових договорів (контрактів) і на інших умовах, встановлених чинним законодавством;
- реалізовувати свою продукцію, майно за цінами і тарифами, встановленими самостійно або на договірній основі, а у випадках, передбачених законодавством України – регульованими цінами та тарифами;
- використовувати, продавати, передавати безоплатно, обмінювати, передавати в оренду юридичним і фізичним особам засоби виробництва та інші матеріальні цінності відповідно до чинного законодавства;
- здійснювати зовнішньоекономічну діяльність у порядку, встановленому чинним законодавством та Статутом;
- створювати на території України і за її межами філії і представництва, а також дочірні підприємства;
- виступати засновником (учасником) господарських товариств, інших суб'єктів господарювання;

-входити до складу асоціацій та інших добровільних об'єднань підприємств, діяльність яких відповідає інтересам Товариства.

ТОВ НВФ «Адвісмаш» є власником майна переданого Учасниками йому у власність, у вигляді вкладу до статутного капіталу ТОВ «РІНО», продукції виробленої товариством в результаті господарської діяльності, одержаних доходів та іншого майна, набутого на підставах не заборонених законом.

ТОВ НВФ «Адвісмаш» відповідає за своїми зобов'язаннями усім своїм майном. Учасники Товариства не відповідають за зобов'язаннями Товариства. Учасники несуть ризик збитків, пов'язаних з діяльністю Товариства, у межах вартості своїх вкладів.

Керівництво поточною діяльністю підприємства здійснює директор. Він самостійно вирішує всі питання діяльності за винятком тих, що відносяться до виключної компетенції зборів засновників. Директор призначає на посаду і звільнює з посади всіх посадових осіб підприємства.

Підприємство самостійно обирає форми і систему оплати праці, встановлює працівникам конкретні розміри тарифних ставок, посадових окладів, премій, винагород, надбавок і доплат.

На підприємстві ведеться оперативний та бухгалтерський облік результатів діяльності, а також складається статистична звітність. Фінансово-господарська діяльність ТОВ НВФ «Адвісмаш» здійснюється відповідно до планів, які затверджуються Засновником. Річні результати діяльності затверджуються засновником. Комплексна ревізія фінансово-господарської діяльності підприємства може проводитись з ініціативи засновника, але не менше одного разу на рік.

З метою дослідження системи управлінських та господарських зв'язків дослідимо структуру підприємства, яка являє склад і співвідношення його внутрішніх ланок (цехів, ділянок, відділів, лабораторій та інших підрозділів), що становлять єдиний господарський об'єкт. Розрізняють загальну, виробничу й організаційну структури підприємства.

Під загальною структурою підприємства розуміється комплекс виробничих та обслуговуючих підрозділів, а також апарат управління підприємством (рис. 2.1).



Рисунок 2.1. – Організаційна структура ТОВ НВФ «Адвісмаш»

Примітка. Складено автором на основі даних ТОВ НВФ «Адвісмаш»

Для ТОВ НВФ «Адвісмаш» характерна цехова виробнича структура, при якій всі функції з управління знаходяться в компетенції виконавчого директора. Основою її будови є цехи та відділи, де виконуються технологічно однорідні роботи. У склад виробничої структури входить основне виробництво, що безпосередньо забезпечує виконання робіт з виготовлення деталей та їх складання. Допоміжне виробництво охоплює склад, де зберігається вироблена продукція, транспортний відділ, який забезпечує постачання продукції споживачам, ремонтний відділ та підрозділ, що забезпечує прибирання виробничих приміщень.

Управління ТОВ НВФ «Адвісмаш» здійснює генеральний директор, який є власником і засновником підприємства. Підприємство самостійно вирішує питання про структуру управління і встановлює штати.

Керівник підприємства самостійно вирішує питання діяльності підприємства. Керівник підприємства:

- несе відповідальність за стан та діяльність підприємства;
- без доручення діє від імені підприємства, є представником його інтересів в усіх установах і організаціях;
- розпоряджається майном та коштами підприємства, укладає угоди, видає доручення;
- відкриває в установах банків розрахунковий та інші рахунки підприємства;
- затверджує штат підприємства, видає накази, у тому числі про прийняття на роботу і звільнення з роботи.

Керівник призначає на посаду та звільняє з посади керівників та спеціалістів своїх підрозділів.

Далі охарактеризуємо особливості організації виробництва на підприємстві за допомогою табл. 2.1.

ТОВ НВФ «Адвісмаш» характеризується цеховою виробничою структурою. Цех – це організаційно відособлений підрозділ підприємства, що складається з низки виробничих і допоміжних ділянок та обслуговуючих ланок. Цех виконує визначені обмежені виробничі функції, зумовлені характером кооперації праці всередині підприємства. Цех є основною структурною одиницею

До цехів основного виробництва належать цехи, що виготовляють основну продукцію підприємства, а саме: заготівельні (ливарні, ковальсько-пресові та ін.); оброблювальні (механічної обробки деталей, холодного штампування, термічні та ін.); складальні (вузлового складання, генерального складання, монтажні, регулювально-настроювальні та ін.) цехи.

Таблиця 2.1 Особливості організації виробництва

Основні аспекти організації виробництва	Характеристика
1	2
Тип виробництва	Серійне
Вид виробничої структури	Лінійно-функціональна
Основні цехи	Виробничі цехи №1,2
Допоміжні цехи	Склад, конструкторське бюро.
Основні технологічні операції (назва, зміст, тривалість)	<p>У машинобудуванні з технологічного погляду елементами операції є: установлення, технологічний перехід, допоміжний перехід, робочий хід, допоміжний хід, позиція.</p> <p>Установлення – частина технологічної операції, яку виконують при незмінному закріпленні оброблюваних заготовок чи складальної одиниці.</p> <p>Технологічний перехід – закінчена частина технологічної операції, що характеризується постійністю інструмента, який застосовується, та поверхонь, що створюються обробкою або з'єднанням під час складання.</p> <p>Робочий хід – закінчена частина технологічного переходу, яка складається з одноразового переміщення інструмента відносно заготовки, яке супроводжується зміною форми, розмірів, якості поверхні та властивостей заготовки.</p> <p>Допоміжний хід – закінчена частина технологічного переходу, яка полягає в одноразовому переміщенні інструмента відносно заготовки, необхідному для підготовки робочого місця</p> <p>Допоміжний перехід – закінчена частина технологічної операції, яка складається з дій людини та (чи) устаткування, які не супроводжуються зміною властивостей предметів праці, але необхідні для виконання технологічного переходу.</p>
Провідні цехи/провідне устаткування	Механооброблювальне виробництво/ механічне обладнання

1	2
Спосіб організації руху предметів праці	Перервно-потокове виробництво. характеризується розташуванням засобів технологічного оснащення в послідовності виконання операцій технологічного процесу з визначеним інтервалом випуску виробів. Тривалість виконання різних операцій не дорівнює і не кратна такту (ритму). Тому, природно, рух предметів при виконанні деяких операцій відбувається з перервно.
Технологічний цикл	Технологічний цикл машинобудівного заводу включає три стадії: виготовлення заготовок (розкрій, лиття, ковка, штампування і ін.); обробка заготовок (різання, нагрівання і ін.); складання (з'єднання болтові, зварні, клейові і ін.).

Примітка. Побудовано автором за даними ТОВ НВФ «Адвісмаш»

До допоміжних належать цехи, що сприяють випускові основної продукції, створюючи умови для нормальної роботи основних цехів: оснащують їх інструментом і пристосуваннями, забезпечують ресурсами. Найважливішими з цих цехів у ТОВ НВФ «Адвісмаш» є конструкторське бюро.

Побічні цехи — це такі, в яких виготовляється продукція з відходів основного і допоміжного виробництва або здійснюється відновлення використаних допоміжних матеріалів для потреб виробництва. Підсобні цехи здійснюють підготовку основних матеріалів для основних цехів, а також виготовляють тару для упакування продукції.

Для забезпечення діяльності ТОВ НВФ «Адвісмаш» має статутний капітал в розмірі 20 500,00 грн. Товариство створює резервний фонд у розмірі 25% статутного капіталу.

ТОВ НВФ «Адвісмаш» постійно доповнює і удосконалює машинобудівну продукцію, щоб максимально задовольнити потреби замовників у своєчасній поставці обладнання та запчастин, не знижуючи при цьому якість і гарантії виробів, що в кінцевому підсумку призводить до підвищення ефективності виробництва.

Основою прийняття будь-якого управлінського рішення в умовах нестабільного ринкового середовища є всебічний аналіз об'єкта дослідження, що ґрунтується на визначенні сильних і слабких сторін, виявленні резервів і визначенні можливостей на майбутній період. Основою оцінки діяльності господарюючих суб'єктів є аналіз їх техніко-економічних і фінансових результатів діяльності.

Основні техніко-економічні показники роботи ТОВ НВФ «Адвісмаш» за 2016-2020 рр. наведені в таблиці 2.2.

Отже, наведені в табл. 2.2 дані свідчать, що за 2016 – 2020 рр. обсяг виробництва продукції збільшився у 2,2 рази, що пов'язано із підвищенням обсягів виробництва продукції за різними асортиментними позиціями, зростанням цін на продукцію підприємства і це в кінцевому результаті збільшить обсяг коштів що можуть використовуватись підприємством для підвищення ефективності діяльності з використанням усіх елементів комунікаційного менеджменту.

Крім того, підприємство активно працює над розширенням ринків збуту та збільшує обсяги збуту на ринках Польщі та Республіки Беларусь. Збільшення обсягів виробництва та активна збутова політика відобразилась на динаміці обсягів реалізації продукції, які за аналізований період зросли у більш, ніж у 2 рази.

Однак, негативним є той факт, що темп приросту собівартості продукції на 14% більші, ніж темп приросту чистого доходу і становить 18,24 млн. грн. Це свідчить, що витрати підприємства зростають значно вищими темпами порівняно із доходами. Такі показники вплинули на динаміку величини валового прибутку, який зріс на 97,6% у 2020 р. порівняно із 2016 р. Однак зазначені тенденції не вплинули на динаміку формування чистого прибутку, величина якого у 2020 р. складала 5,7 млн. грн. або у 14,9 раз більше, ніж у 2016 р. Необхідно відмітити, що у 2017 р. підприємство отримало збитки у розмірі 1,06 млн. грн., проте решту періоду працювало прибутково.

Таблиця 2.2 Динаміка основних показників діяльності підприємства за 2016-2020 рр.

№ з/п	Назва показників	Одиниці виміру	Роки					Темп росту 2020 р. до 2016 р., %
			2016	2017	2018	2019	2020	
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1.	Обсяг товарної продукції	тис. грн.	21281,71	16058,90	28775,21	30955,98	47754,36	224,39
2.	Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, робіт, послуг	тис. грн.	21071,00	15979,00	28434,00	30349,00	46818,00	222,19
3.	Собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	13378,00	10658,00	19311,00	21000,00	31617,00	236,34
4.	Валовий прибуток	тис. грн.	7693,00	5321,00	9123,00	9349,00	15201,00	197,60
5.	Чистий прибуток (збиток)	тис. грн.	382,00	-1055,00	1728,00	2601,00	5685,00	у 14,9 раз
6.	Сукупні витрати на 1 грн. реалізованої продукції	грн./грн.	0,98	1,07	0,94	0,91	0,88	89,48
7.	Рентабельність – продажу	%	2,86	-9,90	8,95	12,39	17,98	629,71
	– витрат	%	1,85	-6,19	6,47	9,37	13,82	748,54
8.	Чисельність працюючих – працівників	осіб	111	91	77	69	78	70,27
	– робітників	осіб	91	76	65	57	62	68,13
9.	Виробіток: – 1 працівника	тис.грн./особу	191,73	176,47	373,70	448,64	612,24	319,33
	– 1 робітника	тис.грн./особу	233,86	211,30	442,70	543,09	770,23	329,35
10.	Фонд заробітної плати,	тис. грн.	2940,60	3973,00	3696,80	4423,40	5275,80	179,41
11.	Середньомісячна ЗП одного працівника	тис. грн.	2,21	3,64	4,00	5,34	5,64	255,32
12.	Середньорічна вартість основних виробничих фондів	тис. грн.	8472,50	9058,50	9816,00	10232,50	10726,00	126,60
13.	Фондовіддача	грн./грн.	2,51	1,77	2,93	3,03	4,45	177,25

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

Протягом аналізованого періоду позитивну динаміку мають і показники рентабельності. Так рентабельність продажу зросла у 6,3 рази, а рентабельність витрат у 7,5 раз. Динаміка зміни останнього показника пояснюється також не лише зростанням величини чистого прибутку, але й скороченням величини сукупних витрат на 1 грн. реалізованої продукції на 10,56% або 10 коп. на 1 грн.

Незважаючи на позитивні тенденції у функціонуванні підприємства, протягом аналізованого періоду спостерігаємо скорочення чисельності персоналу, як в цілому (на 33 особи), так і виробничого (на 29 осіб). Скорочення чисельності персоналу пов'язано із автоматизацією окремих виробничих процесів та придбанням автоматичних ліній збирання обладнання а також порівняно невисоким рівнем оплати праці на підприємстві (в середньому 5636,54 грн. на місяць). Вищезазначені тенденції в комплексі зумовили зростання продуктивності праці більш ніж у 3 рази в 2020 р. порівняно із 2016 р.

Скорочення чисельності персоналу та зростання мінімальної оплати праці відобразилось і на динаміці фонду оплати праці. Так, працівники підприємства щомісячно отримували у 2020 р. порівняно із 2016 р. на 3428,88 грн. більше, темп приросту фонду оплати праці склав 79,41%.

Протягом досліджуваного періоду відбувається зростання середньорічної вартості основних фондів. Так якщо у 2016 р. їх середньорічна вартість складала 8472,5 тис. грн., то у 2020 р. цей показник зріс у 1,3 рази та склав 10726 тис. грн., що зумовлено придбанням нових машин та обладнання. Оскільки середньорічна вартість основних засобів зростала значно нижчими темпами, ніж обсяг виробництва продукції, то показник фондоддачі має позитивну динаміку і збільшився на 77,25%. Такі зміни свідчать про підвищення ефективності використання основних засобів та можливість в майбутньому їх використання при запровадженні сучасних елементів комунікаційного менеджменту.

Тепер перейдемо до аналізу динаміки обсягу та структури виробництва основних видів продукції підприємства за 2016-2020 рр. (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 Динаміка обсягу та структури виробництва основних видів продукції (послуг) на підприємстві за 2016-2020 рр.

№ з/п	Назва продукції (послуг)	2016 р.		2017 р.		2018 р.		2019 р.		2020 р.		Відхилення 2020 р. від 2016 р. (+, -), тис. грн.	Темп приросту 2020 р. до 2016 р., %
		обсяг продукції, тис. грн.	пит. вага, %	обсяг продукції, тис. грн.	пит. вага, %	обсяг продукції, тис. грн.	пит. вага, %	обсяг продукції, тис. грн.	пит. вага, %	обсяг продукції, тис. грн.	пит. вага, %		
1.	Технологічне обладнання	11538,94	54,22	8416,47	52,41	13691,24	47,58	15874,23	51,28	25424,42	53,24	13885,48	120,34
2.	Запасні частини	2732,57	12,84	1535,23	9,56	2949,46	10,25	4773,41	15,42	8013,18	16,78	5280,61	193,25
3.	Ливарна продукція	2309,07	10,85	1809,84	11,27	2811,34	9,77	3850,92	12,44	6613,98	13,85	4304,91	186,44
4.	Ланцюги	1615,28	7,59	1438,88	8,96	2687,60	9,34	2560,06	8,27	4885,27	10,23	3269,99	202,44
5.	Інші види товарів та послуг	3085,85	14,50	2858,48	17,80	6635,56	23,06	3897,36	12,59	2817,51	5,90	-268,34	-8,70
Всього товарна продукція (послуги)		21281,71	100,00	16058,90	100,00	28775,21	100,00	30955,98	100,00	47754,36	100,00	26472,65	124,39

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

Наведені в табл. 1.3 дані свідчать, що протягом аналізованого періоду відбулось абсолютне зростання обсягів виробництва практично по всім номенклатурним позиціям підприємства.

Найбільший обсяг приросту виробництва спостерігався по таким позиціям як: технологічне обладнання 13,89 млн. грн. та запасні частини – 5,28 млн. грн. Найменший обсяг приросту виробництва продукції спостерігається в групі виробництва ланцюгів – 3,27 млн. грн. Однак за рахунок скорочення виробництва ковшів для екскаваторів відбулось зменшення виробництва продукції по групі «інші види товарів та послуг» на 268,34 тис. грн.

Значних змін в структурі виробництва протягом досліджуваного періоду не спостерігається. Так, частка виробництва технологічного обладнання скоротилась на 0,98%, інших видів товарів та послуг – на 8,6%. Одночасно спостерігається приріст часток виробництва запасних частин на 3,94%, ливарної продукції на 3% та ланцюгів на 2,64%

Наведені дані свідчать, що найбільший обсяг в загальній структурі виробництва продукції ТОВ НВФ «Адвісмаш» у 2020 р. займає виробництво технологічного обладнання (53,24%); наступні за обсягом є запасні частини (16,78%); ливарна продукція займає 3-тє місце і його частка складає 13,85%; ланцюги – 10,23% і лише 5,9% становлять інші види товарів та послуг.

Основні фонди – це засоби праці, які мають вартість, функціонують у виробничому процесі тривалий час, не змінюючи при цьому своїх форм і розмірів, а свою вартість переносять на вартість готової продукції поступово, амортизаційних.

Оцінку показників стану та ефективності використання основних фондів проведемо за допомогою таблиці 2.4. Крім того, як уже відзначалось вище, підприємство активно здійснює оновлення основних засобів. Так, у 2017 р. ТОВ НВФ «Адвісмаш» придбало необоротних активів на суму 1091 тис. грн., що складало майже десяту частину їх балансової вартості. Значне збільшення вартості необоротних активів зумовило зростання величини амортизаційних відрахувань і накопичення зносу в сумі 8460 тис. грн.

Таблиця 2.4. Динаміка показників стану та ефективності використання основних фондів за 2016-2020 рр.

№ з/п	Показники	Роки					Відхилення, +/-
		2016	2017	2018	2019	2020	
1.	Обсяг товарної продукції, тис грн.	21281,71	16058,90	28775,21	30955,98	47754,36	26472,65
2.	Середньорічна вартість ОФ, тис. грн.	8472,50	9058,50	9816,00	10232,50	10726,00	2253,50
	– у т.ч. машин та обладнання	5106,00	5540,00	5974,00	6140,50	6438,50	1332,50
3.	Питома вага активної частини у вартості основних фондів, %	60,27	61,16	60,86	60,01	60,03	-0,24
4.	Середньооблікова чисельність ПВП, осіб.	91	76	65	57	62	-29,00
5.	Чистий прибуток, тис. грн.	382,00	-1055,00	1728,00	2601,00	5685,00	5303,00
6.	Фондовіддача, грн/грн.	2,51	1,77	2,93	3,03	4,45	1,94
7.	Фондомісткість, грн/грн.	0,40	0,56	0,34	0,33	0,22	-0,17
8.	Фондоозброєність, тис.грн./особу	93,10	119,19	151,02	179,52	173,00	79,90
9.	Машиновіддача, грн/грн.	4,17	2,90	4,82	5,04	7,42	3,25
10.	Рентабельність ОФ, %	4,51	-11,65	17,60	25,42	53,00	48,49
11.	Сума виведених основних фондів протягом року, тис. грн.	87,40	9,00	2,00	41,00	255,00	167,60
12.	Сума введених основних фондів протягом року, тис. грн.	673,40	1091,00	426,00	450,00	833,00	159,60
13.	Сума зносу основних фондів, тис. грн.	5661,00	6556,00	7247,00	8039,00	8460,00	2799,00
14.	Коефіцієнт зносу основних засобів	0,6682	0,7237	0,7383	0,7856	0,7887	0,1206
15.	Коефіцієнт придатності основних засобів	0,3318	0,2763	0,2617	0,2144	0,2113	-0,1206
16.	Коефіцієнт оновлення основних засобів	0,0795	0,1204	0,0434	0,0440	0,0777	-0,0018
17.	Коефіцієнт вибуття основних засобів	0,0103	0,0010	0,0002	0,0040	0,0238	0,0135

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

Отже, в цілому на тлі покращення результатів функціонування підприємства показники ефективності їх використання характеризуються позитивною динамікою, однак погіршується їх стан, що вимагає оновлення та капітального ремонту більш, ніж 70% основних засобів підприємства.

Оборотні фонди – це частина виробничих фондів підприємства, яка повністю споживаються в кожному технологічному циклі виготовлення продукції і повністю переносять всю свою вартість на вартість цієї продукції.

У практиці планування і обліку господарської діяльності на підприємстві до складу оборотних фондів включають: виробничі запаси; готову продукцію дебіторську заборгованість; грошові кошти та їх еквіваленти. Виробничі запаси становлять одну з найбільших за величиною частину оборотних фондів. До них відносяться запаси сировини на складі, основних і допоміжних матеріалів, палива і пального, тари, тощо. Структура оборотних фондів на підприємствах різних галузей має значні відмінності, зумовлені застосовуваними технологіями і формами організації виробництва, умовами забезпечення матеріальними ресурсами та цінами на них. Визначимо динаміку показників ефективності використання оборотних фондів (табл. 2.5).

Наведені в табл. 2.5 дані свідчать, що за аналізований період середньорічна вартість оборотних коштів збільшилась на 1858 тис. грн., що значним чином пов'язано із зростанням дебіторської заборгованості перед підприємством, зростанням товарів та виробничих запасів.

Зростання вартості оборотних активів порівняно нижчими темпами, ніж обсягів виробництва продукції спричинило скорочення періоду оборотності на більш ніж 174 дні., що безумовно позитивно характеризує ефективність використання оборотних коштів. Матеріальні витрати зросли на 9,5 млн. грн., однак значний приріст обсягів виробництва зумовив зростання матеріаловіддачі на 46 коп., та скорочення матеріаломісткості виробництва на 12 коп. Як позитивну тенденцію необхідно відзначити зростання рентабельності оборотних засобів на 30,99% у 2020 р. порівно з 2016 р., що обумовлене значним приростом прибутку.

Таблиця 2.5 Динаміка показників ефективності використання оборотних фондів за 2016-2020 рр.

№ з/п	Показники	Роки					Відхилення, +/-
		2016	2017	2018	2019	2020	
1.	Обсяг товарної продукції, тис. грн.	21281,71	16058,90	28775,21	30955,98	47754,36	26472,65
2.	Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, робіт, послуг, тис. грн.	21071,00	15979,00	28434,00	30349,00	46818,00	25747,00
3.	Середньорічна вартість оборотних засобів, тис. грн.	20067,50	19691,50	18429,50	18211,50	21926,00	1858,50
4.	Валовий прибуток, тис. грн.	7693,00	5321,00	9123,00	9349,00	15201,00	7508,00
5.	Матеріальні витрати, тис. грн.	12090,00	7884,00	7441,00	11621,00	21555,00	9465,00
6.	Коефіцієнт оборотності оборотних засобів	1,05	0,81	1,54	1,67	2,14	1,09
7.	Рентабельність оборотних засобів, %	38,34	27,02	49,50	51,34	69,33	30,99
8.	Період обороту оборотних засобів, днів	342,86	443,64	233,33	216,02	168,60	-174,26
9.	Матеріаловіддача, грн/грн.	1,76	2,04	3,87	2,66	2,22	0,46
10.	Матеріаломісткість, грн/грн.	0,57	0,49	0,26	0,38	0,45	-0,12

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

Враховуючи умови в яких знаходиться підприємство, існує ряд проблем пов'язаних з оборотними фондами, зокрема: збільшення дебіторської заборгованості; зростання залишків товарів на складі. У зв'язку з цим, необхідним є покращення роботи щодо зменшення обсягів залишків продукції на складах, скорочення дебіторської заборгованості а також вжиття заходів щодо економії матеріальних ресурсів, що в подальшому забезпечить підвищення ефективності їх використання.

Також вивчаючи фактори впливу на комунікаційний менеджмент, варто вивчити основні мотиваційні фактори, що впливають на працівників, оскільки від того, якими мотивами людина керується у своїй трудовій діяльності залежить її ставлення до роботи і в кінцевому підсумку – результат. Тому на основі відомого підходу до класифікації мотиваційних факторів ми використали позиція перелік факторів Ш. Річі та П. Мартіна (додаток А). На основі цього переліку проведено опитування працівників підприємства, результати якого наведені у табл. 2.6. Опитували 25 працівників. Обробка анкети велась за таким принципом: фактором встановлювався той ранг, якому відповідав найбільший процент опитаних.

Як показало опитування, найважливішою для працівників є величина заробітної плати. Це і найпривабливіший фактор, і фактор, що інтенсифікує роботу, якщо прослідкується зв'язок між результатами і оплатою праці. Так, 96,5% опитаних поставили високий заробіток на перше місце серед низки гігієнічних факторів і 98,7% респондентів виділили зв'язок оплати з результатами праці як найбільш мотивуючий фактор. Це свідчить про те, що саме фактору оплати праці слід приділяти найбільше уваги при формуванні та поліпшенні мотиваційного середовища підприємства.

На другому місці серед гігієнічних факторів знаходяться додаткові пільги. Для працівників це різного роду послуги, які вони можуть отримати за собівартістю. Хоча розмір цих пільг працівники вважають недостатніми.

На третьому місці серед числа приваблюючих факторів знаходиться справедливий розподіл обсягів робіт (52,3% опитаних). Така висока вагомість цього фактора вимагає звернути особливу увагу на теорію справедливості, тим більше, що з числа факторів, які сприяють підвищенню інтенсивності праці, третє місце займає фактор схвалення гарно виконаної роботи (31,8%). Серед привабливих факторів йому відведено п'яте місце, що теж є досить показовим (41,7% опитаних). Отже, при розробці рекомендацій по вдосконаленню оплати праці необхідно максимально зосередитись на тому, щоб критерії оцінки роботи були об'єктивними і зв'язок між винагородою і оплатою праці чітко прослідковувався.

Таблиця 2.6. Перелік мотивуючих факторів для працівників ТОВ НВФ «Адвісмаш»

№ п\п	Перелік факторів	Фактори, що роблять роботу привабливішою		Фактори, що сприяють підвищенню інтенсивності праці	
		Ранг фактора	Процент опитаних, що присвоїли цей ранг	Ранг фактора	Процент опитаних, що присвоїли цей ранг
1.	Гарні умови праці	8	44,6	8	18,2
2.	Гарний психологічний клімат у колективі	6	28,5	7	25,4
3.	Робота без великих напружень і стресів	4	67,4	-	-
4.	Гарні шанси просування по службі	7	30,2	5	62,3
5.	Висока міра відповідальності	-	-	2	84,3
6.	Високий заробіток	1	96,5	6	21,8
7.	Оплата, що пов'язана з результатами праці	-	-	1	98,7
8.	Визнання і схвалення виконаної роботи	5	41,7	3	31,8
9.	Цікава робота	10	34,2	4	35,6
10.	Гнучкий робочий час	9	23,9	9	20,5
11.	Справедливий розподіл обсягів робіт	3	52,3	10	26,4
12.	Додаткові пільги	2	57,8	-	-

Примітка. Побудовано автором

Серед інших мотивуючих факторів, крім оплати праці, слід звернути увагу на високу міру відповідальності, яку поставили на друге місце 84,3% опитаних, цікаву роботу (4-те місце 35,6% респондентів), гарні шанси просування по службі (62,3% опитаних). Це свідчить про те, що працівники підприємства розуміють переваги цікавої і самостійної роботи та їх високий мотивуючий потенціал; цим слід було б скористатися для розробки рекомендацій щодо підвищення рівня мотивації на підприємстві.

Таким чином, варто відмітити, що впродовж 2016-2020 рр. ТОВ НВФ «Адвісмаш» нарощувало масштаби своєї діяльності, через що покращуються фінансові результати та чистий й валовий прибуток. Розвиток виробництва проводиться за рахунок власних прибутків. Однак, в останні роки підприємство не досить активно займається оновленням основних засобів, що може у подальшому негативно відобразитись на результатах господарської діяльності. З метою подолання зазначених проблем для успішного досягнення головної мети підприємства необхідно: скоротити дебіторську заборгованість до мінімуму; покращити стан основних засобів; провести заходи щодо забезпечення раціонального використання матеріальних ресурсів. А опитування, проведене на основі розробленого переліку, показало, що вдосконалення мотиваційного середовища на даному підприємстві повинно йти в напрямку вдосконалення оплати праці, використання широкої системи заохочень індивідуального порядку і підвищення рівня зацікавленості працівників у роботі, яка виконується, що неможливо зробити без ефективного використання комунікаційного менеджменту.

2.2. Аналіз складових та процесу формування комунікаційного менеджменту на підприємстві

Перш ніж визначити сучасний стан формування комунікаційного менеджменту необхідно розглянути фінансове становище підприємства та його сильні і слабкі сторони діяльності.

Основним узагальнюючим показником фінансових результатів господарської діяльності ТОВ НВФ «Адвісмаш» є чистий прибуток. Прибуток утворюється з надходжень від господарської діяльності після покриття матеріальних та прирівняних до них витрат а також витрат на оплату праці. Чистий прибуток, отриманий після покриття вказаних витрат, а також розрахунків з кредиторами та бюджетом, залишається в розпорядженні підприємства.

Підприємство утворює резервний (страховий) фонд в розмірі 25% статутного фонду. Резервний фонд формується за рахунок щорічних відрахувань від суми чистого прибутку до досягнення ним встановленого розміру. Розмір щорічних відрахувань в резервний фонд складає 5% від чистого прибутку підприємства за звітний рік. ТОВ НВФ «Адвісмаш» формує також інші фонди необхідні для його діяльності (фонд соціального розвитку, фонд розвитку виробництва, фонд оплати праці, тощо).

Отже, для аналізу фінансових результатів діяльності проаналізуємо фінансову звітність підприємства за 2016-2020 рр., а зведені дані відобразимо в табл. 2.7.

З даних таблиці видно, що підприємство є прибутковим протягом усього досліджуваного періоду, окрім 2017 р.. Так, за період 2016-2020 рр. спостерігається поступова зміна величини чистого прибутку. Так, зокрема, збиток складав у 2017 р. 1055 млн. грн., натомість у 2018 р. підприємство покинуло зону збитковості та отримало прибуток в сумі 1728 тис. грн.

Таблиця 2.7. Фінансові результати діяльності підприємства за 2016-2020 рр.

№ з/п	Показники	Роки					Відхилення, тис. грн., +/-
		2016	2017	2018	2019	2020	
1.	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт послуг)	21071,00	15979,00	28434,00	30349,00	46818,00	25747,00
2.	Собівартість реалізованої продукції	13378,00	10658,00	19311,00	21000,00	31617,00	18239,00
3.	Валовий прибуток (збиток)	7693,00	5321,00	9123,00	9349,00	15201,00	7508,00
4.	Інші операційні доходи	368,00	240,00	2513,00	1027,00	568,00	200,00
5.	Адміністративні витрати	2615,00	1829,00	2447,00	2172,00	4004,00	1389,00
6.	Витрати на збут	3890,00	1992,00	839,00	933,00	1482,00	-2408,00
7.	Інші операційні витрати	367,00	2132,00	2495,00	3227,00	2184,00	1817,00
8.	Фінансовий результат від операційної діяльності:						
	прибуток (+), збиток (-)	1189,00	-392,00	5855,00	4044,00	8099,00	6910,00
9.	Дохід від участі в капіталі						0,00
10.	Інші фінансові доходи						0,00
11.	Інші доходи	221,00	20,00				-221,00
12.	Фінансові витрати			312,00	406,00	943,00	943,00
13.	Втрати від участі в капіталі	852,00	683,00				-852,00
14.	Інші витрати			3617,00	487,00	213,00	213,00
15.	Фінансовий результат до оподаткування:						
	прибуток (+), збиток (-)	558,00	-1055,00	1926,00	3151,00	6943,00	6385,00
16.	Витрати з податку на прибуток	176,00		198,00	550,00	1258,00	1082,00
17.	Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування						0,00
18.	Чистий фінансовий результат:						
	прибуток (+), збиток (-)	382,00	-1055,00	1728,00	2601,00	5685,00	5303,00

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

В цілому зростання прибутку за весь період склало 5303 тис. грн. або у 14 разів, що пов'язано із зростанням валового прибутку підприємства на 7508 тис. грн. або у 2 рази та скороченням витрат на збут на 2408 тис. грн. та втрат від участі в капіталі на 852 тис. грн.

Далі проведемо аналіз забезпеченості підприємства робочою силою, за останні п'ять років. Вихідними даними для аналізу є звітні документи ТОВ НВФ «Адвісмаш», зокрема звіти про кількість працівників форма №6-ПВ за 2016-2020 рр.(табл. 2.8).

Таблиця 2.8. Структура трудових ресурсів ТОВ НВФ «Адвісмаш»

№ з/п	Категорії працівників	Роки					Темп росту 2020 р. до 2016 р., %
		2016	2017	2018	2019	2020	
1.	Середньооблікова чисельність персоналу, осіб, в т.ч.	111	91	77	69	78	70,27
2.	Управлінський персонал, осіб, в т.ч.	20	15	12	12	16	80,00
2.1	керівники	9	8	7	6	6	66,67
2.2	фахівці	8	6	5	5	7	87,50
2.3	службовці	3	1	0	1	3	100,00
3.	Виробничий персонал, осіб у т.ч.	91	76	65	57	62	68,13
3.1	основні робітники	63	52	46	42	45	71,43
3.2	допоміжні робітники	28	24	19	15	17	60,71

Примітка. Розраховано автором за даними ТОВ НВФ «Адвісмаш»

Особливу увагу при аналізі раціонального використання кадрів на підприємстві приділено окремим категоріям працівників. Як бачимо з табл. 2.7, чисельність всіх категорій працівників знизилась у 2020 р. порівняно із 2016 р. Так, кількість працівників управління скоротилась на 4 особи за рахунок зменшення чисельності керівників на 3 особи та фахівців на 1 особу. Виробничий персонал скоротився на 29 працівників, у т.ч. на 18 основних робітників та 11 допоміжних. В цілому скорочення за п'ять років склало майже 30% особового складу персоналу організації. Така ситуація склалась частково за рахунок придбання автоматичних ліній збирання готового продукту, а частково з причин низького рівня оплати праці на підприємстві.

Плинність робочої сили досить відчутно впливає на організацію виробництва, своєчасне та якісне виконання виробничої програми тощо. Тому значна роль повинна відводитись контролю за відповідністю фактичної чисельності працівників штатній або плановій (розрахованій, як відомо, згідно з обсягами виробничої програми) за такими ознаками, як професія (посада), розряд і категорія персоналу не тільки по кожному структурному підрозділу, але й по підприємству в цілому. Тобто йдеться про фактичну забезпеченість працівниками як структурних підрозділів, так і підприємства в цілому для виконання певних обсягів виробництва.

Для аналізу руху персоналу підприємства використаємо розрахунки наведені в табл. 2.9.

Таблиця 2.9. Дані про рух робочої сили ТОВ НВФ «Адвісмаш»

№ з/п	Показники	Роки					Відхилення 2020 р. від 2016 р., (+/-)
		2016	2017	2018	2019	2020	
1.	Прийнято працівників, осіб	3	4	7	15	17	14
2.	Вибуло працівників, всього, осіб, з них	10	24	21	23	8	-2
	– за власним бажанням	6	15	16	20	7	1
	– з причин скорочення штатів	2	5	3	-	-	-2
	– за порушення трудової дисципліни	2	4	2	3	1	-1
3.	Коефіцієнт обороту по прийому	0,0270	0,0440	0,0909	0,2174	0,2179	0,1909
4.	Коефіцієнт обороту по вивільненню	0,0901	0,2637	0,2727	0,3333	0,1026	0,0125
5.	Коефіцієнт плинності кадрів	0,0721	0,2088	0,2338	0,3333	0,1026	0,0305

Примітка. Розраховано автором за даними ТОВ НВФ «Адвісмаш»

З даних таблиці 2.8 видно, що за 2020 р. на підприємство була прийнято 17 осіб. Протягом року було звільнено 8 осіб, що на 2 особи менше показника 2016 р. Проведені у таблиці розрахунки коефіцієнтів свідчать про значну плинність кадрів на підприємстві, що є досить негативною тенденцією. Так за останній рік особовий склад організації оновився на 21,79%, позбувшись шляхом вивільнення 10,26% від загальної чисельності

працюючих. Такі цифри свідчать про нестабільність колективу організації. Для того, щоб вирішити проблему надлишкової плинності необхідно виявити причини звільнення персоналу та усунути їх. Також необхідно відмітити, що плинність кадрів зросла на 3% порівняно із 2016 р., що в цілому є негативним явищем у сфері управління персоналом.

Також варто відмітити, що далеко не в усіх функціонуючих нині вітчизняних організаціях (ТОВ НВФ «Адвісмаш» також не є виключенням) належна увага приділяється плануванню. Відсутність професійного стратегічного управління організацією досить призводить до більш низької ефективності функціонування організації порівняно з можливою, і нерідко становиться однією з причин її банкрутства. Стратегічне управління організацією призначене забезпечити її існування, розвиток, реалізацію найбільш важливих цілей на довготривалий термін, являється фундаментом та гнучким стержнем для прийняття управлінських рішень, для оперативного управління. Воно базується на аналізі основних факторів та тенденцій зміни середовища його функціонування.

Стратегічне управління також передбачає здійснення порівняльного аналізу сильних і слабких сторін діяльності підприємства за допомогою використання методу SWOT-аналізу (табл. 2.10).

До основних принципів стратегічного управління на ТОВ НВФ «Адвісмаш» належать:

- цілеспрямованість та безперервність;
- системний, комплексний підхід до розробки стратегій та системи стратегічного управління в цілому;
- використання невизначеності майбутнього як стратегічних можливостей;
- гнучка адекватність систем стратегічного управління змін і умов функціонування організацій;
- результативність та ефективність.

Таблиця 2.10 Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства

<p>Сильні сторони:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Підприємство є досить прибутковим. – Велика прихильність споживачів. <p>Хороші, налагоджені стосунки з діловими партнерами. Довготривалі стосунки з діловими партнерами. Багаторічний досвід роботи на ринку продукції. Надійні постачальники.</p> <ul style="list-style-type: none"> – Постійне збільшення продуктивності праці працівників. Добре обізнаний у специфіці діяльності фірми персонал. – Збільшення вартості необоротних активів. Наявність своїх виробничих цехів. – Чіткий розподіл обов'язків між працівниками. Швидке прийняття управлінських рішень. – Своєчасна виплата заробітної плати. – Постійне нарощування ринків збуту. – Достатня наявність трудових та фінансових ресурсів. – Використання сучасного обладнання. – Висока цінова політика. 	<p>Слабкі сторони:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Існують конкуренти з більш гнучкою ціновою політикою. – Малі запаси готової продукції на складі. – Вузький асортимент продукції. – Наявним є лише один цех. – Відбувається простій морально та фізично застарілого обладнання. – Працівники не забезпечені належними умовами праці. – Пасивна інноваційна політика. – Нестача трудових ресурсів при збільшенні обсягу виробництва. – Незручний у користування он-лайн сайт підприємства. – Висока цінова політика. – Відсутність реклами.
<p>Можливості:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Розширення ринків збуту. – Розширення асортименту продукції. – Оновлення інтерфейсу сайту. – Розширення виробничих потужностей. – Використання у виробництві енергоефективних технологій. – Отримання додаткового доходу від продажу морально та фізично застарілого обладнання. – Покращення умов праці для працівників. 	<p>Загрози:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Погіршення фінансового стану підприємства. – Збільшення цін на сировину, а отже збільшення собівартості та кінцевої ціни на продукцію. – Збільшення кількості конкурентів у машинобудівній галузі. – Зниження репутації. – Нестача трудових ресурсів при збільшенні обсягу виробництва. – При нарощування продажів продукції може виявитися малою кількістю запасів на складі.

Примітка. Складено автором на основі фінансової звітності ТОВ НВФ «Адвісмаш»

Дані таблиці 2.10 використовуємо для складання матриці SWOT-аналізу (табл. 2.11). Матриця SWOT-аналізу допомогла поглянути на сильні і слабкі сторони підприємства, проаналізувати можливості і загрози зовнішнього середовища, і в результаті створити нову стратегію діяльності підприємства.

Таблиця 2.11 Матриця SWOT-аналізу

		Зовнішнє середовище	
		Можливості (шанси)	Загрози
Внутрішнє середовище	Сильні сторони	Поле СіМ 1. Оновлення інтернет сайту. 2. Продаж застарілого обладнання. 3. Вихід на ринок країн Америки та Африки. 4. Встановлення сонячних батарей та вітряків, які допоможуть економити на комунальних послугах.	Поле СіЗ Враховуючи усі перераховані загрози підприємство зможе вистояти на ринку. Проте для покращення діяльності та збільшенню продажів потрібно активніше проводити рекламну політику та можливо передивитися цінову стратегію.
	Слабкі сторони	Поле СлМ Для подальшого ефективного функціонування підприємства вважаємо за доцільне покращити умови праці працівників, а саме: організувати місце для обідньої перерви, покращити ізоляцію вікон та провести по території цеху ефективне опалення, яке обігріватиме узимку.	Поле СлЗ При падінні конкурентних позицій підприємству потрібно буде активно впроваджувати рекламу, переглядати цінову політику. Проте для запобігання такого потрібно активно впроваджувати сучасні технології та розширювати сфери ринків збуту.

Примітка. Складено автором на основі фінансової звітності ТОВ НВФ «Адвісмаш»

Виходячи з сильних сторін та можливостей визначимо сучасний стан комунікаційного менеджменту на підприємстві. Географія ринку збуту ТОВ НВФ «Адвісмаш» не обмежена рамками міста та області. Сьогодні підприємство представлено на всій території України, обладнання постачається також до Молдови, Казахстану, Білорусії, Грузії та Румунії. Підприємство продовжує пошук нових партнерів та завжди готове до співробітництва.

Основною перевагою, що забезпечує клієнтів на ринку, є конкурентоспроможність та висока якість виробництва продукції.

Колектив ТОВ НВФ «Адвісмаш» завжди тримає курс на запровадження нових технологій, виробів, удосконалення управлінських та виробничих процесів для досягнення максимальної якості та конкурентоздатності на ринку.

Комунікативна політика ТОВ НВФ «Адвісмаш» досить розвинена, проте не зовсім враховує потреби сучасного світу в інтернет-комунікаціях. Паблік рілейшнз ТОВ НВФ «Адвісмаш» - досить розвинутий вид засобів комунікацій, цьому інструменту комунікативної політики приділяється найбільше уваги на підприємстві.

Ефективність роботи менеджера залежить як від його вміння працювати з людьми, так і від того, як він працює з інформацією. Основною вимогою для прийняття ефективного об'єктивного рішення або навіть розуміння масштабів проблеми є наявність точної інформації. Єдиним способом отримання такої інформації вважається комунікація. Комунікації визначають як способи, за допомогою яких між людьми виникають зв'язки.

Комунікація – процес обміну інформацією та змістовим значенням між двома або більше людьми (тобто передача інформації). Створення ефективних комунікацій як усередині, так і за межами організації досягається шляхом добре організованого комунікаційного процесу. Інформаційний обмін є оптимальним за умови, що інформація передається тільки необхідна і в такому обсязі, який цілком забезпечує процес управління.

Для ТОВ НВФ «Адвісмаш» характерна ієрархічна структура комунікаційних зв'язків. Вихідні інформаційні потоки середнього та нижчого рівнів менеджменту ТОВ НВФ «Адвісмаш» забезпечують керівництво та функціональні підрозділи інформацією, необхідною для прийняття управлінських рішень. Вхідні інформаційні потоки, що надходять до середнього та нижчого рівнів менеджменту від керівників вищого рівня координують їх роботу та є директивами щодо прийняття відповідних рішень. Вхідні інформаційні потоки, що надходять до середнього та нижчого рівнів менеджменту в порядку обміну між собою інформацією про стан справ на підприємстві являють собою аналітичну, фактологічну та планову інформацію, яка забезпечує процес управління підприємством.

Взаємодія керівника і підлеглих: на підприємстві щоденно на початку робочого дня проводиться оперативна нарада, після чого проводяться наради з підлеглими керівниками всіх відділів.

Організація ефективної системи зворотного зв'язку на ТОВ НВФ «Адвісмаш»: обмін інформацією здійснюється як через особистий контакт, так і дистанційним чином – за допомогою таких технічних засобів як телефон та комп'ютер. На підприємстві існує зворотній зв'язок між підрозділами та менеджерами вищої ланки, тому можна зробити висновок про оперативність та ефективність комунікаційного процесу.

Для скорочення часу на передавання та отримання необхідної інформації на підприємстві необхідно створити локальну комп'ютерну мережу, завдяки чому необхідну інформацію можна буде отримати безпосередньо на робочому місці.

Оскільки ТОВ НВФ «Адвісмаш» працює на промисловому ринку, то одним з важливих засобів комунікації є виставкова діяльність. Спеціальний підрозділ відділу маркетингу займається підготовкою до виставок. Участь у виставках надає великий об'єм інформації для маркетингових досліджень, перш за все, про існуючих та потенційних конкурентів. Новинки, представлені на виставці, допомагають розробити власну інноваційну політику. На основі отриманої інформації маркетологами ТОВ НВФ «Адвісмаш» складається звіт із пропозиціями, який розглядається і затверджується керівництвом.

Для отримання ефективного комплексу комунікацій до створення кожного елементу повинен застосовуватись маркетинговий підхід. Кожен інструмент повинен виконувати певні завдання, враховувати інтереси цільової аудиторії, підсилювати ринкову позицію підприємства і ефективність комунікацій, підвищувати лояльність до бренду.

Першим етапом алгоритму побудови системи комунікацій є аналіз ринкової ситуації. Збір інформації для аналізу спеціалістами ТОВ НВФ «Адвісмаш» проводиться такими шляхами:

- опитуванням власної дилерської мережі про збут та порівняльні показники з конкурентами;
- інформація зібрана на виставках, у вигляді роздаткових матеріалів конкурентів та висновками спеціалістів про виставкові стенди конкурентів;
- база порівнянь з виробами конкурентів, яка складається щорічно для прогнозування номенклатурного ряду;
- вторинні джерела інформації стають незамінні для збору інформації про діяльність фірм конкурентів та їх дії.

Даний аналіз допомагає виявити власні позиції на ринку, визначити на що потрібно фокусувати увагу при складанні комунікативних звернень для вдалого позиціонування власної продукції, а також сформувати ефективну систему комунікацій.

Другим етапом побудови комунікацій ТОВ НВФ «Адвісмаш» є визначення цільової аудиторії. Оскільки підприємство працює на ринку як України, так і інших країн, то правильне сегментування та визначення споживачів є необхідним.

Третім етапом алгоритму побудови системи комунікацій є вибір складових комплексу стимулювання та засобів комунікації. У ТОВ НВФ «Адвісмаш» застосовуються практично всі інструменти комунікацій. Кожен інструмент комунікацій має свою направленість та аудиторію звернення. Під час формування комунікацій-мікс враховуються фактори макро- та мікросередовища підприємства, а також сфера застосування кожного інструменту. Підсумовуючи інформацію про існуючий комунікативний менеджмент підприємства можна стверджувати, що на сьогоднішній день задіяні не всі необхідні елементи комунікацій на промисловому ринку та не в повній мірі задіяний такий вид комунікацій як інтернет, що на даний час є досить дивним для такого потужного виробника як ТОВ НВФ «Адвісмаш».

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ КОМУНІКАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ТОВ НВФ «АДВІСМАШ»

3.1. Використання сучасних технологій та інструментів при формуванні та розвитку комунікаційного менеджменту на підприємстві

Ринок є надзвичайно складним утворенням, що характеризується значною місткістю, яка створює широкі перспективи для підприємства, але одночасно висуває і додаткові вимоги до комунікаційного менеджменту.

ТОВ НВФ «Адвісмаш» має забезпечити відповідність якості товару, упаковки, дизайну, реклами міжнародним стандартам, а виробничого комплексу — сучасному науково-технічному рівню. Працівники повинні вміти налагоджувати тісні зв'язки із міжнародними представниками та організувати на високому професійному рівні міжнародні торги, виставки, ярмарки, конференції, переговори тощо. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства потребує комплексного підходу для підтримання конкурентоспроможності як з кількісних, так і з якісних параметрів, більш старанного дотримання принципів і методів виробництва та продажу.

При формуванні комунікаційного менеджменту для ТОВ НВФ «Адвісмаш» ми пропонуємо застосовувати стратегічне управління системою комунікацій, яке дозволить забезпечувати:

- комплексний комунікаційний вплив щодо корегування громадської думки, іміджевого позиціонування підприємства;
- розробку та вибір зручного набору комунікаційних стратегій, що створить та підтримає комунікаційні конкурентні переваги підприємства;
- встановлення та корегування стратегічних та тактичних цілей щодо управління системою комунікацій;
- надання послідовного опису управлінських дій в сфері комунікацій на тривалий період часу та забезпечення їх узгодженості з місією та цілями

функціонування підприємства;

- підсилення соціальної орієнтації діяльності підприємства з метою підвищення його конкурентоспроможності та встановлення ефективної довгострокової взаємодії з громадськістю.

Таким чином, при комплексному підході удосконалення діяльності ТОВ НВФ «Адвісмаш» планування комунікаційного менеджменту повинно займати центральне місце у процесі управління. Слід зазначити, що процес стратегічного управління комунікаціями повинен бути узгоджений з місією підприємства, системою стратегічного планування і базуватися на розробці стратегічних цілей в області комунікацій (рис. 3.1).



Рисунок 3.1 - Процес формування системи комунікацій
ТОВ НВФ «Адвісмаш»

Примітка. Побудовано автором.

Дійсно, розробка стратегічних цілей є ключовим етапом стратегічного управління комунікаціями, але на ТОВ НВФ «Адвісмаш» вони не формулюються, спостерігається неузгодженість комунікаційних зусиль із загальною діяльністю підприємства.

Також, в процесі аналізу комунікаційних зусиль ТОВ НВФ «Адвісмаш», проведеного у 2 розділі роботи, було зроблено висновок про необхідність розробки комунікаційних стратегій в залежності від громадської думки та позиції іміджу підприємства. Причому, визначені стратегії необхідно розробляти та впроваджувати у практичну діяльність паралельно, що створити для корпорації додатковий ефект від застосування комунікацій.

Вище зазначено, що рівень іміджу ТОВ НВФ «Адвісмаш» є досить низьким, за нашими підрахунками близько 3 балів з 5, саме тому для підприємства є важливим покращити власну систему комунікацій для ефективної роботи на ринку. Ці заходи допоможуть ТОВ НВФ «Адвісмаш» створити всі умови для покращення іміджу та впровадження все нових інноваційних виробів на ринок.

Зважаючи на те, що продукція ТОВ НВФ «Адвісмаш» знаходиться на різних етапах життєвого циклу та характеризується неоднозначним відношенням громадськості, є доцільним розглянути альтернативи комунікаційних стратегій залежно від рівня обізнаності про кожну із них.

Щодо комунікацій, які варто використовувати, то можна сказати, що їх в основному варто спрямовувати на іноземні країни, оскільки на іноземному ринку присутні інші виробники подібної продукції, тому варто провести такі заходи:

1. На час впровадження покращеної моделі певного виробу робити розсилку по всіх замовниках з інформуванням про такий виріб, його ціну та переваги. Робити прямі розсилки про реалізовані об'єкти опалення. Наголошувати на економності такого виду продукції у ТОВ НВФ «Адвісмаш».

2. Рекламні звернення мають враховувати вплив кольорів та графіки на споживачів, задіяти окрім раціонального ще й емоційний вплив у дизайні рекламного блоку. Медіаканалами у даному випадку знову можуть виступити спеціалізовані видання та інтернет портали. Впровадження такої комунікаційної кампанії допоможе утримати цій групі продукції лідируючі позиції на ринку та закріпити імідж ТОВ НВФ «Адвісмаш» як найпрогресивнішого виробника в цій галузі.

Працівникам, які займатимуться управлінням комунікаціями необхідно шукати нові можливості для підвищення та утримання прихильності громадськості, зменшити час на проходження інформації по комунікаційній мережі та приділяти увагу покращенню іміджу ТОВ НВФ «Адвісмаш» загалом та продукції зокрема.

Використання маркетингового підходу до створення кожного інструменту комунікацій дозволить значно підвищити результативність та ефективність комунікаційної системи ТОВ НВФ «Адвісмаш», підвищить рентабельність інвестицій в проекти.

Впровадження програми комунікацій ТОВ НВФ «Адвісмаш» повинне супроводжуватись постійним контролем та коригуванням програми в різних країнах. Щорічно відділ маркетингу ТОВ НВФ «Адвісмаш» повинен надавати керівництву звіт про виконану роботу та аналіз результатів по комунікаціях в кожній зарубіжній державі. Це сприятиме результативній роботі спеціалістів з маркетингу, а також дасть можливість обґрунтованого виділення коштів на впровадження комунікацій.

Також для підвищення ефективності комунікаційного менеджменту на ТОВ НВФ «Адвісмаш» пропонуємо використовувати наступні правила:

Правило 1. «Забезпечення підтримки офіційної інформації. Важливо, щоб люди отримували інформацію не в кулуарах, а з офіційних джерел. Небезпечно, коли довіра до них слабкіше, ніж до неформальними каналами комунікації. У цьому випадку ситуація стає некерованою, адже неформальні канали - найпотужніший інструмент поширення чуток».

Правило 2. «Дії мають бути проактивними. Персонал має право дізнаватися про те, що відбувається в компанії, якщо не раніше, то одночасно з ринком, але не з зовнішніх джерел».

Правило 3. «Використання авторитету директора. Співробітників мотивує спілкування з директором, його доступність. Важливо, щоб співробітники поважали директора, довіряли йому, для цього вони повинні його впізнати».

Правило 4. «Визначення стилю комунікацій. Розробка індивідуальних стилів спілкування для ключових керівників. Особливо важливо це для здійснення письмових комунікацій. Дуже важливо, щоб стиль відповідав образу людини. Керівнику потрібно відчувати себе комфортно в обраній ролі. В іншому випадку співробітники швидко відчують неприродність і фальш. Довіра довго завойовується, але швидко втрачається».

Правило 5. «Уміння повідомляти погані новини. Основне завдання комунікації - переконувати. Важливо, щоб на тій стороні інформація була зрозуміла і прийнята. Співробітники - це не маса і не натовп, яку потрібно до чогось закликати, зомбувати. Це професіонали, які будують організацію, контактують з клієнтами, допомагають заробляти компанії гроші і розвивають бізнес. Спочатку варто говорити про досягнення - це радує співробітників. Але щоб залучити персонал, зробити людей учасниками того, що відбувається в компанії, потрібно говорити і про проблеми, про те, що не виходить, просити підтримки. Навчіться говорити правду. Повідомляти негативні новини, причому так, щоб ентузіазм не пропав, а залученість підвищилася».

Правило 6. «Розвиток каналів комунікацій. Зміни проходять успішно, коли внутрішні комунікації добре налагоджені. Вивчіть особливості сприйняття співробітниками кожного каналу інформації - це дасть можливість віртуозно керувати увагою людей і ефективно доносити до них потрібні відомості».

Правило 7. «Формування корпоративної культури. Ідентифікація співробітника з підприємством відбувається в кілька етапів. На першому він дізнається про особливості діяльності, на другому - починає розуміти сенс що відбуваються в ній подій, третій - період прийняття навколишнього і четвертий - етап, на якому виникає бажання діяти в нових для людини умовах» [35].

Також при формуванні та розвитку комунікаційного менеджменту на ТОВ НВФ «Адвісмаш» необхідно поєднувати таких засобів комунікацій, як: наради, службові записки, телефонні переговори, формальні звіти, відеоплівки, бесіди віч-на-віч, повідомлення на різноманітні електронні месенджери, що передбачають мінімум затрат часу та енергії, але дозволить в кінцевому рахунку, охопити усіх працівників підприємства та оперативно донести до них необхідну інформацію.

Таким чином, запропоновані заходи покращення системи комунікацій та її впровадження допоможе ефективно діяти ТОВ НВФ «Адвісмаш» на вітчизняних та зарубіжних ринках, при цьому підвищуючи власний імідж та покращуючи фінансові результати своєї діяльності.

3.2. Оцінка впливу комунікаційного менеджменту на ефективність діяльності підприємства

В умовах які диктує сучасне суспільство, роль комунікаційного менеджменту на ТОВ НВФ «Адвісмаш» полягає насамперед в інформаційному забезпеченні реалізації всіх видів і форм системи менеджменту, оскільки основним ресурсом управління є інформація, а основною технологією – комунікація. Без неї сам процес управління є просто неможливим. Дійсно, існує пряма залежність між добре налагодженим комунікаційним процесом та якістю роботи структурних підрозділів

підприємства, окремих виконавців, груп працівників і підприємства загалом. Саме комунікаційний процес на ТОВ НВФ «Адвісмаш» забезпечує обмін інформацією з метою вирішення конкретної проблеми. Цілями комунікації виступає забезпечення ефективного обміну інформацією між суб'єктами і об'єктами управління, удосконалення міжособистісних відносин під час обміну інформацією, створення інформаційних каналів для обміну інформацією між окремими працівниками і групами та координації їх завдань і дій, регулювання і раціоналізація інформаційних потоків підприємства тощо.

Процес ефективної комунікації на ТОВ НВФ «Адвісмаш» повинен починатися з своєчасного надання інформації у вигляді зручного для сприйняття повідомлення, продовжуватись відповідними діями в каналах передачі інформації. Завершальним етапом даного процесу виступає підтвердження адресата відносно розуміння отриманої інформації, що здійснюється за допомогою зворотнього зв'язку. Приймаючи рішення про передачу інформації слід бути впевненим, що співрозмовник налаштований на її сприйняття, тобто віддає їй перевагу, незважаючи на наявність інших інформаційних джерел

Отже, основним призначенням комунікаційної системи ТОВ НВФ «Адвісмаш» виступає забезпечення необхідного і достатнього інформаційного обміну між структурними елементами організації. При цьому повинна забезпечуватись достатня швидкість обміну інформацією, мінімальні втрати та спотворення повідомлень і необхідний рівень захисту конфіденційних даних. Система комунікацій повинна бути забезпечена вхідними ресурсами, технологією та взаємодією між внутрішніми елементами. Кожному елементу комунікаційної системи притаманні унікальні характеристики, які варто оцінювати за допомогою спеціальних та інтегральних показників. Дані елементи є варіативними і компонуються по-різному. Також важливо звернути увагу на кваліфікацію персоналу, психологічні особливості працівників, їхні риси характеру, якість соціальних

взаємодій та рівень володіння інформаційно-комунікаційними технологіями у групах тощо.

Щодо оцінки впливу комунікаційного менеджменту на ефективність діяльності підприємства, то варто відмітити, що така оцінка може бути визначена через імідж підприємства, тобто його образ в очах покупців і конкурентів. Цей образ не є застиглим, він змінюється у часі і просторі.

Фахівці вважають, що на імідж підприємства впливають такі чинники:

- загальна відомість і репутація;
- інноваційність (сучасність);
- фінансова стабільність;
- престиж окремих товарів;
- політика на ринках продажу;
- рекламна політика;
- наявність дилерів, їх кваліфікація;
- швидкість реагування на замовлення;
- своєчасність виконання замовлень;
- гнучкість цін;
- рівень закордонної діяльності;
- конкурентний статус;
- умови платежів (можливість кредитування);
- наявність знижок тощо.

Знаючи оцінку кожного з цих параметрів і вагомість його з-поміж інших, можна підрахувати загальний (комунікативний) імідж підприємства за формулою [25]:

$$I = 10^{-2} \sum_i P_s Q_s \quad (3.1)$$

де «I — середньозважений імідж підприємства;

P — одиничний показник параметру, бали (від 0 до 5);

Q — вагомість параметра серед інших, % (в сумі вони становлять 100 %)).

Ці підрахунки допомагають зробити портрет підприємства, який комплексно охоплює всю його діяльність і дає змогу визначити напрями подальшої роботи щодо політики комунікацій.

На жаль, у ТОВ НВФ «Адвісмаш» збирають не всю інформацію, необхідну для визначення цього показника, проте на основі опитування споживачів та оцінки повторних замовлень світильників можна присвоїти деяким параметрам показники:

- для загальних відомостей і репутації – $P = 5, Q = 25\%$
- для сучасності - $P = 2, Q = 15\%$
- для фінансової стабільності - $P = 0, Q = 10\%$
- для престижу продукції - $P = 3, Q = 10\%$
- для наявності дилерів - $P = 3, Q = 15\%$
- для рівня закордонної діяльності - $P = 4, Q = 10\%$
- для конкурентного статусу - $P = 2, Q = 10\%$
- для можливості кредитування - $P = 1, Q = 5\%$

На основі цих даних, можна порахувати показник іміджу ТОВ НВФ «Адвісмаш за формулою 3.1:

$$I = 10 - 2 \times (5 \times 25 + 2 \times 15 + 0 \times 10 + 3 \times 10 + 3 \times 15 + 4 \times 10 + 2 \times 10 + 1 \times 5) = 2,95$$

Отже, підрахувавши показник середньозваженого іміджу ТОВ НВФ «Адвісмаш», який становить 2,95, можна констатувати, що імідж є середнім і досить незадовільним, і це негативно для підприємства та вимагає додаткової уваги з боку керівництва.

Оскільки, ми брали до уваги показники, що відображають ставлення уже існуючих споживачів, тобто їх абсолютно задовольняють репутація фірми та рівень закордонної діяльності, тому ТОВ НВФ «Адвісмаш» варто більше уваги приділити фінансовій частині свого іміджу, яка значно знизилась за останній рік.

Дійсно, усе вищенаведене стосується загальної картини впливу політики комунікацій на результати діяльності підприємства, але необхідно з'ясувати і роль кожного з окремих напрямів діяльності політики

комунікацій, не забуваючи і про так званий синергічний ефект. Це означає, що одночасне застосування комплексу комунікацій дає сумарний ефект значно більший, ніж сума ефектів кожного з цих чинників, якби вони діяли поодиноці.

Ефективність використання тих чи тих засобів масової інформації визначається за допомогою досліджень їхнього характеру, наявності конкурентів, площі або часу, які надаються для рекламування і т. п.

Найпростішим показником ефективності є так званий показник «ціна на тисячу», який визначається за формулою [25]:

$$\text{Ц1000} = 1000 * T / A \quad (3.2)$$

де T — тариф за продукцію, грн;

A — аудиторія.

Порівняємо, для прикладу, витрати на тисячу переглядів двох журналів, в яких ТОВ НВФ «Адвісмаш» розміщує рекламу. Для цього визначимо спочатку даний показник для журналу 1, знаючи, що тариф на розміщення реклами становить 22 тис. грн., а сукупність переглядів – 60 000:

$$\text{Ц1000 Журналу 1} = (22\ 000 \text{ грн} / 60\ 000) \times 1000 = 366,70 \text{ грн.}$$

Для журналу 2: вартість рекламної інформації – 23100 грн., сукупність переглядів – 48 тисяч.

$$\text{Відповідно Ц1000 Журналу 2} = (23100 \text{ грн} / 48\ 000) \times 1000 = 481,25 \text{ грн.}$$

Отже, згідно витрат на тисячу переглядів видно, що за вартістю розміщення інформації журнал 1 є вигіднішим, тому його потрібно включати в комунікації в першу чергу.

Для визначення ефективності кожного торгового агента необхідно мати інформацію про фактичні обсяги продажу товарів цим торговцем і квоти продажу, доведені йому керівництвом, валові прибутки від його діяльності (бажано за кілька років), його витрати на цю діяльність, кількість клієнтів (бажано за кілька років), кількість візитів тощо. Всю цю інформацію ТОВ НВФ «Адвісмаш» почала збирати минулого року, задля контролю власної збутової мережі, проте наразі ще неможливо обрахувати саме ці

показники. Проте, в наступні роки обрахунок подібних показників дозволить виділити слабкі сторони збуту та покращити особистий продаж на іноземних ринках.

Визначити показники ефективності роботи торгового агента допомагає така статистика:

- «скільки виручки у грошовому вимірі припадає на 1 грн витрат: обсяг реалізації або виручки/витрати на продаж товарів, обраховані в тисячах гривень»;
 - «скільки виручки у грошовому вимірі припадає на один контакт: обсяг продажу/кількість візитів»;
 - «скільки виручки дав один новий клієнт: обсяги продажу новим клієнтам/кількість нових клієнтів»;
 - «скільки «коштує» новий клієнт: витрати на нових клієнтів/кількість нових клієнтів або середні витрати на візит/відсоток нових клієнтів з-поміж усіх клієнтів»;
 - «відсоток нових клієнтів: кількість нових клієнтів/загальна кількість клієнтів»;
 - «рівень витрат на нові сфери діяльності або нових клієнтів: обсяги продажу товарів новим клієнтам або нових товарів/загальний обсяг продажу товарів у грошовому вимірі. Частку помножити на 100. Результат отримують у відсотках»;
 - «ефективність роботи зі старими клієнтами: обсяги продажу старим клієнтам/кількість старих клієнтів, а також обсяг продажу товарів старим клієнтам / кількість візитів до них»;
 - «витрати на 1 грн. продажу товарів старим клієнтам: витрати на стару сферу діяльності/загальний обсяг продажу товарів старим клієнтам»;
 - «процент валового прибутку: валовий прибуток від усього обсягу продажу/обсяг реалізації (виручки). Частку помножити на 100;
- рентабельність діяльності торгового агента: валовий прибуток/ обсяг продажу товарів за період аналізу. Частку помножити на 100»;

- «скільки прибутку припадає на 1 грн витрат на продаж товарів даним торговим агентом: валовий прибуток/обсяг продажу за період аналізу»;
- «скільки прибутку дає один візит торгового агента (комівояжера): валовий прибуток/кількість візитів торгового агента до клієнтів»;
- «процент виконання торговим агентом квоти на продаж: обсяг продажу товарів за звітний період/сума продажу за квотою. Частку помножити на 100».

Щодо виставок, у яких брали участь спеціалісти ТОВ НВФ «Адвісмаш» у 2020 році, то згідно досліджень відділу маркетингу: сукупність переглядів спеціалізованих виставок становить 1,5 тисяч, а галузевих промислових виставок – 200-300 переглядів. Це є досить задовільними показниками і приносить певний дохід підприємству через нові замовлення з виставок.

Таким чином, для оцінювання ефективності комунікаційного менеджменту ТОВ НВФ «Адвісмаш» варто застосовувати комплексний підхід, тобто одночасно використовувати методи як комунікативної, так і економічної оцінки ефективності. В іншому випадку є ризик однобічного, необ'єктивного оцінювання.

Також, в якості поліпшення комунікаційного менеджменту ми пропонуємо ввести CRM систему. Microsoft Dynamics CRM 3.0, Small Business Edition. Ключові переваги, які дає компанії впровадження системи CRM, можна вважати скорочення витрат, збільшення лояльності клієнтів, регулювання тарифної політики, автоматизація раніше ручних процедур і процесів, поліпшення якості загальної інформаційної бази і потоків інформації, заміна безлічі роз'єднаних інформаційних систем єдиним інструментом. Крім того, введення системи поліпшить комунікативність між співробітниками і між фірмою і клієнтами.

На підприємстві використовується потужний сервер для зберігання та обробки інформації. Це дозволяє розподілити навантаження на систему, так

як, сервер потужніший та швидший звичайного комп'ютера, а також забезпечує рівноцінний оперативний доступ будь-якого користувача до інформації. Крім того, така організація процесу дозволяє захищати дані. Для покращення роботи рекомендується ввести сучасні автоматизовані робочі місця користувачів (АРМ).

Автоматизоване робоче місце (АРМ) - це програмно-технічний комплекс, що забезпечує автоматизацію функцій його діяльності, пов'язуючи комплекс технічних, програмних, інформаційних та інших засобів. При розробленні автоматизованого робочого місця для управління технологічним обладнанням зазвичай використовують БСАПА-системи. АРМ поєднує програмно-апаратні засоби, що забезпечують взаємодію фахівця з ПК, надає можливість введення інформації та її виведення на екран монітору, принтер або інші пристрої. Як правило, АРМ є частиною ІС.

Важливі задачі АРМ – підтримка функціонування ІС для роботи певного АРМ та взаємодії між іншими АРМ і зовнішніми БД. Так, для АРМ бухгалтера підприємства, економіста, керівника інформація надходить із різних облікових ділянок, проте БД, словники, таблиці є спільними для всіх фахівців, водночас один об'єкт на різних АРМ може ідентифікуватися по-різному.

Технологія процесу на АРМ складається з 4 етапів:

- збір даних і введення їх у ПК;
- створення інформаційних баз;
- оброблення інформації на ПЕОМ, видача результатної інформації;
- зберігання інформації.

Створення автоматизованого робочого місця на ТОВ НВФ «Адвісмаш» дозволить здійснювати оперативну обробку інформації відразу ж після її надходження, а результати обробки зберігати, як завгодно довго по вимозі користувача. Також це посилить інтеграцію управлінських функцій, і кожне робоче місце буде забезпечувати роботу в багатофункціональному режимі. Автоматизовані робочі місця будуть одночасно виконувати децентралізовану

обробку економічної інформації на робочих місцях виконавців в складі розподіленої бази даних. При цьому вони мають вихід через системний пристрій і канали зв'язку в комп'ютерні бази даних інших користувачів, забезпечуючи таким чином спільне функціонування комп'ютера в процесі колективної обробки.

Ефективним режимом роботи автоматизованого робочого місця є його функціонування в рамках локальної обчислювальної мережі на основі робочої станції. Такий варіант є особливо доцільним для даного підприємства, бо інформаційно-обчислювальні ресурси розподіляються між декількома користувачами.

Економічний ефект від упровадження автоматизації визначається шляхом зіставлення витрат праці і собівартості роботи при автоматизації і при виконанні її ручним способом. Загальна собівартість складається з таких елементів: суми заробітної платні, амортизаційних відрахувань, вартості допоміжних матеріалів і суми непрямих витрат. Дані про трудові витрати доповнюють даними про грошові витрати, після чого розраховують економічну ефективність автоматизації. За результатами експертних оцінок, впровадження автоматизованих робочих місць дозволяє економити час на виконання робіт, що в свою чергу сприяє збільшенню продуктивності праці. Експерти прогнозують збільшення продуктивності праці на 7 %.

Таке підвищення продуктивності праці принесе більший прибуток. Розрахуємо приблизний ріст чистого доходу підприємства при витратах фіксованих на 2020 рік. Після впровадження АРМ чистий дохід підприємства збільшиться на 17903,46 грн. Отже, навіть мінімальне підвищення продуктивності праці принесе підприємству більший прибуток.

Отже, досягнення головної мети організації можливе лише при вдало спланованій та ефективно реалізованій системі комунікацій, яка надає можливості результативного обміну інформацією між усіма контрагентами, як всередині організації так і між організацією та її зовнішнім середовищем. Побудова ефективної системи комунікацій потребує ретельного регулювання

та організації всіх інформаційних потоків, належних вхідних ресурсів, технологій та управлінських взаємодій. Добре спланована та ефективно реалізована комунікаційна система виступає таким же ресурсом організації, як фінанси або час і впливає на результативність менеджменту підприємства та рівень його конкурентоспроможності на ринку.

ВИСНОВКИ

Таким чином, проведений аналіз особливостей формування та розвитку комунікаційного менеджменту на підприємстві ТОВ НВФ «Адвісмаш» дозволив сформулювати такі висновки та висловити пропозиції:

1. Комунікаційний менеджмент – це теорія та практики управління соціальними комунікаціями як всередині підприємства, так і між підприємствами та його середовищем, спрямована на проведення оптимально сприятливих для підприємства комунікаційних процесів, формування та підтримку іміджу та громадської думки, досягнення згоди, співробітництва та визнання. До інструментів комунікаційного менеджменту входить реклама, засоби стимулювання збуту, персональний продаж, робота із засобами масової інформації, організація участі в ярмарках та виставках, фірмовий стиль, упаковка тощо. Завданнями комунікативного менеджменту є: стимулювання попиту; створення сприятливих умов для цінової еластичності ринкового механізму попиту і пропозиції; інформування про властивості і види товару, якість послуг; формування і розповсюдження іміджу; сповіщення про розпродаж, ярмарки, виставки; розповсюдження порівняльної інформації про результати діяльності; переклад кількісних і якісних характеристик товарів і послуг мовою потреб покупців.

2. При формуванні системи комунікаційного менеджменту необхідно врахувати етапи комунікаційного процесу: виникнення ідеї, на якому відправник формує ідею або повідомлення, що має стати предметом комунікативного процесу; кодування і вибір каналу, де відправник повинен закодувати ідею – перетворити її у повідомлення за допомогою символів (слова, інтонації, жести, міміка, письмове повідомлення) та обирати канал для передачі повідомлення (усний, письмові матеріали, електронні засоби зв'язку); передача повідомлення, де відправник використовує обраний канал для передачі повідомлення; декодування – процес, за допомогою якого одержувач повідомлення перетворює одержані символи в конкретну

інформацію та інтерпретує її значення; реакція на інформацію – відповідь одержувача на інформацію, яку він отримав внаслідок комунікативного процесу.

3. Встановлено, що ТОВ НВФ «Адвісмаш» – це сучасне машинобудівне підприємство, яке спеціалізується на виробництві технологічного обладнання, механізованої техніки, запасних частин та іншої машинобудівної продукції. Матеріально-технічна база дозволяє виконувати металообробку, шліфувальні операції та термічну обробку деталей по другому класу точності. Аналіз основних техніко-економічних показників дозволив встановити, що за 2016 – 2020 рр. обсяг виробництва продукції збільшився у 2,2 рази, що пов'язано із підвищенням обсягів виробництва продукції за різними асортиментними позиціями, зростанням цін на продукцію підприємства. Протягом аналізованого періоду позитивну динаміку мають і показники рентабельності. Так рентабельність продажу зросла у 6,3 рази, а рентабельність витрат у 7,5 раз. Незважаючи на позитивні тенденції у функціонуванні підприємства, протягом аналізованого періоду спостерігаємо скорочення чисельності персоналу, як в цілому (на 33 особи), так і виробничого (на 29 осіб). Скорочення чисельності персоналу та зростання мінімальної оплати праці відобразилось і на динаміці фонду оплати праці.

4. Протягом аналізованого періоду відбулось абсолютне зростання обсягів виробництва практично по всім номенклатурним позиціям підприємства. Найбільший обсяг приросту виробництва спостерігався по таким позиціям як: технологічне обладнання 13,89 млн. грн. та запасні частини – 5,28 млн. грн. Найменший обсяг приросту виробництва продукції спостерігається в групі виробництва ланцюгів – 3,27 млн. грн. Однак за рахунок скорочення виробництва ковшів для екскаваторів відбулось зменшення виробництва продукції по групі «інші види товарів та послуг» на 268,34 тис. грн. Найбільший обсяг в загальній структурі виробництва продукції ТОВ НВФ «Адвісмаш»у 2020 р. займає виробництво

технологічного обладнання (53,24%); наступні за обсягом є запасні частини (16,78% ливарна продукція займає 3-тє місце і його частка складає 13,85%; ланцюги – 10,23% і лише 5,9% становлять інші види товарів та послуг. Впродовж 2016-2020 рр. ТОВ НВФ «Адвісмаш» нарощувало масштаби своєї діяльності, через що покращуються фінансові результати та чистий й валовий прибуток. Розвиток виробництва проводиться за рахунок власних прибутків. З метою подолання зазначених проблем для успішного досягнення головної мети підприємства необхідно: скоротити дебіторську заборгованість до мінімуму; покращити стан основних засобів; провести заходи щодо забезпечення раціонального використання матеріальних ресурсів, що в кінцевому результаті створить сприятливі умови для застосування усіх елементів комунікаційного менеджменту

5. Проведене дослідження комунікативного менеджменту ТОВ НВФ «Адвісмаш» показав, що на сьогоднішній день задіяні лише окремі елементи комунікацій як в середині підприємства, так і на промисловому ринку та частково використовується такий вид комунікацій як інтернет, що звичайно є досить невиправданим для такого потужного виробника як ТОВ НВФ «Адвісмаш».

6. Доведено, що працівникам необхідно шукати нові можливості для підвищення та утримання прихильності громадськості, зменшити час на проходження інформації по комунікаційній мережі та приділяти увагу покращенню іміджу ТОВ НВФ «Адвісмаш» загалом та його продукції зокрема. З цією метою в роботі запропоновано схему процесу формування системи комунікацій для ТОВ НВФ «Адвісмаш», обґрунтовано доцільність введення CRM системи та системи автоматизації робочого місця користувачів. Досліджено ефективність використання різних засобів масової інформації та визначено ефект від впровадження запропонованих заходів розвитку комунікаційного менеджменту для ТОВ НВФ «Адвісмаш».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бебик В.М. Інформаційно-комунікаційний менеджмент у глобальному суспільстві: психологія, технології, техніка паблік рилейшнз: монографія. К.: МАУП, 2014. 438 с.
2. Балабанова Л.В. Стратегічне управління комунікаціями: монографія. Донецьк: ДонНУЕТ, 2016. 179 с.
3. Баховська Л. Особливості маркетингової комунікативної політики сучасних підприємств. Студентський науковий вісник «Керівник.ІНФО». URL: <http://kerivnyk.info/2020/05/bahovska.html>
4. Берлесон Б. Коммуникация – это... URL: <http://www.com-management.narod.ru/>.
5. Бесяков О. О. Роль засобів масової комунікації у формуванні екологічної політики URL: <http://journlib.univ.kiev.ua/index.php?act=book.index&book=28>.
6. Бондаренко В. М. Роль маркетингу в системі управління підприємством. *Економіка. Управління. Інновації*. 2016. -№ 2 (14). С. 16-24.
7. Бурмака Т. М. Комунікативний менеджмент: конспект лекцій (для студентів бакалаврату всіх форм навчання спеціальності 073 – Менеджмент). Харків: ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2020. 69 с.
8. Вдовенко Л. Платоспроможність підприємств: сутність та методика розрахунку показників. Економічний аналіз. 2012 рік. Випуск 10. Частина 2. URL: [file:///C:/Users/User/Downloads/ecan_2012_10\(2\)_6.pdf](file:///C:/Users/User/Downloads/ecan_2012_10(2)_6.pdf)
9. Войнаренко, С. М. Ключові фактори успіху в комунікаційній політиці підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. Хмельницький, 2018. № 6, Т. 1. С. 231-233.
10. Воробець У.Я. Теоретичні аспекти формування системи комунікаційного менеджменту на підприємстві. *Збірник тез щорічної звітної наукової конференції здобувачів вищої освіти Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова (м. Хмельницький, 13 квітня – 15*

квітня 2021 року). Хмельницький : Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова, 2021. 363 с. (С.229-231).

11. Галенко О. М. Аналіз показників ліквідності та платоспроможності на підприємствах-банкрутах. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2018. № 6. С. 47-53.

12. Ганжуров Ю. Політична комунікація. Лоза і корінь діалогової моделі. *Віче*. 2016. № 4 (5). С. 8-10.

13. Гізатулліна О. М. Фінансова стійкість підприємства: економічна сутність та методика оцінки. *Фінанси, грошовий обіг і кредит*. 2010. № 3. С. 240-249.

14. Горбаль Н. І. Просування товарів на міжнародні ринки. К. 2017. С. 55-61.

15. Єрмоленко А.М. Комунікативна практична філософія: підручник. К.: Лібра, 2009. 488 с.

16. Жиляєв І. Б. Інформаційно-комунікаційні технології як державний пріоритет. *Проблеми науки*. 2014. № 8. С. 2–7.

17. Загальна інформація про підприємство ТОВ НВФ «Адвісмаш»
URL: <https://advismash.com.ua/>

18. Загірняк М.В. Економіка підприємства: магістерський курс. Підручник Частина 11. Кременчук, 2016. 756 с.

19. Звіт із праці ТОВ НВФ «Адвісмаш» за січень-грудень 2016 р. : Форма №1-ПВ. Хмельницький, 2016. 2 с.

20. Звіт із праці ТОВ НВФ «Адвісмаш» за січень-грудень 2017 р. : Форма №1-ПВ. Хмельницький, 2017. 2 с.

21. Звіт із праці ТОВ НВФ «Адвісмаш» за січень-грудень 2018 р. : Форма №1-ПВ. Хмельницький, 2018. 2 с.

22. Звіт із праці ТОВ НВФ «Адвісмаш» за січень-грудень 2019 р. : Форма №1-ПВ. Хмельницький, 2019. 2 с.

23. Звіт із праці ТОВ НВФ «Адвісмаш» за січень-грудень 2020 р. : Форма №1-ПВ. Хмельницький, 2020. 2 с.

24. Звіт про виробництво промислової продукції (товарів, послуг) за видами ТОВ НВФ «Адвісмаш» за 2018 р.: Форма №1-П. Хмельницький, 2018. 4 с.

25. Звіт про виробництво промислової продукції (товарів, послуг) за видами ТОВ НВФ «Адвісмаш» за 2017 р.: Форма №1-П. Хмельницький, 2017. 4 с.

26. Звіт про виробництво промислової продукції (товарів, послуг) за видами ТОВ НВФ «Адвісмаш» за 2016 р.: Форма №1-П. Хмельницький, 2016. 4 с.

27. Звіт про виробництво промислової продукції (товарів, послуг) за видами ТОВ НВФ «Адвісмаш» за 2019 р.: Форма №1-П. Хмельницький, 2019. 4 с.

28. Звіт про виробництво промислової продукції (товарів, послуг) за видами ТОВ НВФ «Адвісмаш» за 2020 р.: Форма №1-П. Хмельницький, 2020. 4 с.

29. Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) ТОВ НВФ «Адвісмаш» за 2018 р. : Форма №2. Хмельницький, 2018. 2 с.

30. Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) ТОВ НВФ «Адвісмаш» за 2017 р. : Форма №2. Хмельницький, 2017. 2 с.

31. Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) ТОВ НВФ «Адвісмаш» за 2016 р. : Форма №2. Хмельницький, 2016. 2 с.

32. Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) ТОВ НВФ «Адвісмаш» за 2019 р. : Форма №2. Хмельницький, 2019. 2 с.

33. Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) ТОВ НВФ «Адвісмаш» за 2020 р. : Форма №2. Хмельницький, 2020. 2 с.

34. Зернецкая О.В. Проблемы конкурентного развития системы глобальной коммуникации. *Глобальное конкурентное пространство*. К.: КНЕУ 2008. Разд. XIII. С. 630-666.

35. Зеліч В. В., Сойма С. Ю., Криса В. В. Роль і значення комплексу інструментів комунікацій та їх вплив на діяльність підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 43. С. 160-167.

36. Зернецька О.В. Глобальний розвиток систем масової комунікації і міжнародні відносини. К.: Освіта, 2009. 351 с.

37. Зоріна О.І., Фадєєнко В.Ю. Вплив комунікацій на діяльність підприємств в сучасних умовах. *Науковий вісник Миколаївського національного університету ім. В.О. Сухомлинського. «Економіка та управління підприємством»*. 2019. Випуск 21. С. 284-287.

38. Іщенко М. І. Комунікаційний менеджмент в сучасних організаціях. *Менеджер*. 2019. № 3. С. 39-45.

39. Каймакова М. В. Коммуникации в организации : учебн. пособ., текст лекций. Ульяновск : УлГТУ, 2008. 73 с.

40. Квіт С. Масові комунікації: підручник. К.: Вид.дім "Києво-Могилянська академія", 2008. 206 с.

41. Кириченко С. О., Цвях П. В. Напрями удосконалення комунікаційної політики на підприємстві. . *Агросвіт*. 2020. № 23. С. 42-46.

42. Коваль Т. О. Економічна сутність та закономірності формування маркетингового потенціалу підприємства. *Бізнес Інформ*. 2017. № 10. С. 397-405.

43. Комунікації, ділове спілкування та управління конфліктами в колективі: навч.посіб.; за заг.ред. Є.І.Бородіна, В.Г.Логвінова, О.Ф.Мельникова. – Х.: Вид-во ХарПІ НАДУ "Магістр", 2016. 100 с.

44. Косенко А.В. Особливості управління маркетинговими комунікаціями на сучасному підприємстві. URL: <http://www.kbuara.kharkov.ua/ebook/db/2017-2/doc/2/01.pdf>.

45. Кривов'язюк І. В. Економічна діагностика [текст]: навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2013. 456 с.

46. Кузик О. В. Стратегічне управління маркетинговими комунікаціями на сучасних підприємствах. *Стратегія економічного розвитку України*. 2014. № 34. С. 130–135.
47. Лейхиф Дж. М. Бизнес-коммуникации. СПб. : Питер, 2001. 688 с.
48. Лозовський О.М., Заяц О.М. Управління комунікаційним процесом на підприємстві. 2020. URL: <https://ir.vtei.edu.ua/g.php?fname=26726.pdf>
49. Лук'янець Т. І. Маркетингова політика комунікацій: навч. посібник. К. : КНЕУ, 2010. 380 с.
50. Мисько Н. В. Аналіз конкурентоспроможності машинобудівних підприємств. *Інноваційна економіка*. 2013. С. 89-93.
51. Міронова Ю. В. Науково-теоретичні основи дослідження маркетингових комунікаційних процесів на підприємстві. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2017. № 1. С. 207–214.
52. Николаева Ж. В. Основы теории коммуникации : учебн.- метод. пособ. Улан-Удэ : ВСГТУ, 2016. 274 с.
53. Новий словник іншомовних слів : близько 40 000 сл. і словосполучень / за ред. Л. І. Шевченко. К. : АРІЙ, 2008. 672 с.
54. Орлова Т.М. Коммуникационный менеджмент в управлении экономическими системами: автореф. дис. д-ра экон. наук. Рос. Акад. госслужбы при Президенте РФ. Москва, 2002. 16 с.
55. Пересада А. С. Формування комунікаційного процесу в організації. *Управління розвит- ком*. 2013. № 13. С. 40-45.
56. Плотников М. В. Эффективные коммуникации в организации. URL: http://www.elitarium.ru/2017/11/26/kommunikacii_organizacija.html.
57. Полторак, К. А. Управління маркетинговими комунікаціями в епоху крауд-технологій. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2016. № 3. С. 66-75.
58. Почепцов. Г. Г. Теория коммуникации. М.: Рефлбук; К. : Ваклер, 2001. 656 с.

59. Примак Т. О. Маркетингові комунікації в системі управління підприємством. К.: Експерт, 2001. 387 с.
60. Примак Т.О. Маркетингова політика комунікацій: навчальний посібник.. К.: Атіка, Ельга-Н, 2009. 328 с.
61. Примітки до річної фінансової звітності ТОВ НВФ «Адвісмаш» за 2018 р.: Форма №5. Хмельницький, 2018. 10 с.
62. Примітки до річної фінансової звітності ТОВ НВФ «Адвісмаш» за 2017 р.: Форма №5. Хмельницький, 2017. 10 с.
63. Примітки до річної фінансової звітності ТОВ НВФ «Адвісмаш» за 2016 р.: Форма №5. Хмельницький, 2016. 10 с.
64. Примітки до річної фінансової звітності ТОВ НВФ «Адвісмаш» за 2020 р.: Форма №5. Хмельницький, 2020. 10 с.
65. Примітки до річної фінансової звітності ТОВ НВФ «Адвісмаш» за 2019 р.: Форма №5. Хмельницький, 2019. 10 с.
66. Приб К. А. Діагностика в системі управління: навч. посіб. – К.: «Центр учбової літератури», 2017. 432 с.
67. Рева В. Е. Коммуникационный менеджмент : учебн.-метод. пособ. / В. Е. Рева. Пенза : Изд. ПГУ, 2014. 161 с.
68. Ситніченко В. Стратегія розвитку машинобудування на основі системи збалансованих показників. URL:: <http://www.ukrtest.com/raznoe/publikacii/11.pdf>
69. Статут Товариства з обмеженою відповідальністю Науково-виробнича фірма «Адвісмаш»: затверджено рішенням Зборів засновників від 31.05.2017 р. , протокол №9. Хмельницький, 2017. 8 с.
70. Сурков С. А. Барьеры в маркетинговых коммуникациях. URL:: <http://grebennikon.ru/article-MzVU.html>.
71. Федотова М.Г. Коммуникационный менеджмент: учебное пособие. Омск: Изд-во ОмГТУ, 2006. 76 с.

72. Челенко Ю. В. Аналіз послідовності етапів комунікаційного впливу. URL:: http://www.nbuu.gov.ua/e-journals/PSPE/2020-1/Chelenko_108.htm.

73. Шавкун І.Г. Ділова комунікація: сутність та типологізація. Гуманітарний вісник ЗДІА. 2017. С. 67-74.

74. Шарков Ф. Н. Коммуникология. Энциклопедический словарь-справочник. М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К^о», 2009. 768 с.

75. Шкляєва Г. О. Інтерактивні маркетингові комунікації у менеджменті підприємства. *Економічний нобелівський вісник*. 2014. № 1 (7). С. 509–515.

Виконала студентка 2 курсу
магістратури за спеціальністю
073 Менеджмент заочної форми
навчання факультету управління
та економіки
«___» травня 2021 р.

Підпис

У. Я. Воробець

Ініціали, прізвище

Науковий керівник
к.е.н., доцент
«___» травня 2021 р.

Підпис

А. В. Корюгін

Ініціали, прізвище

Робота допущена до захисту:
завідувач кафедри
д.е.н., професор
«___» травня 2021 р.

Підпис

В. П. Синчак

Ініціали, прізвище

Фактори мотивації персоналу організації
(за Ш. Річі та П. Мартіна)

№ з/п	Мотиваційні фактори	Сутність мотиваційних факторів
1	2	3
1	Високий заробіток	Потреба мати високу заробітну плату, матеріальні винагороди, набір пільг та надбавок
2	Фізичні умови праці	Потреба мати гідні умови праці та комфортне навколишнє середовище
3	Структурування роботи	Потреба мати чітко структуровану роботу, встановлені правила та директиви виконання
4	Соціальні контакти	Потреба спілкуватися з багатьма людьми мати тісні стосунки з колегами
5	Стійкі взаємовідносини	Потреба формувати і підтримувати довгострокові стабільні стосунки з невеликою кількістю колег
6	Визнання	Потреба в тому, щоб оточуючі цінували досягнення та успіхи індивідуума
7	Прагнення до досягнень	Потреба ставити для себе складні цілі та досягати «їх»
8	Влада і впливовість	Прагнення керувати іншими, прагнення до конкуренції та впливовості
9	Різноманітність і зміни	Потреба в постійних змінах, бажання постійно бути готовому до дій
10	Креативність	Бажання бути постійно думаючим працівником відкритим до нових ідей
11	Самовдосконалення	Потреба в самовдосконаленні та розвитку особистості
12	Цікава та корисна робота	Потреба мати суспільно корисну роботу