

**Міністерство освіти і науки України**  
**Дніпровський державний аграрно-економічний університет**  
**Факультет менеджменту і маркетингу**  
**Кафедра менеджменту, публічного управління та адміністрування**

**ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ В  
ЕКЗАМЕНАЦІЙНІЙ КОМІСІЇ:**

**Завідувачка кафедри,  
д.н.держ.упр., проф.**  
**\_\_\_\_\_ Наталія БОНДАРЧУК**  
**« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2024 р.**

## **КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

**на тему: «УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ КОМУНІКАЦІЙ В ДІЯЛЬНОСТІ  
ПІДПРИЄМСТВА»**

**Освітньо-професійна програма «Менеджмент»  
Спеціальність 073 «Менеджмент»  
Ступінь вищої освіти: Бакалавр**

**Здобувач**

**Дмитро ВОРОНЬКО**

**Науковий керівник,  
к.політ.н, доц.**

**Софія БУРТАК**

**Дніпро – 2024**

# ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

**Факультет:** Менеджменту і маркетингу

**Кафедра:** Менеджменту, публічного управління та адміністрування

**Освітньо-професійна програма:** «Менеджмент»

**Спеціальність:** 073 «Менеджмент»

**Ступінь вищої освіти:** Бакалавр

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

**Зав. кафедри менеджменту, публічного управління та адміністрування**

**д.н.держ.упр., проф.**

\_\_\_\_\_ **Наталія БОНДАРЧУК**

«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ **2023 р.**

## **ЗАВДАННЯ**

**на підготовку кваліфікаційної роботи**

**Воронько Дмитру Олександровичу**

1. **Тема роботи:** «Управління системою комунікацій в діяльності підприємства».

**Науковий керівник:** Буртак Софія Григорівна, к.політ. наук, доц.

затверджені наказом по ДДАЕУ від «\_\_» \_\_\_\_\_ 2024 р. № \_\_\_\_\_.

2. **Термін подання здобувачем роботи:** «\_\_» \_\_\_\_\_ 2024 р

3. **Вихідні дані до роботи:** річні звіти, документи, які регламентують діяльність підприємства.

4. **Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розкрити)**

1. Процес комунікації на підприємстві як засіб ефективного управління. 2. Стан управління системою комунікацій на підприємстві. 3. Напрями удосконалення управління системою комунікацій в діяльності підприємства. 4. Висновки і пропозиції

5. **Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень):**

1. Місце комунікацій в процесі управління. 2. Схема ефективної взаємодії в управлінні. 3. Модель комунікаційного процесу. 4. Ключові елементи комунікаційного процесу. 5. Види комунікацій ФОП «Музалевський Володимир Геннадійович». 6. Організаційна структура ФОП «Музалевський Володимир Геннадійович». 7. Переваги використання CRM-системи. 8. Пропонована програма впровадження системи KeyCRM.

## 6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв

7. Дата видачі завдання «\_\_» \_\_\_\_\_ 2023 р.

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка*
1.	Вибір і затвердження теми роботи, об'єкта дослідження	Вересень 2023 року	<i>Виконано</i>
2.	Розділ 1. Процес комунікації на підприємстві як засіб ефективного управління	Вересень - листопад 2023 року	<i>Виконано</i>
3.	Розділ 2. Стан управління системою комунікацій на підприємстві	Грудень 2023 року – лютий 2024 року	<i>Виконано</i>
4.	Розробка напрямів удосконалення управління системою комунікацій в діяльності підприємства	Березень – квітень 2024 року	<i>Виконано</i>
5.	Розробка висновків та пропозицій	Травень 2024 року	<i>Виконано</i>
6.	Оформлення тексту кваліфікаційної роботи, супровідних документів до неї	Травень 2024 року	<i>Виконано</i>

Здобувач вищої освіти

\_\_\_\_\_ (підпис)

Дмитро ВОРОНЬКО

Науковий керівник роботи

\_\_\_\_\_ (підпис)

Софія БУРТАК

**ЗМІСТ**

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ПРОЦЕС КОМУНІКАЦІЇ НА ПІДПРИЄМСТВІ ЯК ЗАСІБ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ	6
1.1. Місце та роль комунікацій в системі управління підприємством	6
1.2. Елементи та етапи процесу комунікацій на підприємстві	10
1.3. Роль інформаційних технологій в удосконаленні комунікаційного процесу	14
РОЗДІЛ 2. СТАН УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ КОМУНІКАЦІЙ НА ПІДПРИЄМСТВІ	19
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства	19
2.2. Аналіз системи комунікацій на підприємстві	26
2.3. Аналіз сильних та слабких сторін підприємства	33
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ КОМУНІКАЦІЙ В ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	39
3.1. Напрями удосконалення управління системою зовнішніх комунікацій на підприємстві	36
3.2. Напрями удосконалення управління системою внутрішніх комунікацій на підприємстві	45
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	50
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	53

## ВСТУП

У сучасних умовах інформаційні технології стали невід'ємною частиною будь-якої бізнес-діяльності. Вони забезпечують швидкий обмін інформацією, автоматизацію процесів та ефективне управління ресурсами. Це робить управління комунікаціями критично важливим для підтримки конкурентоспроможності підприємства.

Окрім того управління комунікаціями охоплює різні аспекти, від внутрішніх процесів до взаємодії з зовнішніми стейкхолдерами. Це включає планування, організацію, мотивацію та контроль, що потребує постійного вдосконалення та адаптації до змін у середовищі.

Комунікаційна діяльність організації формується та розвивається внаслідок впливу людського фактора. Якість, швидкість, точність та ефективність управлінських рішень працівників значною мірою зумовлює досягнення цілей її функціонування. Управління комунікаціями сприяє формуванню та підтримці позитивної організаційної культури. Вона допомагає співробітникам відчувати свою причетність до організації, сприяє їхній мотивації та залученості до процесів.

Отже, комунікації є складним багатограним процесом, що охоплює всі суспільні суб'єкти, численні інформаційні системи та мережі у сфері виробництва державних (муніципальних) послуг та управління. Визначаючи характером суспільних відносин, об'єктивними потребами споживачів державних послуг, комунікація служить як механізмом регуляції процесів, а й засобом її освіти, що поєднує людей навколо спільних цінностей, політичних поглядів, моделей споживання тощо.

Дослідження комунікативних зв'язків установи є актуальною науковою проблемою, оскільки у сучасних умовах комунікація лежить в основі функціонування будь-якої організації та пронизує всі системи управління людськими ресурсами.

**Метою кваліфікаційної роботи** є розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення управління системою комунікацій в діяльності підприємства.

Відповідно, **завданнями кваліфікаційної роботи** є:

- визначити місце та роль комунікацій в системі управління підприємством;
- дослідження організаційно-економічного стану підприємства, а також стану комунікаційного процесу на підприємстві;
- запропонувати напрями удосконалення управління системою зовнішніх комунікацій на підприємстві;
- запропонувати напрями удосконалення управління системою внутрішніх комунікацій на підприємстві.

**Об'єктом дослідження** є процес управління системою комунікацій в діяльності підприємства.

**Предмет дослідження** – теоретичні та практичні аспекти удосконалення системою комунікацій в діяльності підприємства.

**Методи**, які було використані в роботі: загальнонаукові методи, методи аналізу та синтезу, спостереження, монографічний, контент-аналіз, SWOT-аналіз.

**В процесі написання кваліфікаційної роботи була використана така інформаційна база:** законодавчі акти, наукові праці провідних вчених-економістів, методична література, фінансова та статистичні звітність ФОП "Музалевський Володимир Геннадійович" за період з 2021 по 2023 рр.

Практичне значення одержаних визначається можливістю використання одержаних результатів при удосконаленні управління системою комунікацій в діяльності підприємства.

**Структура роботи.** Кваліфікаційна робота складається зі вступу, 3 розділів, висновків, списку використаних літературних джерел з 43 найменувань. Основний обсяг роботи становить 58 сторінок тексту та включає 10 таблиць, 11 рисунків.

## РОЗДІЛ 1. ПРОЦЕС КОМУНІКАЦІЇ НА ПІДПРИЄМСТВІ ЯК ЗАСІБ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ

### 1.1. Місце та роль комунікацій в системі управління підприємством

У всіх сферах соціально-економічного розвитку неухильно зростає інтенсивність інформаційних процесів, розширюється діапазон застосування інформаційно-комунікативних технологій. В тому числі саме вони стають основним фактором трансформації та оптимізації управлінської діяльності всіх її рівнях [27].

Для ефективного функціонування організації сучасному керівнику необхідно витратити приблизно 48 хвилин кожної робочої години на спілкування з підлеглими, колегами та начальством. Це означає, що 80 відсотків його часу має бути присвячено комунікації, і саме від її ефективності значною мірою залежить продуктивність роботи всієї організації [24].

Комунікація – це важливіший процес, що вимагає наявності відправника інформації, одержувача інформації та процесу обміну інформацією (рис. 1.1.).



Рис.1. 1. Місце комунікацій в процесі управління [17]

Обмін інформацією є важливою ланкою, яка включена у всі основні види діяльності організації. Саме тому за відсутності чи не дії комунікаційних зв'язків функціонування всієї організації ставиться під сумнів. Це пояснюється такими причинами:

- керівники підрозділів витрачають багато часу на пошук та обробку необхідної інформації;
- інформація дублюється, оскільки до керівництва та підрозділів інформація надходить з різних джерел;
- нерівномірний розподіл інформації, тому в одних підрозділах її може не вистачати, а в інших надлишок;
- співробітники практично не обізнані про діяльність та плани організації у зовнішньому середовищі.

Тому одна з головних цілей організації – створення системи комунікації.

Спілкування є невід'ємною рисою в діяльності підприємства. Кожний працівник підприємства бере участь у комунікаційному процесі. Проте інтенсивність цієї участі та найголовніше, його цілі неоднакові.

Як справедливо зазначає Крисько Ж.: «співробітники спілкуються один з одним з метою:

- висловити свої почуття та емоції (соціальна мета);
- отримати чи надати інформацію (професійна мета);
- вплинути на поведінку інших членів організації.

Остання мета повністю збігається з метою управління персоналом організації - досягти необхідної для підприємства виробничої поведінки співробітників, що дозволить реалізувати організаційні цілі. Отже, комунікація може і повинна бути елементом системи управління персоналом. Неповний розвиток комунікацій тягне до появи протиріч. А це у свою чергу призводить до спаду ефективності управління. Адже головна мета комунікацій – забезпечення розуміння інформації, що передається» [17].



Отже, з метою забезпечення ефективної роботи підприємства менеджеру слід не лише знати про ці бар'єри, але й вміти їх долати.

Ми погоджуємося із твердженням Шевчук Н., що: «неефективність комунікацій в організації виникає через ряд бар'єрів, які ускладнюють роботу менеджерів» [40].

До таких бар'єрів можна віднести:

- нечіткі, незрозумілі або двозначні повідомлення, що призводять до хибного тлумачення інформації;
- надмірна кількість інформації, яка ускладнює виділення важливої та релевантно;
- низький рівень взаємодії між підрозділами, жорстка ієрархія або відсутність відповідних каналів комунікації;
- відмінності у стилях спілкування, особистих уподобаннях та поведінці співробітників;
- відмінності у стилях спілкування, особистих уподобаннях та поведінці співробітників можуть призводити до непорозумінь і конфліктів.

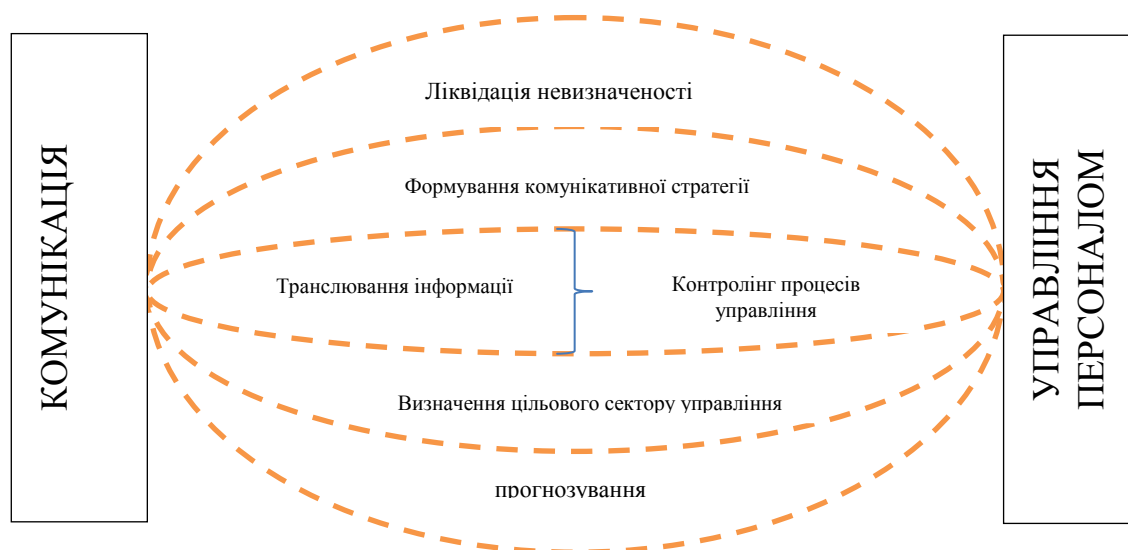
Для ефективної роботи організації менеджеру необхідно не тільки знати перераховані вище бар'єри, а й вміти їх долати.

На рис. 1.2. наведена ефективна управлінська воронка комунікаційної взаємодії.

Так, для ефективної діяльності підприємства керівнику необхідно вдосконалювати комунікації в управлінні. І тому існує низка методів [3]:

- вдосконалення системи зворотного зв'язку;
- регулювання та вдосконалення системи збору інформації при передачі її від співробітників до керівнику та навпаки;
- використання внутрішньо організаційних інформаційних систем;
- використання досягнень сучасних інформаційних технологій;
- створення управлінської системи та формування культури, що заохочує відкриті комунікації;

- використання регламентів, в яких описуються всі обов'язки співробітників;
- використання тренінгів на розвиток комунікаційних навичок;
- організація підбору персоналу з урахуванням тестування психологічного профілю кандидатів на посаду [16].



**Рис. 1.2. Схема ефективного комунікаційного взаємодії в управлінні**

Ефективне використання комунікацій залежить від кількох ключових факторів: професіоналізму керівників, структури організації та її особливостей, наявності стійких міжособистісних відносин між членами організації, культури підлеглих, позиції організації у зовнішньому середовищі (закритості або відкритості), а також компетентності працівників.

Крім того, успішне управління комунікаціями сприяє створенню ефективного робочого середовища, де інформація передається чітко і своєчасно, що дозволяє уникати непорозумінь і конфліктів. У сучасних умовах розвитку технологій важливо впроваджувати сучасні засоби комунікації, такі як корпоративні месенджери, відеоконференції та інші цифрові платформи, що забезпечують швидкий і надійний обмін інформацією. Важливо також розробляти і впроваджувати стратегії, які

спрямовані на постійне вдосконалення комунікаційних процесів всередині організації, зокрема навчання співробітників ефективним методам комунікації та побудові позитивних взаємин.

Таким чином, добре налагоджена система управління комунікаціями є фундаментом для успішного функціонування організації, підвищення її конкурентоспроможності та досягнення стратегічних цілей.

## **1.2. Елементи та етапи процесу комунікацій на підприємстві**

Роль управління полягає у досягненні цілей підприємства. Для цього менеджери розробляють план, який визначає, що потрібно зробити, коли і як це буде зроблено. Для реалізації цього плану менеджери повинні передати цю інформацію всім членам підприємства, тобто донести чіткий план дій до співробітників.

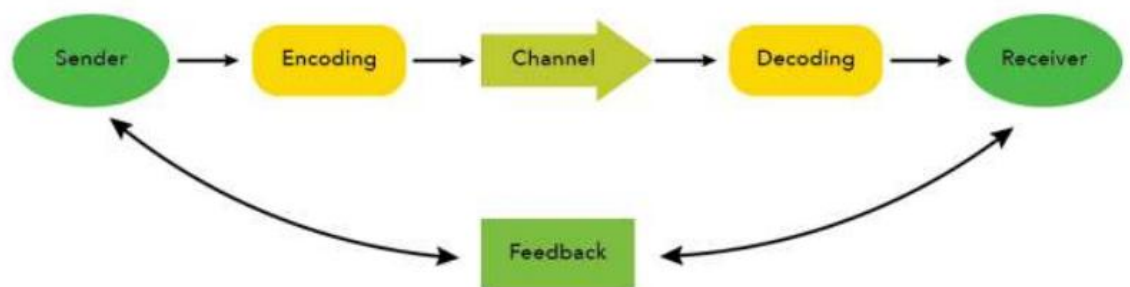
Проте менеджерам потрібно зробити набагато більше, ніж просто інформувати співробітників про підтримку плану діяльності підприємства. Вони також повинні мотивувати людей підтримувати цей план, підтримувати підприємство, встановлювати відносини та співробітництво. Окрім того інформувати всіх про події та дії, які можуть впливати на ефективність діяльності підприємства. Слід також зауважити, що ефективна комунікація полягає не лише у інформуванні співробітників. Ефективна комунікація дозволяє створити відповідну організаційну культуру. Це у сукупності змушує людей відчувати свою приналежність і бажання підтримувати підприємство [14].

Можна виокремити переваги ефективної комунікації:

- Забезпечує ясність, оскільки невизначеність та двозначність роблять людей незручними та неспівробітничими.
- Чітке розуміння ролей, обов'язків та відносин забезпечує кожного співробітника інформацією, яка необхідна для ефективного виконання своїх завдань і дозволяє їм усвідомлювати свій внесок у загальний успіх організації

- Ефективна комунікація знижує витрати, пов'язані з конфліктами, непорозуміннями та помилками.
- Сприяє побудові стосунків. Культура, що заохочує відкрите спілкування, зменшує напруженість між різними ієрархічними рівнями співробітників як у професійному, так і в соціальному плані. В довірливому та співпрацюючому середовищі працівники частіше звертаються за допомогою для вирішення проблем, а також пропонують свої рішення та покращення.
- Ефективне спілкування формує колегіальну культуру, яка сприяє командній роботі та заохочує співпрацю між працівниками. Це допомагає створити середовище, де всі члени команди почувуються залученими та готовими спільно працювати для досягнення спільних цілей.
- Співпраця та відданість. Ефективна комунікація передбачає не лише передачу інформації, а й її прийом. Прислухаючись до проблем співробітників, залучаючи їх до прийняття рішень щодо їхньої роботи та робочого місця, а також враховуючи їхні пропозиції, менеджери можуть змусити всіх членів організації відчувати свою цінність. Коли співробітники відчують, що їх цінують, вони стають більш залученими та мотивованими. [11].

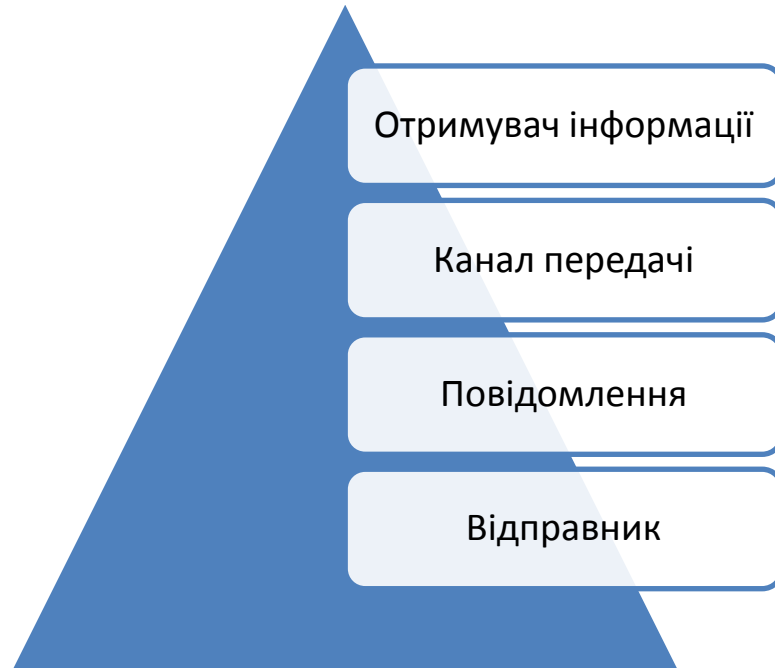
На рис. 1.3. наведена модель комунікаційного процесу.



**Рис. 1.3 Модель комунікаційного процесу**

Це лише деякі з багатьох переваг, які отримують від ефективної комунікації. Керівники можуть досягти організаційних цілей лише тоді, коли люди в організації віддані досягненню цих цілей.

Комунікаційний процес включає чотири основних елементи (рис 1.4).



**Рис. 1.4. Ключові елементи комунікаційного процесу**

Першим елементом є відправник. Відправник передає інформацію. Другим елементом є повідомлення. Повідомлення – закодована символами інформація. Третій елемент – канал передачі. Четвертий елемент – одержувач інформації, тобто та людина чи група людей, яким надсилається повідомлення [8].

Процес комунікації складається з кількох взаємозалежних етапів. На кожному етапі існує велика можливість спотворення інформації. Але треба намагатися, щоб повідомлення пройшло всі етапи з мінімальним спотворенням, не втрачаючи сенсу.

Першим етапом процесу комунікації є зародження ідеї. Це дуже важливий етап, часті випадки, коли процес обміну інформацією переривається саме на цьому етапі. Початок обміну інформацією – вибір інформації та формулювання ідеї. Відправник вибирає потрібну інформацію.

Другим етапом комунікаційного процесу є кодування та вибір каналу. На даному етапі ідея перетворюється на звернення, яке готове до передачі. Перш ніж закодувати звернення, необхідно вибрати систему кодування.

Не варто забувати про те, що вона має бути відома одержувачу. Кодовими знаками можуть служити системи письма, відео системи, мовні системи (в основі з усною мовою), знаки рухів тіла, мову жестів, звукові системи та інші. Результат кодування – повідомлення, яке є ідеєю, що належить відправнику. Повідомлення має сприйматися одержувачем адекватно закладеного у нього сенсу [8].

Третій етап комунікаційного процесу – передача інформації. Відправник надсилає інформацію одержувачу за допомогою каналу надсилання повідомлення. Найчастіше багато хто плутає етап передачі з самим процесом комунікації. Але ж передача є лише одним із етапів комунікації. А щоб процес комунікації був ефективним, необхідно пройти всі етапи комунікації.

Останнім етапом комунікації є декодування інформації. Інформація, передана одержувачу, має бути розкодована. Різні одержувачі можуть розкодувати інформацію по-різному. Це залежить це від їх досвіду та уявлень. Процес комунікації буде ефективнішим, якщо інформація буде ретельно розкодована. Не можна забувати про те, що в момент передачі інформація так чи інакше, спотворюється.

Тому в комунікаційному процесі має бути зворотний зв'язок, який здійснюється різними способами. Зворотній зв'язок збільшує ефективність комунікаційного процесу. Маючи зворотний зв'язок, ми можемо легко контролювати процес спотворення інформації кожному етапі комунікації.

### **1.3. Роль інформаційних технологій в удосконаленні комунікаційного процесу**

У XXI ст.. абсолютно очевидно, що інформація та комунікація набули стратегічного значення. Інформаційні технології вплинули на різні аспекти повсякденного життя. Зазначимо, що ефективна діяльність сучасного підприємства багато в чому залежить від правильно організованого інформаційно-комунікаційного процесу. Обмін інформацією є невід'ємною частиною всіх видів діяльності організації та її взаємодії з іншими бізнес-структурами. Інформація виступає одним з найцінніших ресурсів, вартість якої постійно зростає. Якість інформації безпосередньо залежить від методів її передачі, які створюють інформаційно-комунікаційне середовище. Дослідження проблем цього середовища стає все більш актуальним для бізнес-систем. Зокрема, зі зростанням обсягу інформаційних масивів збільшуються і інформаційні витрати організації. Відповідно, зростає необхідність оцінки ефективності цих витрат.

Точне використання інформаційних технологій підвищує ефективність працівників та керівництва в організації.

Сучасна індустрія інформаційних технологій і послуг займає домінуюче становище, що є основною причиною перетворення економіки на інформаційну. Інформація стала основним виробничим ресурсом. Створення, впровадження та розвиток інформаційних ресурсів на підприємстві здійснюється за такими напрямками:

- «визначення проблем і формулювання інформації, необхідної для їх вирішення;
- вивчення джерел необхідної інформації;
- збір, обробка та аналіз інформації, необхідної для вирішення виявлених проблем;
- розробка та оцінка завдань для співробітників, які приймають рішення» [42].

Ключовим моментом для впровадження сучасних способів ведення бізнесу є забезпечення безпеки підприємства. Саме безпека бізнесу в сучасних умовах тісно пов'язана з вирішенням проблем інформаційної безпеки.

Наприкінці 1990-х років стрімкий розвиток Інтернету, значні інвестиції в сервіси та інфраструктуру спричинили швидке зростання галузі інформаційних технологій. «Основні характеристики сучасних ІТ-технологій включають:

- передачу інформації на практично необмежені відстані за допомогою цифрових технологій;
- широке використання комп'ютерних збережень та надання інформації у будь-якому необхідному вигляді;
- організованість стандартів цифрового обміну даними алгоритмів» [29].

Сучасні інформаційні технології можна згрупувати наступним чином (рис. 1.5).



**Рис. 1.5. Сучасні інформаційні технології**



Як справедливо стверджує Мусей Т.В.: «обов'язковою умовою для будь-якої інформаційно-комунікаційної діяльності є наявність КК (комунікаційного каналу). Такий канал дозволяє забезпечити пересування матеріальної форми повідомлень, але не смислів, у фізичному просторі та часі та відноситься до матеріально-технічного засобу. Існують штучні та природні комунікаційні канали та засоби. Штучні використовуються у випадку, коли два контактуючих позбавлені інформаційної взаємодії та поділяються на електронні, документальні та усні, а також на їх комбінації» [22].

«Природні комунікаційні канали притаманні людині. Саме вони забезпечують передачу інформації на мовному (вербальному) та емоційному (невербальному) рівнях. При розгляді сутності управління комунікаціями суб'єкт - об'єкт управління є єдиною цілісною системою. Даний методологічний підхід передбачає керування засобами комунікацій та людьми, які беруть участь у здійсненні цих комунікацій» [22].

У сучасному світі, який називають епохою інформаційних технологій, одним із найбільш очевидних показників покращення є інформаційна грамотність людей і координація між суспільством і сучасними технологіями в різних професіях. На явище інформаційних технологій швидко й суттєво вплинули запити людей, що породило багато нових потреб.

Отже, управління комунікацією полягає в управлінні взаємодіями між людьми, які контролюють засоби комунікацій у процесі самої комунікації. «Як і в будь-якій іншій системі, управління комунікаціями включає реалізацію таких функцій: планування, організація, облік, мотивація та контроль» [40].

ІКТ відіграють ключову роль у вдосконаленні комунікаційних процесів на підприємстві, підвищуючи ефективність, безпеку та якість взаємодії як всередині організації, так і з зовнішніми партнерами та клієнтами.

Так, використання інформаційно-комунікаційних технологій на підприємстві дозволяють:

- покращувати ефективність обміну інформацією. ІКТ дозволяють швидко та точно передавати інформацію між співробітниками, підрозділами та віддаленими офісами. Окрім того, використання корпоративних месенджерів, відеоконференцій та електронної пошти знижує час на передачу повідомлень і обробку запитів;

- підвищити доступність інформації. Системи управління документами та корпоративні портали забезпечують доступ до важливої інформації з одного місця, а використання мобільних додатків дозволяють співробітникам мати доступ до інформації з будь-якого місця, та у будь-який час;

- автоматизувати бізнес-процес. Автоматизація рутинних завдань, таких як створення та обробка документів, дозволяє знизити кількість помилок і прискорити робочі процеси;

- підвищити безпеку та зберегти інформацію. Використання сучасних засобів захисту даних, таких як шифрування, антивірусне програмне забезпечення та фаєрволи, забезпечує захист конфіденційної інформації;

- покращити комунікаційну культуру. Інструменти ІКТ сприяють відкритому та прозорому спілкуванню, що допомагає зміцнити відносини між співробітниками і керівництвом; покращити клієнтське обслуговування. Інтеграція CRM-систем дозволяє покращити взаємодію з клієнтами, забезпечуючи швидкий доступ до інформації про клієнтів та їхні потреби.

З наведеного вище можна зробити висновок, що безперервне зростання обсягів інформації в умовах ринкової економіки потребує постійного вдосконалення інформаційних технологій. Процес безперервного використання інформації в комунікаційному процесі передбачає наступні етапи:

1. Обмін інформацією, це дозволяє працівникам знати та аналізувати своє місце та становище в організації. Обмін інформацією починається зі зміцнення довіри до організації та руйнування традиційного ієрархічного

мислення, а отже, це збільшує здатність працівників отримувати інформацію та використовувати її.

2- Автономія та незалежність від роботи в межах організації: межі організації визначаються метою (чому ви працюєте), цінностями (чим ви керуєте), уявою (яким ви бачите своє майбутнє), цілями (що ви робите, коли, де, як і чому ти робити це), ролі (хто ви) та організаційну систему та структуру (скільки підтримується ваша робота).

3- Заміна ієрархій на самоврядні команди: щоразу, коли для процесу роботи та виробництва вибирається група працівників із певними обов'язками, від початку до кінця робота буде плануватися та керуватися, усім керуватиметься та обов'язки буде справедливо та рівномірно розділено між працівниками.

Самоврядні команди мають певні переваги, а саме: підвищення задоволеності роботою, зміна ставлення, встановлення кращих робочих відносин між працівниками та керівниками, підвищення ефективності процесів прийняття рішень, покращення операцій, зниження витрат і підвищення продуктивності організації.

## РОЗДІЛ 2. СТАН УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ КОМУНІКАЦІЙ НА ПІДПРИЄМСТВІ

### 2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства

Дослідження було проведено на базі підприємства – Фізична особа-підприємець «Музалевський Володимир Геннадійович» (далі ФОП «Музалевський Володимир Геннадійович»). Юридична реєстрація ФОП «Музалевський Володимир Геннадійович» знаходиться за адресою: Україна, 49000, Дніпропетровська обл., м. Дніпро, вул. Генерала Грушевського, будинок 4, квартира 44. Фізична особа-підприємець перебуває на обліку в реєстрі платників податків.

Види економічної діяльності наведено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1.

Види економічної діяльності ФОП «Музалевський Володимир Геннадійович»

Код діяльності	Характеристика
01.47	Розведення свійської птиці (основний)
10.91	Виробництво готових кормів для тварин, що утримуються на фермах
10.12	Виробництво м'яса свійської птиці
46.23	Оптова торгівля живими тваринами

Земельні ресурси є критично важливими для сільськогосподарського виробництва. Вони забезпечують простір для вирощування різних культур і утримання худоби. Розмір та якість земельних угідь безпосередньо впливають на обсяги виробництва та його ефективність.

Без достатньої кількості якісної землі неможливо досягти високих врожаїв чи ефективного виробництва сільськогосподарської продукції. Різні

типи ґрунтів і кліматичні умови на різних землях визначають, які культури можна вирощувати і з якою продуктивністю.

Окрім цього, земельні ресурси необхідні для будівництва інфраструктури, такої як склади, комори, дороги і системи зрошення. Ці об'єкти допомагають у зберіганні та транспортуванні продукції, що забезпечує її своєчасне постачання на ринки. Важливим є також те, що земельні ресурси потрібні для розширення господарств у міру зростання попиту на сільськогосподарську продукцію.

Розглянемо склад і структуру земельних угідь ФОП «Музалевський Володимир Геннадійович» у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

## Склад і структура земельних угідь

Види земельних угідь	2021		2022		2023		2023 у % до 2021
	га	%	га	%	га	%	
Всього сільськогосподарських угідь	837,79	100,0	831,22	100,0	858,63	100,0	102,5
В тому числі: рілля	837,79	100,0	831,22	100,0	858,63	100,0	102,5
Приходиться ріллі на 1 середньорічного працівника	26,18	-	26,81	-	26,83	-	102,5

Загальна площа сільськогосподарських угідь збільшилася з 837,79 га у 2021 році до 858,63 га у 2023 році, що становить приріст на 2,5%. Це свідчить про розширення площі, яка використовується для сільськогосподарської діяльності.

Площа ріллі, яка є частиною загальних сільськогосподарських угідь, збільшилася з 837,79 га у 2021 році до 858,63 га у 2023 році, що також становить приріст на 2,5%. Це вказує на збільшення використання землі для вирощування сільськогосподарських культур. Кількість ріллі на одного середньорічного працівника зросла з 26,18 га у 2021 році до 26,83 га у 2023

році, що також становить приріст на 2,5%. Це може свідчити про підвищення ефективності використання трудових ресурсів або зменшення кількості працівників при збереженні або збільшенні площі ріллі.

Отже, всі показники демонструють позитивні зміни або стабільність у використанні сільськогосподарських угідь, що є позитивним фактором для подальшого розвитку підприємства.

Забезпечення підприємства основними засобами є критично важливим аспектом для успішного функціонування та розвитку будь-якої організації, особливо в сільськогосподарському секторі. Основні засоби включають будівлі, споруди, машини, обладнання, транспортні засоби та інші матеріальні активи, що використовуються у виробничих процесах.

Основні засоби є фундаментом для здійснення будь-якої виробничої діяльності. Наявність сучасних та добре підтриманих основних засобів дозволяє значно підвищити продуктивність праці. Наприклад, сучасна сільськогосподарська техніка забезпечує швидке та ефективне виконання польових робіт, таких як оранка, сівба, обробка посівів та збирання врожаю. Це, в свою чергу, знижує витрати часу та зусиль, підвищуючи ефективність виробництва.

Розглянемо наявність основних засобів на підприємстві в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

## Забезпеченість та ефективність використання основних засобів

Показник	2021	2022	2023	2023 у % до 2021
Середньорічна вартість основних засобів, тис.грн.	1220	1525	1668	136,7
Середньорічна вартість оборотних засобів, тис. грн.	850	955	1058	124,4
Фондозабезпеченість на 100 га сільськогосподарських угідь, тис.грн.	145,7	183,5	194,8	133,7
Фондоозброєність 1 середньорічного працівника, тис.грн.	38,1	49,2	52,2	137,0
Фондовіддача, грн.	1,2	1,1	1,0	83,3
Фондоємкість, грн.	0,5	0,8	1,0	125,0

Аналіз показників, які наведені в таблиці 2.3. дозволив дійти наступних висновків. Середньорічна вартість основних засобів зросла з 1220 тис. грн у 2021 році до 1668 тис. грн у 2023 році, що становить приріст на 36,7%. Це свідчить про інвестиції підприємства в модернізацію та оновлення основних засобів. Середньорічна вартість оборотних засобів зросла з 850 тис. грн у 2021 році до 1058 тис. грн у 2023 році, що становить приріст на 24,4%. Це вказує на збільшення обсягів поточних активів, що використовуються у виробничому процесі.

Фондозабезпеченість зросла з 145,7 тис. грн у 2021 році до 194,8 тис. грн у 2023 році, що становить приріст на 33,7%. Це означає покращення забезпечення угідь основними засобами, що може сприяти підвищенню ефективності сільськогосподарського виробництва.

Фондоозброєність зросла з 38,1 тис. грн у 2021 році до 52,2 тис. грн у 2023 році, що становить приріст на 37,0%. Це свідчить про покращення забезпечення працівників основними засобами, що може підвищити продуктивність праці.

Фондовіддача знизилась з 1,2 грн у 2021 році до 1,0 грн у 2023 році, що становить зниження на 16,7%. Це може вказувати на те, що незважаючи на зростання вартості основних засобів, їх використання стало менш ефективним. Фондоємкість зросла з 0,5 грн у 2021 році до 1,0 грн у 2023 році, що становить приріст на 100%. Це свідчить про збільшення витрат на основні засоби на одиницю продукції, що може бути пов'язано з високими інвестиціями в основні засоби або зниженням ефективності їх використання.

Незважаючи на зростання інвестицій в основні засоби, зниження фондовіддачі та збільшення фондоємкості вказують на необхідність підвищення ефективності їх використання. Підприємству слід зосередитись на оптимізації використання основних засобів, щоб забезпечити високу ефективність та досягти кращих фінансових результатів.

Загалом, підприємство активно інвестує в основні засоби. Але слід зазначити, що підприємство також має працювати над покращенням

ефективності їх використання для досягнення більш високої продуктивності та рентабельності.

Трудові ресурси є одним з основних факторів, що впливають на успішне функціонування і розвиток сільськогосподарських підприємств. Вони включають в себе людські ресурси, необхідні для виконання різноманітних виробничих процесів, управління та обслуговування. Для досягнення високої продуктивності та якості продукції необхідно забезпечити підприємство достатньою кількістю кваліфікованих працівників, ефективно управляти ними та створювати сприятливі умови праці. Склад та ефективність використання трудових ресурсів на підприємстві наведено в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

## Склад та ефективність використання трудових ресурсів

Показник	2021	2022	2023	2023 у % до 2021
Валова продукція, тис.грн.	1431,0	1643,0	1656,0	102,0
Середньорічна кількість працюючих, осіб	32,0	31,0	32,0	103,2
Прямі затрати праці, тис.люд.-год - всього	54,0	55,0	63,0	114,5
Отримано валової продукції, тис.грн. - на 1 людино-годину	26,5	29,8	26,3	99,1
- на 1 середньорічного працівника	44,7	53,0	51,8	115,8
Припадає прямих затрат праці на 1 середньорічного працівника, тис. люд.-год	1,7	1,8	2,0	117,6

Як свідчать дані таблиці 2.4. валова продукція сільськогосподарського підприємства зросла з 1431 тис. грн у 2021 році до 1656 тис. грн у 2023 році, що складає приріст на 2,0% порівняно з 2021 роком. Це свідчить про поступове збільшення обсягів виробництва.

Середньорічна кількість працюючих залишилася стабільною на рівні 32 осіб у 2021 та 2023 роках, хоча в 2022 році спостерігалось невелике зниження до 31 особи. Загальне збільшення середньорічної кількості працюючих на



3,2% в 2023 році порівняно з 2021 роком вказує на позитивну тенденцію утримання робочої сили

Прямі затрати праці зросли з 54 тис. люд.-год у 2021 році до 63 тис. люд.-год. у 2023 році, що становить приріст на 14,5%. Це може свідчити про інтенсивніше використання робочої сили або необхідність більшої кількості робочих годин для досягнення поставлених виробничих цілей.

Валовий продукт на 1 людино-годину дещо знизився з 26,5 тис. грн. у 2021 році до 26,3 тис. грн. у 2023 році, що становить 99,1% від рівня 2021 року. Це свідчить про незначне зменшення продуктивності праці. Валовий продукт на 1 середньорічного працівника зріс з 44,7 тис. грн. у 2021 році до 51,8 тис. грн у 2023 році, що становить приріст на 15,8%. Це вказує на підвищення ефективності працівників.

Прямі затрати праці на 1 середньорічного працівника зросли з 1,7 тис. люд.-год у 2021 році до 2,0 тис. люд.-год у 2023 році, що становить приріст на 17,6%. Це може бути пов'язано з інтенсифікацією праці або збільшенням складності робіт.

Отже, ФОП «Музалевський Володимир Геннадійович» за досліджуваний період демонструє стабільне зростання валової продукції, що супроводжується помірним збільшенням кількості працюючих та значним зростанням затрат праці. Зростання валового продукту на одного працівника свідчить про підвищення ефективності робочої сили, хоча продуктивність на 1 людино-годину дещо знизилася. Загалом, підприємство показує позитивні результати в умовах підвищення затрат праці, що може вимагати додаткових заходів для оптимізації використання трудових ресурсів та підвищення продуктивності.

Основні економічні показники виробничо-господарської діяльності наведено в таблиці 2.5.

Як свідчать дані, що наведено в таблиці 2.6. валова продукція зросла з 1431 тис. грн у 2021 році до 1656 тис. грн у 2023 році, а саме на 2% у

порівнянні з 2021 роком. Це свідчить про поступове збільшення обсягів виробництва.

Таблиця 2.5

Основні економічні показники виробничо-господарської діяльності

Показник	2021	2022	2023	2023 у % до 2021
Валова продукція, тис.грн.	1431,0	1643,0	1656,0	102,0
Виручка від реалізації, тис.грн.	1914,0	1546,0	1709,0	89,3
Прибуток (збиток), тис.грн.	1208,0	1190,0	1138,0	94,2
Припадає на 100 га сільськогосподарських угідь, тис.грн.: - валової продукції	170,8	197,7	192,9	112,9
- прибутку	144,2	143,2	132,5	91,9
- основних засобів	145,6	183,5	194,3	133,4
- прямих затрат праці	6,4	6,6	7,3	114,5
Рівень рентабельності, %	33,5	38,0	22,7	-15,3 в.п.

Показник виручка від реалізації знизилася з 1914 тис. грн у 2021 році до 1709 тис. грн у 2023 році, а саме що становить 10,7% від рівня 2021 року. Це може вказувати на зменшення продажів або зміни в ринкових умовах.

Показник прибутку знизився з 1208 тис. грн у 2021 році до 1138 тис. грн у 2023 році або на 5,8%. Це вказує на зменшення рентабельності підприємства. Рівень рентабельності знизився з 33,5% у 2021 році до 22,7% у 2023 році, що свідчить про зменшення прибутковості діяльності підприємства на 15,3 відсоткових пунктів.

Показники валової продукції на 100 га сільськогосподарських угідь зросло з 170,8 тис. грн у 2021 році до 192,9 тис. грн у 2023 році, що становить 12,9% у порівнянні з 2021 роком; прибуток на 100 га знизився з 144,2 тис. грн у 2021 році до 132,5 тис. грн у 2023 році, що становить 8,1% від рівня 2021 року; вартість основних засобів на 100 га зросла з 145,6 тис. грн у 2021 році до 194,3 тис. грн у 2023 році, що становить 33,4% у порівнянні з 2021 роком; Прямі затрати праці на 100 га зросли з 6,4 тис. люд.-год у 2021 році

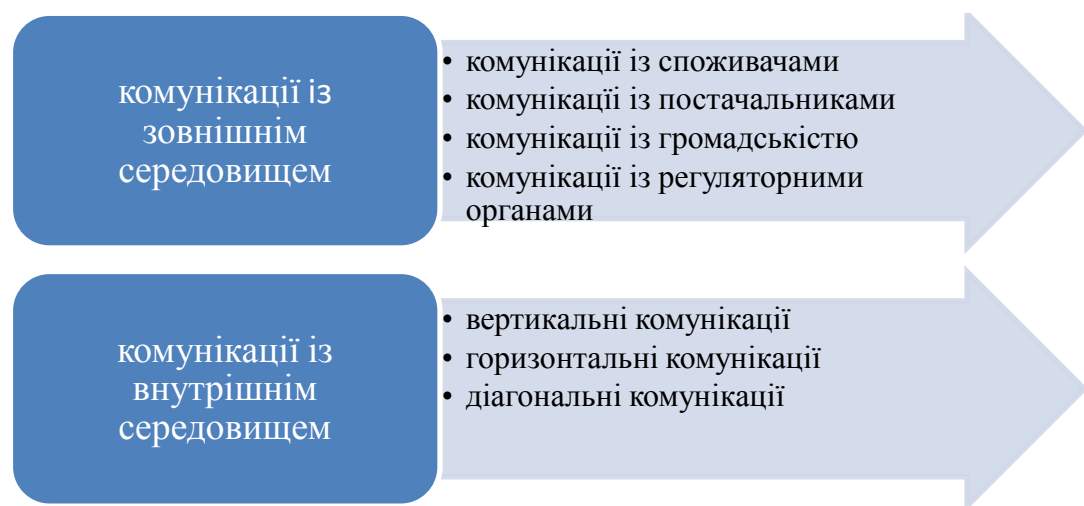
до 7,3 тис. люд.-год у 2023 році, що становить 14,5% у порівнянні з 2021 роком.

Підприємство демонструє загальне зростання обсягів виробництва та вартості основних засобів, проте стикається зі зниженням виручки від реалізації та прибутку. Це відображається у зниженні рівня рентабельності. Зростання затрат праці на одиницю площі вказує на інтенсифікацію виробничих процесів, але потребує подальшої оптимізації для підвищення ефективності використання ресурсів. Загалом, підприємству необхідно звернути увагу на підвищення рентабельності та ефективності реалізації продукції.

## 2.2 Аналіз системи комунікацій на підприємстві

Ефективна система комунікацій є критично важливою для успішної діяльності будь-якого підприємства. Вона забезпечує своєчасний обмін інформацією між різними рівнями управління та структурними підрозділами, що сприяє прийняттю обґрунтованих рішень та координації дій співробітників.

Види комунікацій На ФОП «Музалевський Володимир Геннадійович»



**Рис. 2.1. Види комунікацій ФОП «Музалевський Володимир Геннадійович»**

Комунікації із зовнішнім середовищем для ФОП "Музалевський Володимир Геннадійович" охоплюють різноманітні взаємодії з клієнтами, постачальниками, партнерами, громадськістю та регуляторними органами. Ефективні зовнішні комунікації є ключовими для побудови позитивного іміджу, зміцнення ділових відносин та розширення бізнес-можливостей.

Основним завданням зовнішніх комунікацій є задоволення інформаційних потреб самого підприємства, налагодження зв'язків з державними органами, громадськістю, постачальниками, клієнтами. Налагоджені зовнішні комунікації є запорукою формування позитивного іміджу компанії.

*Комунікації з клієнтами.* Основними каналами для взаємодії з клієнтами є телефонні дзвінки, електронна пошта, соціальні мережі, а також особисті зустрічі. Використання соціальних мереж дозволяє оперативно інформувати клієнтів про нові продукти, акції та спеціальні пропозиції. Важливим аспектом є підтримка зворотного зв'язку, що дозволяє отримувати відгуки клієнтів та швидко реагувати на їхні потреби.

*Комунікації з постачальниками та партнерами.* Для забезпечення стабільного постачання продукції та матеріалів, ФОП "Музалевський Володимир Геннадійович" підтримує регулярні контакти з постачальниками через телефон, електронну пошту та особисті зустрічі. Важливою частиною є переговори щодо умов співпраці, цінової політики та строків постачання. Також можуть використовуватись електронні системи для управління замовленнями та контролю запасів.

*Комунікації з громадськістю.* Зв'язки з громадськістю (PR) включають публікації в місцевих ЗМІ, участь у громадських заходах та благодійних акціях. Це допомагає формувати позитивний імідж та підвищувати обізнаність про діяльність підприємства серед населення.

*Взаємодія з регуляторними органами.* Для дотримання законодавчих вимог та отримання необхідних дозволів, ФОП "Музалевський Володимир Геннадійович" підтримує контакти з місцевими та державними органами

влади. Це включає подання звітності, участь у перевірках та виконання нормативних вимог.

*Маркетингові комунікації.* Важливою частиною зовнішніх комунікацій є маркетинг, який включає рекламу, просування товарів та послуг, участь у виставках та конференціях. Використання цифрових інструментів, таких як веб-сайт та соціальні мережі, дозволяє ефективно залучати нових клієнтів та підтримувати інтерес до бренду.

Таким чином, ефективні комунікації із зовнішнім середовищем сприяють зміцненню позицій ФОП «Музалевський Володимир Геннадійович» на ринку, покращенню відносин з клієнтами та партнерами, а також забезпеченню стабільного розвитку бізнесу.

ФОП «Музалевський Володимир Геннадійович» співпрацює з іншими підприємствами. В Інтернеті є офіційний сайт ФОП «Музалевський Володимир Геннадійович», де описані принципи комунікацій з клієнтами та постачальниками, а також представлена інформація для торгових мереж, майбутніх співробітників та інвесторів. На сайті також вказано телефон гарячої лінії. ФОП «Музалевський Володимир Геннадійович» проводить рекламні акції, включаючи рекламні плакати, рекламу в друкованих виданнях та в інтернеті.

Комунікації із внутрішнім середовищем на підприємстві, наприклад, у ФОП «Музалевський Володимир Геннадійович», є важливою складовою ефективного управління та координації всіх операційних процесів. Внутрішні комунікації забезпечують своєчасну передачу інформації, сприяють прийняттю обґрунтованих рішень та підвищують продуктивність праці.

*Типи внутрішніх комунікацій:*

1. Вертикальні комунікації - включають обмін інформацією між керівництвом і підлеглими. Ці комунікації можуть бути як висхідними (від підлеглих до керівництва), так і низхідними (від керівництва до підлеглих). Висхідні комунікації дозволяють працівникам передавати свої пропозиції,

відгуки та проблеми керівництву, а низхідні – доносити до працівників стратегічні рішення, завдання та вказівки.

2. Горизонтальні комунікації – «відбуваються між працівниками одного рівня, що сприяє координації спільних завдань та обміну інформацією між різними підрозділами. Це допомагає уникати дублювання зусиль та забезпечувати узгодженість дій» [40].

3. Діагональні комунікації - охоплюють обмін інформацією між працівниками різних рівнів і підрозділів, що дозволяє оперативно реагувати на зміни та вирішувати проблеми, що виникають.

*Канали внутрішніх комунікацій:*

1. Збори та наради: Регулярні зустрічі дозволяють обговорювати поточні питання, визначати пріоритети та приймати колективні рішення. Вони також сприяють залученню працівників до процесу прийняття рішень.

2. Електронна пошта та внутрішні корпоративні портали: Ці інструменти забезпечують швидку та ефективну передачу інформації, доступ до документів та спільних ресурсів. Внутрішні портали можуть містити оголошення, новини та інші важливі матеріали.

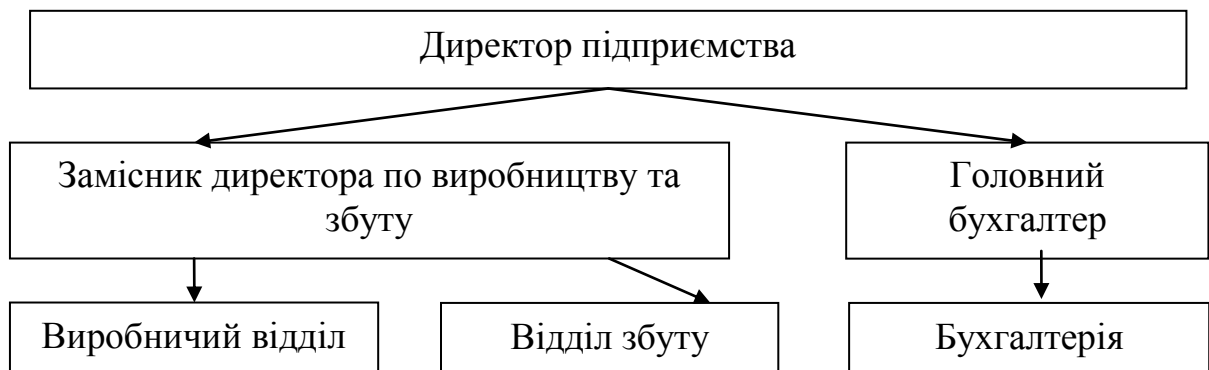
3. Месенджери та чати: Використання месенджерів дозволяє оперативно обмінюватись короткими повідомленнями та координувати дії в режимі реального часу.

4. Письмова документація: Включає накази, розпорядження, звіти та інші офіційні документи, що регламентують діяльність підприємства.

Важливим аспектом управлінського процесу в ФОП «Музалевський Володимир Геннадійович» є прийняття управлінських рішень на всіх рівнях управління. Ці рішення доводяться до підлеглих через розпорядження, постанови та накази. В ході дослідження встановлено, що управлінські рішення передаються своєчасно. Вся інформація, яка надходить, підтверджується підписом.

Слід зазначити, що в цьому процесі виникають трапляються «шуми». Причина появи «шумів» - неефективна діяльність комунікаційного механізму.

У спрощеному вигляді організаційну структуру підприємства можна представити наступним чином (рис. 2.2).



**Рис. 2.2. Організаційна структура ФОП «Музалевський Володимир Геннадійович»**

Треба зазначити, що внаслідок стресової ситуації, яка діє в Україні внаслідок воєнної агресії з боку рф, спостерігається погіршення міжособових комунікаційних механізмів всередині підприємства. Як наслідок потребує уваги удосконалення цих зв'язків з боку керівників підрозділів, керівників всіх ланок виробництва. Отже, увагу слід приділити на формування комунікаційних стилів.

Керівництво ФОП "Музалевський Володимир Геннадійович" в основному користується стилем комунікації, який характеризується замкнутістю в собі. Це означає, що вони утримуються від відкритих проявів інформації про себе та не активно взаємодіють з іншими, що може призвести до відчуття відчуження або відсутності зв'язку з оточуючими.

Міжособові взаємодії в ФОП "Музалевський Володимир Геннадійович" істотно впливають на соціально-психологічний контекст та продуктивність кожного співробітника. Взаємодії між керівництвом та робочим колективом часто характеризуються низькою ефективністю. Великий обсяг роботи

спричиняє погіршення цих взаємин, оскільки керівник фокусується виключно на завданнях і забуває про міжособисті взаємини. Це призводить до незадоволення серед персоналу, якість обробки інформації стає недостатньою, а керівництво не має часу на уважне розгляд пропозицій співробітників.

Значну роль у поліпшенні міжособової комунікації відіграють чіткі посадові інструкції. Вони допомагають уникнути "шуму" у комунікаційних процесах, які пов'язані з виконанням роботи. Посадові інструкції визначають завдання, обсяг робіт та інші аспекти, що сприяють належній організації взаємин між керівництвом та персоналом

У ФОП «Музалевський Володимир Геннадійович» найпоширенішим та ефективним способом комунікації на всіх рівнях є вербальна та невербальна передача інформації. Вербальна форма використовує мовлення, тоді як невербальна передається через жести. Цей тип контакту дозволяє пояснити та уточнити неповні чи неясні думки, контролювати розуміння питань та проблем, особисто знайомитися з іншими особами.

Експерти, аналізуючи комунікаційний механізм підприємства, відзначили деякі його слабкі сторони, зокрема стилі міжособистісної комунікації. На цьому підприємстві найчастіше використовуються стилі «замкнутості в собі» та «захисту себе». Крім того, найменш задоволення отримали канали зв'язку, а також технічне та програмне забезпечення.

За допомогою аналізу впливу комунікаційних перешкод ФОП «Музалевський Володимир Геннадійович» (табл. 2.6) виявлено недоліки, які існують в реалізації комунікаційного механізму підприємства.

Керівництво ФОП «Музалевський Володимир Геннадійович» повинно усвідомити, що ефективний розподіл інформаційних потоків у системі управління вимагає дотримання принципу, за яким інформація негайно подається на той рівень ієрархії управління, де її можна опрацювати з мінімальними витратами часу та максимальною ефективністю. Недостатність інформації про стан системи та її компонентів, про їх взаємозв'язки з



оточуючим середовищем, призводить до неефективної комунікації, а це може призвести до прийняття суб'єктивних, необґрунтованих управлінських рішень, які не відповідають науковим принципам управління.

Таблиця 2.6.

Вплив перешкод у комунікації на процеси спілкування в ФОП  
"Музалевський Володимир Геннадійович"

Комунікаційний бар'єр	Наявність/відсутність	Примітки
Вибіркове сприйняття	+	Інформація не завжди відповідає кваліфікації та досвіду одержувача
Фільтрація	+	викривлення інформації перед вищим рівнем
Відмінності у сприйнятті	+/-	Є причиною непорозуміння між «молодою» та «похилою» частинами колективу
Суб'єктивна оцінка	+	всі працівники досить добре знають один одного
Поганий зворотній зв'язок	+/-	
Культурні відмінності	-	
Навики комунікацій	+	
Інформаційне перевантаження	+	

Аналіз комунікаційного механізму ФОП «Музалевський Володимир Геннадійович» дозволив виявити такі недоліки:

1. Використання в основному централізованих комунікаційних мереж, що обмежує ефективність обміну інформацією.
2. Недостатній рівень зворотного зв'язку, що ускладнює взаємодію та розуміння між сторонами.

3. Переважання вертикальних комунікаційних каналів, здебільшого від керівництва до підлеглих, що може призводити до втрати цінної інформації.
4. Не завжди вибираються найбільш оптимальні канали передачі інформації, що може призводити до затримок та непорозумінь.
5. Використання неефективних стилів комунікації, що може створювати напругу та перешкоди у взаєморозумінні.
6. Недостатня зацікавленість керівництва у впровадженні сучасних інформаційних технологій, що може гальмувати розвиток комунікаційної системи.

### **2.3. Аналіз сильних та слабких сторін підприємства**

Найважливішим методом стратегічного аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища та формування на цій основі стратегій є SWOT-метод. «Для того, щоб успішно виживати у довгостроковій перспективі, організація повинна вміти прогнозувати те, які труднощі можуть виникнути на її шляхи в майбутньому і те, які нові можливості можуть відкритися для неї.

Тому стратегічне планування, вивчаючи зовнішнє середовище, концентрують увагу на з'ясуванні того, які загрози та які можливості таїть у собі зовнішнє середовище. Методологія SWOT передбачає спочатку виявлення сильних і слабких сторін, загроз і можливостей, і після цього встановлення ланцюжків зв'язків між ними, які надалі можуть бути використані для формулювання стратегії організації» [38].

Аналіз сильних та слабких сторін ФОП «Музалевський Володимир Геннадійович» подано у вигляді таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

Сильні й слабкі сторони підприємства, що використовуються в SWOT-аналізі

Потенційні внутрішні переваги	Потенційні внутрішні недоліки
<p>диверсифікація діяльності: вирощування птиці, виробництво м'яса та яєць;                      реконструкція та добудова птахівничих будівель та споруд;                      збільшення вартості землі, будівель, виробничих приміщень, обладнання та інших основних засобів на балансі компанії;                      збільшення обсягів реалізації продукції та чистого прибутку;                      збільшення кількості працівників.</p>	<p>вища собівартість продукції тваринництва (птиці);                      збільшення зносу основних засобів;                      нестабільна динаміка виручки та прибутку у 2022-2023 роках (зниження показників);                      низький рівень оплати праці працівників.</p>

Потенційні можливості та загрози подано в табл. 2.8.

Враховуючи потенційні можливості і в контексті удосконалення управління системою зовнішніх комунікацій на підприємстві потенційною можливістю є збільшення клієнтської бази, зростання доходів, зменшення залежності від місцевого ринку, підвищення конкурентоспроможності, а також зниження витрат на адміністративні процеси, покращення управління ресурсами, підвищення точності та швидкості виконання операцій, підвищення загальної ефективності бізнесу.

Проте є певні ризики, які пов'язані із військовими діями в країні, які можуть призвести до:

- порушення логістичних ланцюгів, зниження безпеки працівників, пошкодження інфраструктури, зниження попиту на продукцію через економічну нестабільність;
- зниження купівельної спроможності населення, зростання витрат

на кредитування, зниження інвестиційної привабливості.

Таблиця 2.8

Зовнішні можливості та загрози для підприємства, що використовуються в SWOT-аналізі

Потенційні зовнішні можливості	Потенційні зовнішні загрози
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. можливості виходу на новий (супутній) ринок та розширення виробництва енергії з відновлюваних джерел;</li> <li>2. розширення пташників для вирощування молодняка та автоматизація виробничих процесів шляхом реконструкції та добудови об'єктів;</li> <li>3. розширення ринку збуту та вихід за межі Дніпропетровської області;</li> <li>4. придбання обладнання для автоматизації виробничих процесів.</li> <li>5. Автоматизація бізнес-процесів</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. військові дії в країні;</li> <li>2. зростання цін на корми для птиці;</li> <li>3. негативний вплив економічних умов на бізнес.</li> </ol>

Аналізуючи потенційні зовнішні можливості та загрози, можна зробити висновок, що для успішного управління ФОП «Музалевський Володимир Геннадійович» необхідно:

- активно впроваджувати інновації та автоматизацію для підвищення ефективності;
- диверсифікувати ринки збуту та продукцію для зменшення ризиків;
- розробляти стратегії для зменшення негативного впливу зовнішніх загроз, таких як військові дії та економічна нестабільність;
- інвестувати в навчання персоналу для ефективного використання нових технологій та обладнання.

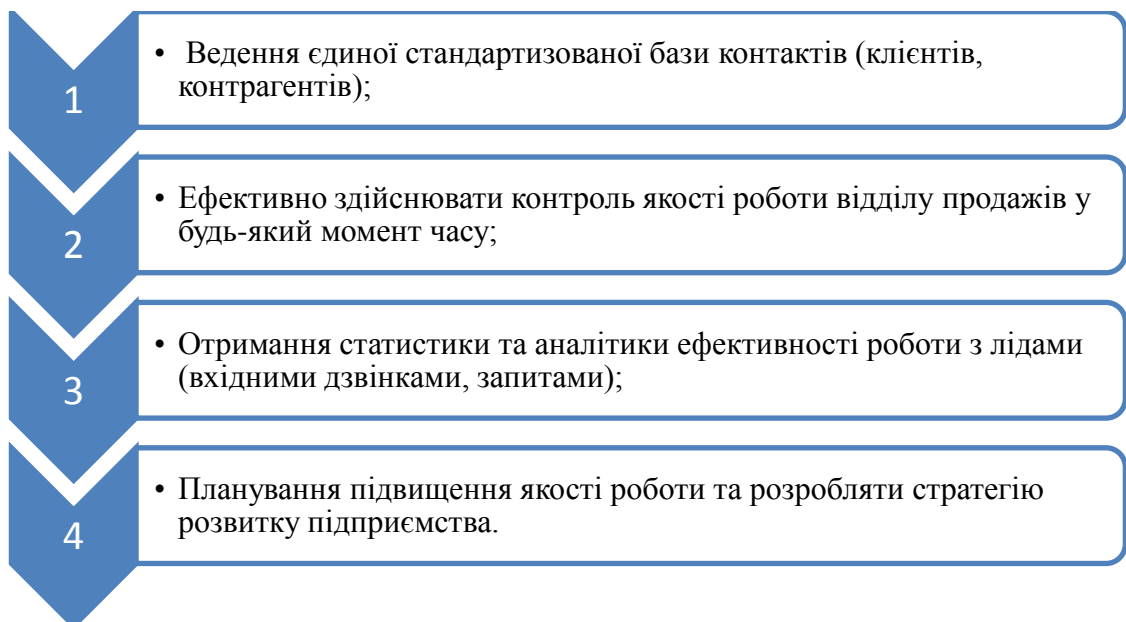
## РОЗДІЛ 3.

### НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ КОМУНІКАЦІЙ В ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

#### 1.1. Напрями удосконалення управління системою зовнішніх комунікацій на підприємстві

У сучасному світі автоматизація процесів стала необхідністю. Інформаційно-комунікаційні технології мають потенціал радикально змінити всі аспекти функціонування будь-якої установи, включаючи й державу в цілому. Інтеграція таких систем вдосконалює традиційні галузі, сприяє з'явленню нових секторів економіки та нових видів послуг і товарів, що відповідають потребам сучасного суспільства.

Інформаційно-комунікаційні технології відіграють важливу роль у розробці сучасних методів управління підприємствами, що приводить до досягнення значних результатів як на рівні окремих організацій, так і на рівні економіки в цілому.



**Рис. 3.1 Переваги використання CRM-системи**

Отже, автоматизація та стандартизація управління відносин із клієнтами є важливою складовою у діяльності підприємства. На допомогу

може прийти використання можливостей CRM-системи. Переваги цієї системи наведено на рис. 3.1

Отже, CRM система необхідна для:

- збереження потенційних клієнтів та можливість надання відповіді на всі вхідні дзвінки та запити. В умовах високої конкуренції у бізнесі, особливо в малому та середньому, компанії вкладають значні зусилля для повернення нових клієнтів;

- контролю роботи співробітників та стандартизації процесу роботи з клієнтами. Завдяки тому, що інформація про всі контакти знаходиться в одному місці, керівництво може в будь-який момент отримати доступ до неї.

- створення статистичної бази. Всі робочі дані збираються в одній стандартизованій базі, що дозволяє керівництву аналізувати роботу та планувати майбутні дії.

- Надання готових рішень для оптимізації роботи з клієнтами. Різні інструменти CRM системи надають поради щодо оптимальних кроків у взаємодії з клієнтами [42].

Окрім того, дана програма покращує комунікації всередині підприємства.

Ми пропонуємо використати для налагодження зв'язків з клієнтами додаток KeyCRM. Додаток KeyCRM дозволяє здійснювати керування взаємовідносинами з клієнтами з використанням широкого спектру функцій і можливостей. Ось деякі з них:

1. Управління клієнтською базою даних. KeyCRM дозволяє зберігати і організувати інформацію про клієнтів, їх контактні дані, історію взаємодії та інші важливі дані.

2. Управління продажами. Додаток надає можливість відстежувати угоди та продажі, контролювати стадії угод, обробляти замовлення.

3. Аналіз та звіти. KeyCRM забезпечує можливість аналізувати дані про продажі, взаємодію з клієнтами та інші ключові метрики через вбудовані засоби аналітики і створення звітів.

4. Автоматизація процесів. Додаток дозволяє автоматизувати рутинні задачі, наприклад, нагадування про контакти з клієнтами, електронні розсилки або інші автоматичні операції.

5. Мобільний доступ. KeyCRM може мати мобільні додатки або веб-версії, що дозволяє працювати з даними із будь-якого пристрою з доступом до Інтернету.

6. Інтеграція з іншими системам. Зазвичай, CRM-системи, такі як KeyCRM, можуть інтегруватися з іншими програмними засобами, такими як електронна пошта, соціальні медіа, системи управління веб-сайтом і т.д., для забезпечення більшої функціональності і зручності в користуванні [4].

Інтерфейс системи наведено на рис. 3.2.

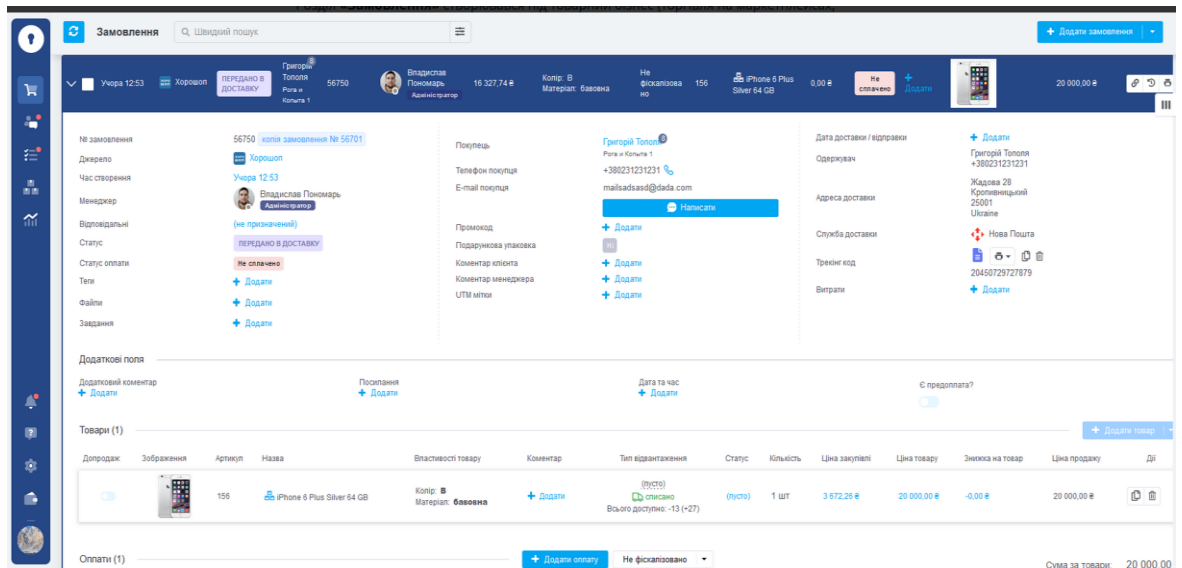


Рис. 3.2. Інтерфейс екрану CRM

З метою ефективного управління зовнішніми комунікаціями інформаційна система базується на динамічній моделі руху інформації на рівні керівництва підприємства. Ця модель формується на основі інформаційних потоків від точок виникнення інформації до центральної бази даних.

Аналіз графів руху документів дозволяє визначити, які документи відправляються з різних джерел і куди вони направляються. Виділення

вузлів, де збираються схожі інформаційні потоки, дозволяє визначити кількість типів робочих місць, які потрібно розробляти, що у свою чергу допомагає почати розробку техніко-економічного обґрунтування, технічного проекту мережі та проекту розробки програмного забезпечення для суб'єктів інформаційного обміну.

У сучасних умовах проектування інформаційної системи підприємства враховує не лише рівень організації управління та наявність технічних засобів, але й нові підходи до самої ідеї розробки та проектування.

У CRM відбувається реєстрація всіх потенційних клієнтів, які можуть стати реальними клієнтами у майбутньому. Це можуть бути різні види "зачіпок", такі як електронні листи, пропущені дзвінки або події. Основне завдання менеджера з продажу полягає в тому, щоб визначити, хто це такий і який саме з продуктів або послуг компанії цікавить цього потенційного клієнта.

Коли з'являється ця інформація, «лід» конвертується у контакт та компанію (якщо клієнт юридична особа), а пізніше у угоду, коли відбувається підозрюваний продаж. Цей процес дозволяє максимально ефективно використовувати всі потенційні можливості та оцінювати результативність діяльності відділу продажів.

Основним завданням менеджера з продажу є ефективно управління потоком лідів через воронку продажів і забезпечення їхньої конверсії в успішні угоди, що сприяє зростанню бізнесу компанії.

Основними завданнями менеджера є

1. Збір інформації про потенційних клієнтів (лідів). При цьому важливо фіксувати всі контакти з потенційними клієнтами, які звернулися через різні канали (електронна пошта, телефонні дзвінки, події тощо).

2. Класифікація лідів. Оцінка потенціалу інтересу кожного потенційного клієнта у продуктах або послугах компанії. Визначення, чи є він відповідним для подальшого розвитку у контакт і компанію.

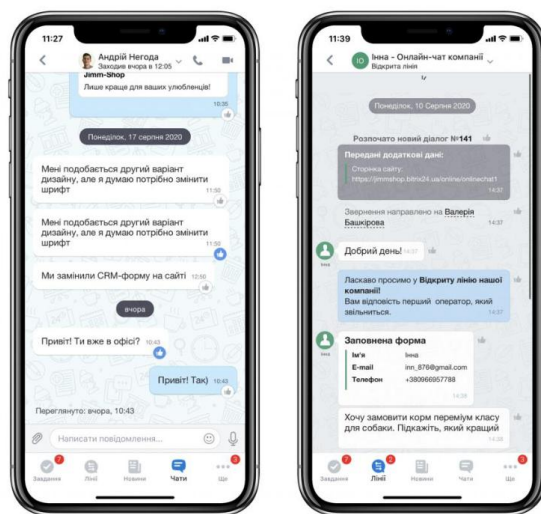


3. Ведення процесу конверсії. Після класифікації ліда, менеджер повинен працювати над перетворенням цього ліда в контакт (і, можливо, компанію) у системі CRM. Це включає в себе уточнення потреб клієнта, обговорення можливих рішень і представлення пропозицій.

4. Управління воронкою продажів. Відстеження кожного кроку воронки продажів, від ліда до угоди. Менеджер повинен активно керувати процесом, вирішуючи можливі проблеми та прискорюючи перехід лідів через воронку.

5. Аналіз та удосконалення бізнес-процесів. Оцінка ефективності роботи відділу продажів, визначення сильних і слабких сторін, а також вдосконалення процесів роботи з клієнтами на основі зібраної даних з CRM.

На кожен точку продажу в ПК та смартфон буде завантажено додаток.



**Рис.3.3. Інтерфейс мобільного додатку**

Після встановлення додатку на телефон, кожен співробітник буде мати доступ до бази клієнтів, що дозволить їм ефективно керувати інформацією про вхідні дзвінки, пропущені дзвінки, обсяги продажів та інші аспекти. Керівник, у свою чергу, матиме можливість оцінювати ефективність роботи кожної торгової точки і кожного співробітника.

Звіти будуть доступні в розрізі за різними категоріями даних, такими як угоди, ліди, контакти, компанії, рахунки і пропозиції. Це дозволить керівництву вчасно аналізувати ключові метрики і приймати обґрунтовані рішення для підвищення продуктивності і покращення обслуговування клієнтів [4].

Спеціальний зведений звіт включає всі важливі звіти з кожному розділі KeyCRM. Щоб швидко отримати інформацію та оцінити ситуацію в розділі KeyCRM, достатньо переключити виставу - зі звичайного список даних на сторінку з аналітичними звітами.

Головний звіт у KeyCRM – це вирва продажу. Вирва продажів KeyCRM будується он-лайн, як та інші звіти. Етапи вирви продажів - це угоди на різних стадіях. Побудова вирви продажів базується на даних про те, якою відсоток угод завершено, які поки що у роботі.

Таблиця 3.1.

#### Прогнозовані економічні ефекти від впровадження системи KeyCRM

Показник	2021р.	2022р.	2023р.	2024
Кількість потенційних клієнтів	100	115	125	130
Кількість потенційних угод	350	361	372	383
Кількість завершених угод	350	385	423	466
Обсяг продажу підприємства за рік, тис. грн	1914	1546	1709	1880
Середня сума замовлення, грн	5648	4282	4594	4908

Таким чином, впровадження системи KeyCRM дозволить побачити «проблемні» угоди. Окрім того дає можливість здійснити аналіз використання ресурсів. Це надасть можливість здійснити заощадження підприємству. Отже, для ФОП «Музалевський Володимир Геннадійович» є не лише можливість, а й необхідність застосування цієї системи.

Ць підтвердження ефективності використання даної системи здійснимо розрахунок економічного ефекту від впровадження даної системи в роботу.

Прогнозовані економічні ефекти від впровадження системи KeyCRM (табл. 3.1.).

Проведемо розрахунки прогнозу економічного ефекту від впровадження системи KeyCRM» на підприємстві [4]:

1) Використання інструменту формування єдиної бази клієнтів, розсилки каталогу про наявну продукцію та покращення якості дзвінків дозволить підвищити кількість потенційних клієнтів на 3 %.

Наведемо розрахунок

– 2023 рік:  $515 * 1,03 = 530$  потенційних клієнтів;

– 2024 рік (прогноз):  $530 * 1,03 = 546$  потенційних клієнтів.

2) Зростання кількості потенційних угод на 3% завдяки збільшенню кількості лідів (тобто, потенційних клієнтів). Зростання кількості потенційних угод на 3% можливе завдяки кільком факторам:

1. Збільшення кількості лідів (потенційних клієнтів). Великий пул потенційних клієнтів збільшує шанси на укладення угод. Це може бути досягнуто за рахунок автоматизації процесу взаємодії з клієнтами, такої як використання CRM системи для збору і обробки контактів.

2. Автоматизація процесів. Впровадження автоматизованих інструментів для збору і обробки лідів дозволяє швидше і ефективніше реагувати на потенційних клієнтів і перетворювати їх у угоди.

3. Підвищення продуктивності співробітників. Оптимізація робочих процесів і використання ефективних інструментів дозволяють співробітникам більше часу приділяти прямому веденню лідів і укладанню угод.

4. Скорочення часу на документообіг і внутрішні комунікації. Використання електронних систем для обміну документами та покращення комунікації між відділами дозволяє скоротити час, необхідний для укладення угод.

Оптимізація інших процесів. Постійна оптимізація всіх інших аспектів бізнесу, що може вплинути на укладення угод, таких як поліпшення

маркетингових кампаній, удосконалення продуктової пропозиції тощо [4]. розглянемо наші обчислення для досягнення зростання кількості потенційних угод на 3%.

5. – 2023 рік:

а)  $361 * 1,03 = 372$  потенційних угод (внаслідок збільшення кількості потенційних клієнтів);

– 2024 рік (прогноз):

а)  $372 * 1,03 = 383$  потенційних угод (за рахунок збільшення кількості потенційних клієнтів);

3) Збільшення укладених угод, що пов'язано із збільшенням кількості числа потенційних угод на 10% [4].

– 2023 рік:

а)  $385 * 1,1 = 423$  укладених угод;

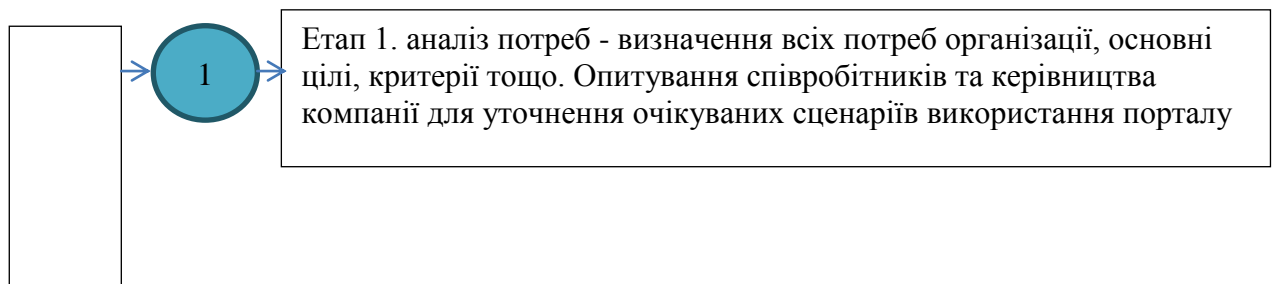
– 2024 рік:

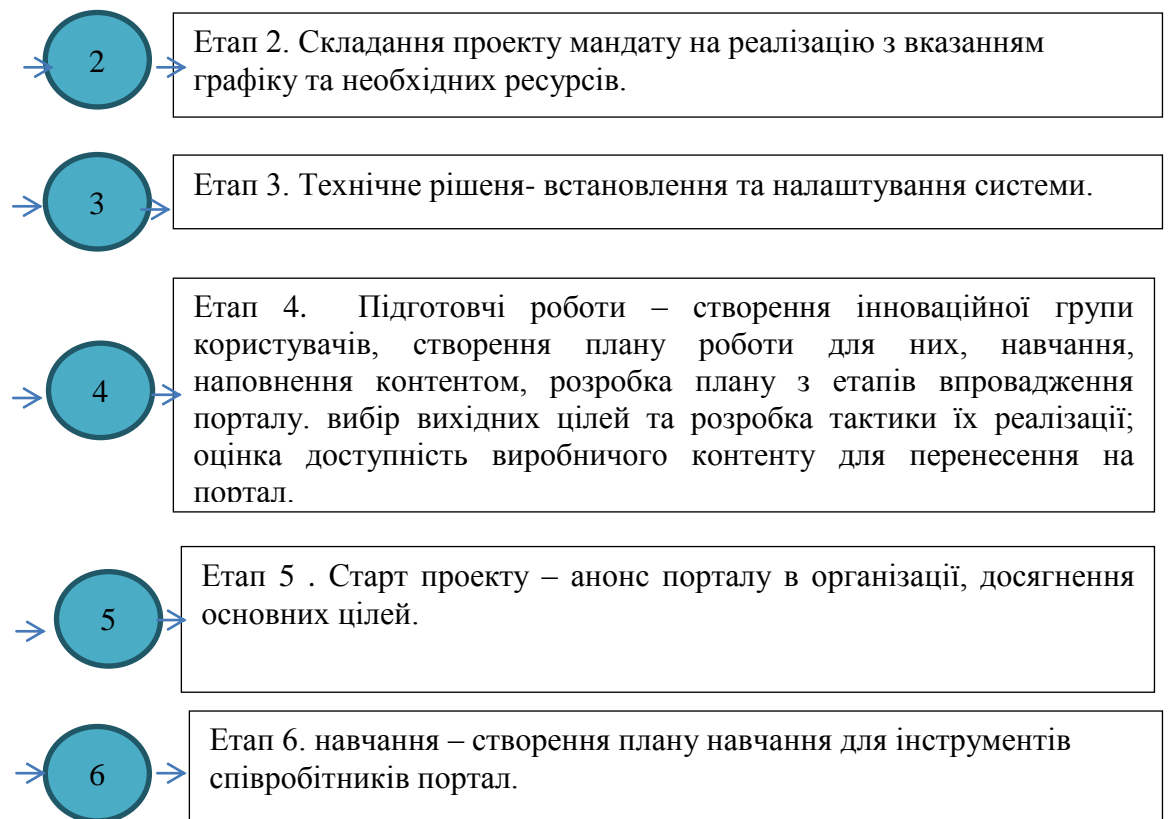
а)  $423 * 1,1 = 466$  укладених угоди;

Отже, використання системи KeyCRM дає можливість ФОП «Музалевський Володимир Геннадійович» прогнозовано збільшити обсяг реалізації готової продукції на 171 тис. грн. або на 1,1%.

Щоб побудувати графік впровадження системи «KeyCRM», необхідно виділити основні етапи впровадження, а саме (рис. 3.4)

В таблиці 3.2. наведена запропонована програма впровадження системи KeyCRM.





**Рис. 3.4. Етапи впровадження системи «KeyCRM» на підприємстві**

Цей план дозволяє систематично та ефективно розвивати та впроваджувати інформаційну систему у відповідності з вимогами підприємства.

Зауважимо, що загальний термін впровадження системи становить 24 дні. Стадія обслуговування плановано триватиме 10 днів, що означає підтримку та удосконалення системи після її впровадження

Таким чином, впровадження інформаційних технологій на підприємстві дозволить покращити комунікативний процес.

Пропонована програма впровадження системи KeyCRM на підприємстві

Завдання	Термін часу
Впровадження системи	24 дня
<u>Стадія обслуговування</u>	10
Аналіз внутрішньої нормативної документації	2
Формування вимог до системи	2
Творення технічного завдання	6
Затвердження стадії дослідження	0
<u>Етап налаштування</u>	6
Опис взаємодії користувачів з системою	4
Обмеження прав доступу	1
Створення інноваційної групи користувачів	1
<u>Налаштування технічного забезпечення</u>	8
Налагодження роботи сервера	2
Установка ПЗ	1
Усунення проблем	1
Навчання користувачів	4
Завершення етапу налаштування	0

На сучасному етапі розвитку управління інформаційними технологіями стають все більш актуальними, оскільки рівень конкуренції у цій сфері досить високий та підвищення конкурентоспроможності компанії можливо за допомогою перерахованих вище інструментів.

## **1.2. Напрями удосконалення управління системою внутрішніх комунікацій на підприємстві**

Практикуючі фахівці з комунікацій та стратеги виділяють чотири основні цілі комунікації [4]:

- роз'яснення місії та цілей компанії;
- формування організаційної ідентичності та культури;
- задоволення інформаційних потреб співробітників;
- розвиток чутливості співробітників до цілей компанії.

Ці цілі повинні реалізовуватися в тому порядку, в якому вони перераховані. Це пов'язано з тим, що по-перше, створити відповідну атмосферу навколо комунікацій, а по-друге -, розвинути добрі стосунки зі співробітниками та їх почуття приналежності до організації.

Це особливо важливо в неспокійних умовах, в яких працюють сучасні організації і внаслідок цього виникає необхідність постійних змін. За більш детального підходу до цілей внутрішньої комунікації відправною точкою для аналізу систематизації цілей є напрямок потоку інформації усередині організації.

З метою покращення системи внутрішніх комунікацій на підприємстві ми пропонуємо наступні заходи.

- Впровадження цифрових інструментів: використання електронної пошти, внутрішніх чатів, спеціалізованих платформ для спільної роботи, таких як Slack, Microsoft Teams або Asana, дозволяє покращити швидкість і ефективність комунікацій між співробітниками.

- Створення внутрішніх комунікаційних стандартів: розробка чітких правил і процедур для внутрішньої комунікації може сприяти уникненню непорозумінь і конфліктів. Це включає визначення каналів комунікації, ролі та відповідальності працівників.

- Забезпечення доступності і прозорості, що може підвищити ефективність комунікаційної системи і сприяти розумінню загальних цілей та стратегій підприємства.

- Впровадження засобів зворотного зв'язку. Створення механізмів, які дозволяють співробітникам висловлювати свої ідеї, зауваження та скарги, сприятиме покращенню системи внутрішньої комунікації і виявити можливі проблеми.

- Стимулювання відкритого спілкування. Створення атмосфери, де співробітники відчувають себе комфортно, щоб висловлювати свої думки і ідеї, може сприяти виникненню новаторських рішень та покращенню робочих процесів.

- Проведення тренінгів і навчання. Навчання працівників навичкам ефективної комунікації може покращити якість спілкування всередині організації. Це може включати навчання навичкам слухання, спілкування в групах, вирішення конфліктів тощо.

Навчання персоналу. Висококваліфікований персонал становить підтримку конкурентоспроможності підприємства. Навчання персоналу вважається: «цілеспрямований процес отримання знань, оволодіння вміннями та навичками, для підвищення ефективності роботи персоналу та всього підприємства загалом. Навчання допоможе налагодити командну роботу на підприємстві та згуртувати колектив.

Навчання – це один із методів підвищення кваліфікації персоналу, яке дозволяє: збільшити продуктивність та якість роботи; зменшити необхідність контролю; зменшити плинність та витрати пов'язані з нею» [14].

Після підвищення кваліфікації працівники отримують можливість займати більш високі посади, почуваються впевненіше у своїх здібностях і здатностях, що дозволяє їм виконувати складніші завдання. Сучасні програми підвищення кваліфікації ставлять перед собою мету навчити працівників самостійно та системно мислити, розвивати навички розв'язання проблем, підходити до справи з підприємницьким поглядом і вміти ефективно співпрацювати в команді. Проходження таких програм дозволяє працівникам отримувати знання, які виходять за межі їхньої поточної посади, і стимулює бажання постійно вдосконалюватися та розвиватися далі.

Підвищення кваліфікації керівників та спеціалістів є важливою стратегічною метою для підприємства. Це сприяє швидкому впровадженню нових наукових, економічних та технічних ідей у практику. Важливо дотримуватися принципу спадкоємності навчання з метою раціонального використання набутих нових знань та вмінь. Забезпечення взаємозв'язку між результатами підвищення кваліфікації та їхнім практичним використанням є ключовим для зацікавлення працівників у постійному самовдосконаленні.



Основним завданням підвищення кваліфікації є підвищення ефективності роботи підприємства в цілому. Це актуальне питання, яке вимагає серйозної підготовки та фінансових вкладень. Підвищення кваліфікації покликане покращити ефективність роботи та якість кадрового складу підприємства, а також допоможе пристосуватися до змін економічних умов.

Навчання працівників має безпосередній вплив на підвищення конкурентоспроможності підприємства, позитивно впливаючи на якість обслуговування клієнтів та ефективність роботи персоналу. Підвищення кваліфікації співробітників супроводжується зростанням їхньої лояльності до організації та навіть зменшенням текучості кадрів. Навчання допомагає у формуванні основних цінностей серед працівників, використанні новітніх методів та стандартів поведінки, що сприяють реалізації стратегії підприємства. Працівники отримують також індивідуальні переваги: можливість розвитку кар'єри як в межах підприємства, так і за його межами; підвищення задоволеності від роботи; отримання нових навичок; підвищення професійної компетентності.

Проходження курсів підвищення кваліфікації дозволить працівникам ФОП «Музалевський Володимир Геннадійович» вміти вибудовувати довгострокові відносини із клієнтами; робити вибір на користь найбільш релевантних каналів комунікацій із цільовою аудиторією; складати медіаплан; проводити аналіз поточної ситуації на ринку.

Серед позитивних сторін комунікаційних процесів в організації ФОП «Музалевський Володимир Геннадійович» можна відзначити можливість своєчасно приймати більш виважені рішення шляхом всебічного обговорення проблем та отримувати необхідну для виконання функцій інформацію. Зокрема, для створення позитивного іміджу підприємства та створення стійкої репутації, ми пропонуємо провести такі заходи:

1. оформлення та публікація річних звітів у відкритому доступі на сайті, для більшого розуміння про діяльність організації, про її напрями та результати;

2. для ефективної роботи підрозділів необхідно організувати регулярний процес зворотнього зв'язку, створення скриньки пропозицій;

3. зробити щомісячні розсилки про зміни, які відбулися, а також план завдань на наступний місяць;

4. налагодити спілкування співробітників через чат для своєчасного інформування;

5. розробити кодекс етики (цінності, етичні норми та поведінки).

До того ж, для підтримки належного рівня комунікаційного менеджменту в компанії можна порадити додати відділ комунікацій. Цей відділ може бути сформований як штатними працівниками так і співробітником, який надає послуги іншій організації відповідно до положень аутстафінгу або аутсорсингу. До функціональних обов'язків даного фахівця входить системний аналіз усіх бізнес-процесів та їх супутніх комунікаційних процесів. За результатами аналізу будуть розроблятися і реалізовуватися перетворення в комунікаційній стратегії підприємства.

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

1. В ході дослідження визначено, яку роль виконують комунікації в системі управління підприємством. Встановлено, що комунікація – це важливий процес, який вимагає наявності відправника інформації, одержувача інформації та процесу обміну інформацією. З метою ефективної діяльності організації керівнику необхідно вдосконалювати комунікації в управлінні. Існує низка методів удосконалення комунікаційного процесу, серед яких: удосконалення системи зворотного зв'язку; регулювання та вдосконалення системи збору інформації при передачі її від співробітників до керівника та навпаки; використання внутрішньо організаційних інформаційних систем; використання досягнень сучасних інформаційних технологій; створення управлінської системи та формування такої організаційної культури, яка заохочує використання відкритих комунікацій; використання регламентів, в яких описуються всі обов'язки співробітників.

1. Визначено основні елементи та етапи комунікаційного процесу. Процес комунікації складається з кількох взаємозалежних етапів, а саме: зародження ідеї; кодування та вибір каналу передачі інформації; передача інформації; декодування інформації.

2. Дослідження проводилось на підприємстві ФОП «Музалевський Володимир Геннадійович». Дане підприємство займається розведенням та реалізацією свійських птиць. За досліджуваний період підприємство демонструє позитивну тенденцію у збільшенні площі земельних угідь та підвищенні ефективності їх використання, що є сприятливим для його подальшого розвитку. Спеціалізація ФОП «Музалевський Володимир Геннадійович» - розведенням та реалізацією свійських птиць.

Встановлено, що підприємство активно інвестує в основні засоби, але має працювати над покращенням ефективності їх використання для досягнення більш високої продуктивності та рентабельності. Зростання валового продукту на одного працівника свідчить про підвищення

ефективності робочої сили, хоча продуктивність на 1 людину-годину дещо знизилася. Загалом, підприємство показує позитивні результати в умовах підвищення затрат праці, що може вимагати додаткових заходів для оптимізації використання трудових ресурсів та підвищення продуктивності.

Підприємство демонструє загальне зростання обсягів виробництва та вартості основних засобів, проте стикається зі зниженням виручки від реалізації та прибутку. Це відображається у зниженні рівня рентабельності. Зростання витрат праці на одиницю площі вказує на інтенсифікацію виробничих процесів, але потребує подальшої оптимізації для підвищення ефективності використання ресурсів. Загалом, підприємству необхідно звернути увагу на підвищення рентабельності та ефективності реалізації продукції.

3. Аналіз комунікаційного механізму ФОП «Музалевський Володимир Геннадійович» виявив наступні недоліки: переважання централізованих комунікаційних мереж, які не забезпечують ефективного обміну інформацією; слабкий зворотний зв'язок; домінування вертикальних комунікацій; не завжди оптимальний вибір каналів передачі інформації; використання неефективних комунікаційних стилів; відсутність зацікавленості керівництва у впровадженні сучасних інформаційних технологій.

5. З метою налагодження зв'язків з клієнтами та комунікації всередині підприємства ми пропонуємо використовувати KeyCRM. Така система дозволяє: враховувати всіх потенційних клієнтів; враховувати переваги постійних клієнтів; відстежувати комерційні пропозиції, замовлення, оплати; бачити всі угоди, контакти лише у базі; оптимізувати роботу працівників; використовувати також мобільну версію. За допомогою проведених розрахунків ми зробили наступні висновки, що використання програмного продукту KeyCRM дає можливість ФОП «Музалевський Володимир Геннадійович» прогнозовано збільшити обсяг реалізації готової продукції на 171 тис. грн. або на 1,1%.

6. З метою створення позитивного іміджу підприємства та створення стійкої репутації, ми пропонуємо провести такі заходи: оформлення та публікація річних звітів у відкритому доступі на сайті, для більшого розуміння про діяльність організації, про її напрями та результати; організувати регулярний процес зворотнього зв'язку, створення скриньки пропозицій; зробити щомісячні розсилки про зміни, які відбулися, а також план завдань на наступний місяць; налагодити спілкування співробітників через чат для своєчасного інформування; розробити кодекс етики (цінності, етичні норми та поведінки).

До того ж, для підтримки належного рівня комунікаційного менеджменту в компанії можна поради додати відділ комунікацій. Цей відділ може бути сформований як штатними працівниками так і співробітником, який надає послуги іншій організації відповідно до положень аутстафінгу або аутсорсингу. До функціональних обов'язків даного фахівця входить системний аналіз усіх бізнес-процесів та їх супутніх комунікаційних процесів. За результатами аналізу будуть розроблятися і реалізовуватися перетворення в комунікаційній стратегії підприємства .

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бабчинська О.І. Комунікаційний процес в управлінні : основні положення. Ефективна економіка. 2018. № 9. [http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/9\\_2018/51.pdf](http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/9_2018/51.pdf)
2. Безкоштовна 14-денна версія CRM-системи “Sales Creatio”. URL: <https://stage.terrasoft.ua/trial?product=ua-sales>.
3. Васильченко М.І., Гришко В.В. Комунікативний менеджмент: навчальний посібник. Полтава. ПолтНТУ, 2018. -208с.
4. Використання CRM-систем на українському ринку: особливості та перспективи. URL: [http://psae-jrnl.nau.in.ua/journal/2\\_58\\_2017\\_ukr/15.pdf](http://psae-jrnl.nau.in.ua/journal/2_58_2017_ukr/15.pdf)
5. Войнаренко С. М. Комунікативна політика підприємств в сучасних умовах. Вісник Хмельницького національного університету. 2011. № 6. Т. 2. С.51–54
6. Германюк Н.В. Роль комунікацій в управлінні організаційним процесом. Ефективна економіка. 2021. № 10. DOI: 10.32702/2307-2105-2021.10.73
7. Германюк Н. В. Трудовий потенціал як фактор інноваційного розвитку підприємства. Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики. 2015. № 4. С. 50-55. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efmapnp\\_2015\\_4\\_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efmapnp_2015_4_7)
8. Горбань Ю. І. Бізнес-комунікації - рушійна сила конкурентоспроможності. Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку. 2019. № 19. С. 202-205. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Piir\\_2019\\_19\\_19](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Piir_2019_19_19)
9. Дяченко Т. О. Організаційна культура: теорія і практика : монографія. К.: Логос, 2012. 323 с.
10. Завадський Й.С. Менеджмент. – К.: Видво Європ. унту, 2003. – 640 с.

11. Жигалевич, Ж. М. & Обловацька, Н. П. (2018). Сучасні підходи до управління підприємством. Основа маркетингової діяльності підприємства: збірник наук. праць. Львів, № 3, 199-207
12. Зоріна О.І., Фадєєнко В.Ю. Вплив маркетингових комунікацій на діяльність підприємств в сучасних умовах. Науковий вісник Миколаївського національного університету ім. В.О. Сухомлинського. Серія «Економіка та управління підприємством». 2018. Випуск 21. С. 284–287.
13. Зражевська Н.І. Комунікаційні технології : лекції. Черкаси : Брама-Україна, 2015. 224 с.
14. Каламан О. Б., Дишкантюк О. В., Власюк К. В. Формування ефективних комунікацій на підприємствах індустрії гостинності як механізм підвищення якості управління персоналом. Інфраструктура ринку. 2023. № 70. URL: <http://www.market-infr.od.ua/uk/70-2023>
15. Колосок В.М., Лазаревська Ю.А. Розвиток цифрових комунікацій в сучасному менеджменті організацій. Зб. наук. пр. Університетська наука: в 4 т. ДВНЗ «ПДТУ». Маріуполь. 2020. Т. 3. С. 190–195.
16. Копитова І.В. Комунікації як основа механізму управління. Інноваційна економіка. 2016. № 5-6. С. 146-151. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek\\_2016\\_5-6\\_27](http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek_2016_5-6_27)
17. Крисько Ж.Л. Роль комунікацій в системі управління організацією. Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах інноваційного розвитку економіки : матеріали доп. Всеукр. наук.-практ. Інтернет-конф. з між нар. участю. Тернопіль : ТНЕУ, 2020. Ч. 1. С. 100–103.
18. Крисько, Ж.Л., Скишляк, О.А. Важливість неформальних комунікацій в управлінні бізнесом. Інфраструктура ринку. Електронний науково-практичний журнал, (32), 131-136. із [http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/32\\_2019\\_ukr/21.pdf](http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/32_2019_ukr/21.pdf).

19. Литвинчук А. В. Кількісні методи оцінки ефективності комунікацій підприємства. Вісник Донецького національного університету. 2010. № 2. С. 216-222.
20. Ліфінцев Д. С. Комунікаційні важелі формування і розвитку корпоративної культури. Ефективна економіка. 2015. №1. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2015\\_1\\_20](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2015_1_20)
21. Лозовський О.М., Заяц О.М. Управління комунікаційним процесом на підприємстві. Specialized and multidisciplinary scientific researches. 2020. Vol 1. С. 133-137 DOI 10.36074/11.12.2020.v1.43
22. Марусей Т.В. Впровадження сучасних інформаційних систем управління персоналом. Актуальні проблеми управління та адміністрування: теоретичні і практичні аспекти : матеріали Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції науковців, аспірантів та студентів, 10 листопада 2016 р. С. 211–213.
23. Маковецька І.М. Особливості управління комунікаціями в підприємствах з ефективною взаємодією фахівців у сфері інформаційно-комунікаційних технологій. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. DOI: <https://doi.org/10.32841/2413-2675/2021-51-2>
24. Маковецька І. Організація комунікаційної діяльності на підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2021. № (33).DOI: <https://doi.org/10.32782/524-0072/2021-33-37>
25. Маркіна І.А., Дячков Д.В. Основи формування системи менеджменту інформаційної безпеки підприємства. Проблеми і перспективи розвитку підприємництва. 2016. № 3(1). С. 80-88 . URL: [http://dspace.pdaa.edu.ua:8080/jspui/bitstream/123456789/3092/1/piprp\\_2016\\_3%281%29\\_18.pdf](http://dspace.pdaa.edu.ua:8080/jspui/bitstream/123456789/3092/1/piprp_2016_3%281%29_18.pdf)
26. Матукова Г.І. Розвиток корпоративної культури організацій: сучасний стан й актуальні проблеми. Держава та регіони. 2016. № 1. С. 96-99.



27. Орел В.М., Краля В.Г. Роль комунікацій в управлінні підприємством. Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства ім. Петра Василенка. 2016. Вип. 174. С. 60–66.
28. Павленко І.Г. Комунікаційна політика як елемент систем маркетингу підприємства у процесах сучасного комунікаційного суспільства. Академічний огляд. – 2013. – № 1 (38). – С. 109-113.
29. Пацкун Т., Миронов Ю. Інформаційні технології в управлінні комунікаціями на підприємстві. ІНФО: студентський науковий вісник. URL: <http://kerivnyk.info/2012/04/patskun.html>.
30. Петькун С.М. Комунікація у процесі управління підприємством. «Економіка. Менеджмент. Бізнес». 2016. № 3. <https://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/view/752/697>
31. Пилипенко А.А., Пилипенко С.М., Отенко В.І. Менеджмент: навч. пос. – Харків: Видавничий Дім «ІНЖЕК», 2005. – 456 с.
32. Савицька Г.В. Аналіз господарської діяльності підприємства. - Мінськ: ТОВ «Нове знання», 2018.
33. Різун В. В. Теорія масової комунікації <http://journalib.univ.kiev.ua/index.php?act=book.index&book=1>.
34. Скібіцький О.М. Управління людським потенціалом: персонал, психологія, мотивація, відповідальність: монографія. – К.: ТОВ “Три-К”, 2013. – 582 с.
35. Стахурська С.А. Формування ефективної системи комунікації підприємства. <https://dspace.nuft.edu.ua/server/api/core/bitstreams/b7b3c956-8e48-45c0-a724-2e75f32e132f/content>
36. Слюсарєва Л.А., Костіна О.М. Удосконалення комунікаційної політики підприємства. Економіка і суспільство. Мукачів: Мукачівський державний університет, 2018. №16. С. 484-494.
37. Туріянська М.М. Комунікації в системі управління знаннями. Вісник економічної науки України. 2011. № 2. С. 194-196.

38. Фучеджи В.І. Swot-аналіз як інструмент антикризового фінансового управління. Актуальні проблеми розвитку економіки регіону, 2013. №9. С. 156-161.

39. CRM для продажу товарів, для інтернет-магазину. URL: <https://salesdrive.com.ua/>

40. Шевчук Н. Аналіз комунікаційної діяльності підприємства. Маркетингові технології підприємств в сучасному науково-технічному середовищі: матеріали ІХ Регіональної науково-практичної Інтернет-конференції молодих вчених та студентів. Тернопіль : ТНТУ, 2018. С. 50–51.

41. Шпак, Н. О. (2011). Основи комунікаційного менеджменту промислових підприємств: монографія. Львів: Видавництво Львівської політехніки.

42. Яловега Н. І. Принципи застосування основних комунікаційних інструментів у діяльності підприємств споживчої кооперації: [http://www.rusnauka.com /19\\_NNM\\_2007/Economics/23199.doc.htm](http://www.rusnauka.com /19_NNM_2007/Economics/23199.doc.htm)