

**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:**

**Завідувач кафедри,  
д.держ.упр., проф.**

\_\_\_\_\_ **Наталія БОНДАРЧУК**  
« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ **2024 р.**

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

**на тему: ВПРОВАДЖЕННЯ СУЧАСНИХ КОМУНІКАЦІЙНИХ  
ТЕХНОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

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

**Здобувач**

**Анастасія ЛПЕЦЬКА**

**Науковий керівник,  
к.е.н., доцент**

**Олеся ЛЕБЕДЕНКО**

**Дніпро – 2024**

**ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
**Факультет:** Менеджменту і маркетингу  
**Кафедра:** Менеджменту, публічного управління та адміністрування  
**Освітня-професійна програма:** «Менеджмент»  
**Спеціальність 073 «Менеджмент»**  
**Освітній ступінь:** «Бакалавр»

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Зав. кафедри: д.держ.упр., проф.  
Н.В. Бондарчук  
«  »    20   року

**ЗАВДАННЯ**

**на підготовку кваліфікаційної роботи**  
**ЛПЕЦЬКІЙ АНАСТАСІЇ СЕРГІЇВНІ**

1. Тема роботи «Впровадження сучасних комунікаційних технологій управління підприємством», керівник роботи **Лебеденко Олеся Василівна, к.е.н., доцент**, затверджені наказом ректора ДДАЕУ від «  »    2024 р. №   .
2. Термін подання студентом роботи – 5 червня 2024 року.
3. **Вихідні дані до роботи:** річні звіти ТОВ «Нива» Синельниківського району, Дніпропетровської області за 2019 - 2023 роки, виробничо-фінансові плани, діючі схеми організаційної структури та структури управління, основні економічні показники фінансової і господарської діяльності, бухгалтерська документація, спеціальні літературні джерела.
4. **Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань які потрібно розкрити).** 1. Теоретико-методичні засади впровадження комунікаційних технологій управління підприємством 2. Сучасний стан системи управління та комунікацій в діяльності ТОВ «Нива» 3. Шляхи удосконалення процесу управління ТОВ «Нива» в контексті сучасних комунікаційних технологій.  
4. Висновки та пропозиції.
5. **Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень).**  
1. Ключові економічні показники виробничої діяльності підприємства. 2. Аналіз структури реалізації товарної продукції. 3. Динаміка та структура облікової чисельності кадрового складу. 4. Структура основних виробничих активів підприємства. 5. Аналіз існуючої організаційної та управлінської структури. 6. Динаміка валової продукції та аналіз факторів, що впливають на її зміну. 7. Структура виробничих витрат у ТОВ «Нива».

## 6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання: «12» вересня 2023 року

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Пор. №	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	Формулювання дослідницької проблематики та об'єкта вивчення	Вересень 2023 року	
2.	Планування та організація процесу написання кваліфікаційної роботи	Жовтень - грудень 2023 року	
3.	Акумулявання та обробка первинних даних	Січень - лютий 2024 року	
4.	Огляд та аналіз літературних джерел: формування теоретичної бази	Березень - квітень 2024 року	
5.	Дослідження виробничо-економічних показників та складання аналітичного розділу	Травень 2024 року	
6.	Розробка та опис проектних рішень	Травень 2024 року	
7.	Формулювання основних висновків та рекомендацій	Травень-червень 2024 року	
8.	Створення доповіді та підготовка візуальних матеріалів для захисту кваліфікаційної роботи	Травень-червень 2024 року	

Здобувач

\_\_\_\_\_ (підпис)

Анастасія ЛПЕЦЬКА  
(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

\_\_\_\_\_ (підпис)

Олеся ЛЕБЕДЕНКО  
(прізвище та ініціали)

## ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ВПРОВАДЖЕННЯ КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ	8
1.1. Сутність комунікаційних технологій управління підприємством	8
1.2. Оцінка ефективності комунікаційних технологій управління підприємством	22
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТА КОМУНІКАЦІЙ В ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «НИВА»	29
2.1. Аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «Нива»	29
2.2. Оцінка економічної та інноваційної складової комунікацій ТОВ «Нива»	41
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ТОВ «НИВА» В КОНТЕКСТІ СУЧАСНИХ КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ	51
3.1. Моделювання управління підприємством в умовах запровадження сучасних комунікаційних технологій	51
3.2. Стратегія запровадження комунікацій в управління ТОВ «Нива»	55
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	62
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	65
ДОДАТКИ	71

## ВСТУП

Впровадження сучасних комунікаційних технологій у систему управління підприємством є невід'ємною умовою його успішного розвитку та конкурентоспроможності в умовах сучасного бізнес-середовища. Це дозволяє оптимізувати внутрішні та зовнішні комунікаційні процеси, підвищити ефективність роботи співробітників, покращити взаємодію з клієнтами та партнерами, а також забезпечити швидкий доступ до необхідної інформації.

Ключові переваги впровадження сучасних комунікаційних технологій: підвищення ефективності роботи; спрощення процесів прийняття рішень; оптимізація витрат; зменшення витрат на традиційні засоби комунікації (телефонія, поштові відправлення); скорочення витрат на відрядження завдяки використанню відеоконференцій; автоматизація процесів та зменшення потреби в ручній праці.

Прикладами сучасних комунікаційних технологій для управління підприємством можуть слугувати:

- корпоративні месенджери та платформи для спільної роботи: Slack, Microsoft Teams, Google Workspace;
- системи відеоконференцій: Zoom, Google Meet, Skype for Business;
- CRM-системи: Salesforce, HubSpot, Bitrix24;
- системи управління проектами: Asana, Trello, Jira;
- системи електронного документообігу: M-Files, DocuWare, Directum;
- чат-боти та віртуальні помічники: для автоматизації обслуговування клієнтів та внутрішніх комунікацій.

Дослідженню питань управління підприємством в умовах впровадження сучасних комунікаційних стратегій присвячено праці багатьох дослідників, серед яких: Педченко Н. С., Шимановська-Діанич Л. М., Гусаковська Т. О., Рибалко-Рак Л. А., Кужель Н. Л., Компанцева Л., Заруба О., Череватий С.,

Акульшин О., Харченко О., Argenti P. A., Howell R. A., Beck K. A., Darley W. M. та інші.

Дослідження питання впровадження сучасних комунікаційних технологій в управління підприємством є актуальним. Технології комунікації розвиваються з неймовірною швидкістю. Нові інструменти, платформи та підходи з'являються постійно. Дослідження дозволяє відстежувати ці зміни, виявляти найбільш перспективні рішення та розуміти, як вони можуть бути використані для підвищення ефективності бізнесу. Сучасний світ праці стає все більш цифровим та віддаленим. Впровадження ефективних комунікаційних технологій є ключовим для забезпечення продуктивної співпраці та координації між співробітниками, незалежно від їхнього фізичного розташування. У сучасному бізнес-середовищі компанії повинні бути гнучкими та адаптивними, щоб залишатися конкурентоспроможними. Впровадження інноваційних комунікаційних технологій може надати підприємствам значну перевагу, дозволяючи їм швидше реагувати на зміни ринку, приймати рішення та обслуговувати клієнтів. Ефективне використання комунікаційних технологій може значно знизити витрати на традиційні засоби комунікації (телефонія, поштові відправлення), відрядження та інші операційні витрати. Дослідження допомагає виявити найбільш економічно ефективні рішення та стратегії впровадження.

Сучасні комунікаційні технології відкривають нові можливості для взаємодії з клієнтами, такі як чат-боти, соціальні мережі та персоналізовані комунікації. Дослідження допомагає зрозуміти, як використовувати ці інструменти для підвищення задоволеності клієнтів та зміцнення лояльності до бренду.

Впровадження сучасних комунікаційних технологій може значно покращити процеси управління, такі як планування, координація, контроль та прийняття рішень. Дослідження допомагає визначити, які технології та підходи найкраще підходять для конкретних потреб та цілей підприємства.

Таким чином, дослідження питання впровадження сучасних комунікаційних технологій в управління підприємством є актуальним, оскільки воно допомагає компаніям адаптуватися до змін у бізнес-середовищі,

підвищувати ефективність, знижувати витрати та покращувати взаємодію з клієнтами та співробітниками.

**Об'єкт** – процес управління підприємством в умовах впровадження сучасних комунікаційних технологій.

**Предмет** – впровадження сучасних комунікаційних технологій управління підприємством.

**Мета дослідження** – науково обґрунтувати рекомендації щодо особливостей впровадження сучасних комунікаційних технологій управління підприємством.

Досягнення мети роботи зумовило вирішення у ході роботи таких **завдань**:

- дослідити сутність комунікаційних технологій управління підприємством;
- проаналізувати існуючі підходи до оцінки ефективності комунікаційних технологій управління підприємством;
- проаналізувати стан та перспективи діяльності ТОВ «Нива»;
- дослідити модель управління підприємством в умовах запровадження сучасних комунікаційних технологій;
- розробити проєкт стратегії запровадження комунікацій в управління ТОВ «Нива».

**Методи дослідження:** аналіз, синтез, бібліографічний аналіз, фінансовий аналіз, стратегічний аналіз, аналіз рядів динаміки.

Апробація результатів. Результати аналітичних досліджень найбільш важливих питань науково-практичних досліджень та можливостей їх практичного застосування були викладені в матеріалах VIII Міжнародної науково-практичної конференції «Менеджмент XXI століття: глобалізаційні виклики», м. Полтава, 16.05.2024р.

**Практична цінність** отриманих результатів полягає в тому, що отримані результати можуть бути застосовані на досліджуваному підприємстві при запровадженні комунікацій в систему управління ТОВ «Нива».

**Структура та обсяг кваліфікаційної роботи.** Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаної літератури, який налічує 46 найменувань.



# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ВПРОВАДЖЕННЯ КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

### 1.1. Сутність комунікаційних технологій управління підприємством

Відповідно до Лісабонської стратегії, рушійною силою економіки, заснованої на знаннях, є практики, спрямовані на конкурентне зростання, а також інтенсивне використання інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ).

ІКТ є одним з ключових факторів, що поєднують технологічний прогрес і процес глобалізації у створенні економіки, заснованої на знаннях, а також у контексті розвитку підприємств. ІКТ мають вирішальне значення для реалізації концепції управління знаннями на підприємстві, а їх використання є одним із стимулів для постійної адаптації підприємств до змін, що відбуваються в навколишньому середовищі, з одночасним дотриманням вимог економіки, заснованої на знаннях.

Для обґрунтування цієї ідеї було проведено дослідження ролі ІКТ в адаптації систем управління підприємствами до вимог економіки, заснованої на знаннях. Дослідження проводилося на факультеті інженерного менеджменту Познанської політехніки під назвою: «Адаптація систем управління підприємствами до вимог економіки, заснованої на знаннях». Дослідження, що стосуються ІКТ, впливає з важливості ІКТ в економіці, заснованій на знаннях. І навпаки, результати діяльності підприємств були спрямовані на використання можливостей, створених економікою, заснованою на знаннях. Дослідження мало на меті висвітлити пряму залежність між змінами в навколишньому середовищі, що виникають внаслідок припущень економіки, заснованої на знаннях, та адаптацією діяльності потенціалу організації.

ІКТ є одним з ключових факторів, що пов'язують процес глобалізації та технологічний прогрес у створенні економіки, заснованої на знаннях, а також у

контексті розвитку підприємств. Більше того, інтенсивне зростання ресурсів інформації та знань сприяє створенню нових функціональних детермінант підприємства. Ці детермінанти досить просто називають новою економікою (Kiełtyka, Jędrzejczyk, 2010, с. 69). Підприємство, яке здійснює процес адаптації ІКТ-ресурсів до вимог економіки, заснованої на знаннях, розглядає процес управління цими ресурсами. Ці ресурси можна розуміти як послідовну структуру організаційних елементів, визначених Strategor як чотири стовпи політики підприємства. Це: стратегія, структура, процеси прийняття рішень та корпоративна ідентичність. Це дослідження зосередиться на перших трьох аспектах. Корпоративна ідентичність стане основою для подальшого аналізу в майбутньому. Відповідно до прийнятого припущення, три представлені організаційні аспекти можуть бути прийняті в описаних результатах дослідження наступним чином:

- Стратегія: У цьому дослідженні визначено безпосередні напрямки аналізу, які дозволяють оцінити ступінь адаптації ІКТ-сфери підприємств до динаміки економіки, заснованої на знаннях. Традиційні методи та моделі стратегічного аналізу (п'ять сил Портера, матриця BCG, SWOT, матриця General Electric тощо) вимагають описового «входу» у вигляді описаних (параметричних) змінних. Напрямки аналізу, представлені в цьому дослідженні, були окреслені відповідно до взаємозв'язків між залежними та незалежними змінними.

- Структура: Методологічний підхід зосереджений на впливі розвитку ІКТ на зміни в економіці, заснований на знаннях, які можна аналізувати в макро- (незалежні змінні) та мікроекономічному вимірах (залежні змінні). Відповідно до цього, дослідження змін у сфері ІКТ в організації визначалося шляхом одночасного виконання двох етапів:

а) Етап 1: На цьому етапі було проведено ідентифікацію та оцінку незалежних змінних у сфері ІКТ в контексті розвитку економіки, заснованої на знаннях, що становлять пріоритетні макроекономічні фактори, які визначають динаміку розвитку економіки, заснованої на знаннях, у сфері ІКТ. Змінні

визначалися за допомогою вимірювань, виокремлених з методології КАМ відповідно до їх характеристик в ІКТ в найбільшій мірі.

б) Етап 2: На цьому етапі були визначені характеристики підприємства у сфері ІКТ, визначені як залежні змінні. Вони були визнані найбільш репрезентативними з точки зору впливу ІКТ на умови економіки, заснованої на знаннях. Залежні змінні були визначені в результаті опитування

- Дослідження, представлені в цій публікації, були проведені в період з 2007 по 2014 рік. Що стосується макроекономічних факторів, то статистичні дані, зазначені в Методології оцінки знань (МОЗ), були взяті із зовнішнього джерела даних. Однак, у випадку з підприємствами, результати дослідження були отримані на основі опитування

Відповідно до прийнятої концепції дослідження в рамках проекту, вимірювання та оцінка змінних у сфері ІКТ здійснювалися на основі діагностики стану економіки, з використанням статистичних показників відповідно до їх кількісно-якісного характеру, включених до методології КАМ

Комунікація - це акт передачі повідомлення за допомогою різних засобів; вона може бути вербальною чи невербальною, формальною чи неформальною, якщо вона передає думку, що провокує ідею, жест, дію тощо. Вважається, що хороша комунікація - це навичка, якої можна навчитися. Більшість людей народжуються з фізичною здатністю розмовляти, але ми повинні навчитися говорити добре і спілкуватися ефективно. Говоріння, слухання та здатність розуміти вербальні та невербальні значення - це навички, які ми розвиваємо різними способами. Ми вчимося базовим комунікативним навичкам, спостерігаючи за іншими людьми і моделюючи свою поведінку на основі побаченого. Однак тут важливо зазначити, що інформація не приносить користі, доки її не передадуть людині, яка має її отримати або яка має в ній потребу. Отже, комунікація - це процес передачі, поширення або передачі інформації від однієї особи до іншої або з одного місця в інше. Іншими словами, комунікація - це процес створення, передачі та інтерпретації ідей, фактів, думок і почуттів. Це процес, який, по суті, є процесом обміну,

взаємного обміну між двома або більше особами. Крім того, комунікація - це обмін інформацією між менеджерами.

Комунікація є невід'ємною частиною будь-якої компанії. Більше того, хороші комунікативні навички неймовірно важливі у світі бізнесу. У деяких дослідженнях ми можемо знайти багато способів управління та подолання складної комунікації. Вона засвідчує, що суть комунікації полягає в розмові з іншою людиною, і ця розмова має бути двосторонньою для того, щоб комунікація відбулася успішно. Основна ідея полягає в тому, щоб пам'ятати про те, що повідомляється, особливо під час конфлікту. Насправді, «ви не ефективні, коли ваш голос підвищується, ваше тіло напружується або ваш темперамент спалахує». Деякі вчені вважають, що для успішної комунікації необхідно пам'ятати про дві речі: по-перше, кожна людина має свої власні ідеї та сприйняття, і їх необхідно поважати. Друга - це ідея завершення; що кожна розмова потребує завершення. Такер стверджує, що потрібно пам'ятати, що кожна людина приходить за стіл переговорів зі своїм власним сприйняттям того, що сталося, того, що існує, або того, як щось зробити.

Не допоможе ситуації заперечення точки зору людини без фактів і конкретних прикладів поведінки чи вчинків, які вважалися недоречними, непрофесійними чи неприйнятними. Однак важливо спілкуватися доти, доки ви не досягнете «закриття» розмови. Закриття означає, що ви і співрозмовник обговорили всі питання, і, хоча людина може не погоджуватися, вона вислухала вас у незагрозливій, незахисній обстановці і чітко почула те, що ви хотіли сказати.

Цю концепцію неймовірно важливо пам'ятати в корпоративному середовищі. Компанії складаються з різних типів працівників та менеджерів, кожен з яких має власну індивідуальність та точку зору. Тому важливо пам'ятати про повагу до думок кожного, якими б різними вони не були. Крім того, поняття завершення розмови є дуже важливим, тому що залишення розмови в повітрі або навіть ворожість часто може призвести до пошкодження або розриву ділових стосунків. Хороша комунікація необхідна для того, щоб

бізнес працював успішно і безперебійно. Хоча організація відокремлена від свого оточення, вона повинна мати певні способи комунікації з ним. Все, що є зовнішнім по відношенню до системи, належить до середовища, а не до самої системи. Це стосується всіх типів організацій. Навколишнє середовище має значний вплив на поведінку організації, в той же час, організація може зробити мало або взагалі нічого не зробити, щоб контролювати поведінку навколишнього середовища.

Організація повинна бути добре поінформована про все це, а це можливо завдяки процесу комунікації. Всередині організації всі учасники повинні взаємодіяти, підтримувати стратегії, формулювати політику, розробляти стратегії, планувати, виконувати та оцінювати програми. Крім того, потрібно перераховувати та мотивувати працівників, приймати рішення тощо. Фактично, без ефективних та дієвих засобів комунікації не буде жодної управлінської функції. Все просто доведеться поступово роз'єднувати в безладному та неупорядкованому порядку.

Це означає, що інформація є дуже важливою частиною управління. Управлінські рішення та політика мають бути доведені до відома тих, хто буде їх використовувати для досягнення цілей політики. Це має бути зроблено за допомогою ефективних засобів комунікації в організації та за її межами. Рішення, незалежно від його мети, є марним, якщо його не довести до відома. Якщо, наприклад, директор з продажу в якійсь галузі промисловості вирішить знизити ціну на продукт X і розпочати інтерактивну кампанію, нічого не відбудеться, якщо про це не буде повідомлено відділ реклами і навіть інший відділ, який займається підготовкою нової упаковки для зниження ціни.

Найефективніші менеджери - це ті, хто не розуміє, що таке комунікація і як вона використовується в організації. Комунікація - це засіб, який дозволяє менеджерам виконувати кожну управлінську функцію. Щоб успішно планувати, менеджери повинні вміти ефективно доносити своє бачення до решти організації.

Щоб успішно організувати, менеджери повинні дозволяти і заохочувати вільну комунікацію як вгору, так і вниз по ієрархії, а також між підрозділами і колегами.

Щоб успішно керувати, менеджери повинні чітко доносити до працівників цілі організації і за допомогою цієї комунікації надихати працівників довіряти своєму керівництву і працювати на найвищому рівні. Щоб успішно контролювати, менеджери повинні ефективно спілкуватися з працівниками, щоб відстежувати прогрес, повторно наголошувати на цілях організації та коригувати поточні процеси. Отже, комунікація - це більше, ніж просто говорити, писати, читати і слухати.

Ефективна комунікація - це ключ до успішного управління. Комунікація дозволяє менеджерам ділитися цілями з акціонерами як всередині, так і за межами організації. Це дозволяє менеджерам стимулювати зміни у поведінці працівників та постачальників. Вона дозволяє менеджерам надихати лояльність працівників і клієнтів. Дозволяє менеджерам переконувати працівників та профспілки у необхідності відмовитися від непродуктивних практик. Це дозволяє менеджерам переконувати лідерів надавати фінансування, а також заспокоювати розгніваних клієнтів і вражати нових. Отже, менеджери повинні бути ефективними комунікаторами, щоб функціонувати. Але що робить менеджерів успішними комунікаторами? По-перше, вони повинні розуміти, що таке комунікація. Далі, вони повинні розуміти, як працює комунікація, як на міжособистісному, так і на організаційному рівні, і, нарешті, вони повинні розуміти, які бар'єри можуть перешкоджати комунікації, щоб вони могли подолати такі перешкоди і поліпшити комунікацію в організації.

У сучасних організаціях комунікація зазвичай розглядається з точки зору засобів комунікації, таких як внутрішні меморандуми, звіти різних форм тощо; навичок комунікації, таких як надання інструкцій, проведення співбесід, благодійних зустрічей тощо, а також організації комунікації, таких як ланцюжок командування, брифінгові групи, робочі комітети тощо. Однак, комунікація на її базових рівнях включає три основні елементи або

компоненти: кодер, канал і декодер. Джерело або вихідна інформація відома як кодер. Тобто, кодер є творцем інформації, яку потрібно передати іншій стороні. Канал - це засіб, який обрано або буде використано для передачі повідомлення або інформації іншій стороні. Декодер - це особа, якій надсилається повідомлення або інформація. Він є одержувачем повідомлення. Однак він може бути, а може і не бути користувачем такої інформації

Існує багато методів або технік комунікації залежно від характеру, обсягу та рівня технологій і застосування інформації в організації. Наприклад, в організаціях малого бізнесу, таких як приватний підприємець (ФОП), невелика хімічестка тощо, більшість комунікацій між власником бізнесу та працівниками або між ним та його клієнтами здійснюються за допомогою особистих контактів віч-на-віч. Однак, коли бізнес розширюється і характер операцій ускладнюється, зазвичай виникає потреба в більшій кількості документації, що вимагає письмового, а не простого усного спілкування. Це, по суті, є основною особливістю середніх бізнес-одиниць, таких як партнерства, приватні та публічні товариства з обмеженою відповідальністю. Крім того, більшість гігантських компаній, особливо багатoproфільних, багатонаціональних і транснаціональних, використовують сучасні високі технології. Майже у всіх цих компаніях більшість комунікацій здійснюється за допомогою комп'ютерів, телефону, Інтернету, інтеркому, телексу, телефаксу, радіограми, телеграми, загальної системи мобільного зв'язку (GSM) і т.п.

Організація може вибирати з безлічі каналів, доступних для ефективної передачі ділової або управлінської інформації між лініями всередині системи, виходячи з власних особливостей. Крім того, характер зв'язків між організаційними системами буде різним, залежно від вимог кожної підсистеми. Відповідно, типові засоби або канали комунікації, з яких організація може вибирати, можна класифікувати так, як показано в наступних підрозділах.

Це вираження інформації за допомогою мови, яка складається зі слів і граматики. Щоб створити думку, слова розташовуються відповідно до правил граматики так, щоб різні частини мови були в правильній послідовності. Потім

повідомлення передається або в усній, або в письмовій формі. Висловлення ідей за допомогою усного мовлення. Менеджери спілкуються з колегами та працівниками, використовуючи такі усні засоби, як особисте спілкування, телефонні дзвінки (включаючи повідомлення, залишені на автовідповідачі), приватні зустрічі, групові наради, телеконференції (використання телефонного обладнання для того, щоб люди, які перебувають у різних місцях, могли брати участь у дискусії). Усна комунікація, як правило, простіша та ефективніша, ніж письмова. Воно дозволяє отримати негайний зворотній зв'язок. Менеджери, як правило, більше покладаються на усне, ніж на письмове спілкування для обміну інформацією на щоденній основі, хоча вони зазвичай викладають важливі повідомлення в письмовій формі.

З цього аналізу можна побачити, що усне спілкування може відбуватися в особистій ситуації віч-на-віч або по телефону. За допомогою телефону можна передавати інформацію, що стосується бізнесу. Наприклад, усний контакт може бути здійснений по телефону підсистемою обліку продажів, щоб дізнатися, коли очікується виплата простроченого боргу, запит і відповідь надаються в усній формі. Основним обмеженням усної комунікації, однак, є те, що, хоча вона є особистою та динамічною формою вираження, її швидкоплинна природа робить її схильною до неправильного тлумачення та неправильного запам'ятовування. Обговоривши усну комунікацію, ми зосередимо увагу на поглибленому вивченні потенціалу усної комунікації. У цьому сенсі акцент буде зроблено на «силі словесних понять», як вона була виявлена від самого початку всесвіту. -Саме «слово» пояснювалося різними філософами, і його використання, або потенція, стала майже безсумнівною. Потенція або сила слова не викликає сумнівів. Наприклад, у молитвах, прокльонах, похвалах і т.д. слово або усне спілкування є дуже важливим.

У багатьох великих компаніях чи організаціях, де комп'ютеризація набула значного поширення, багато інформації передається між підсистемами за допомогою комп'ютерів. Інтерфейси між модулями комп'ютерних систем дозволяють автоматично передавати електронні дані у вигляді сигналів і хвиль.



Таким чином, дані про відвантаження товару зі складу можуть бути автоматично передані до книги продажів або бухгалтерської підсистеми, щоб можна було виставити рахунок-фактуру. Електронна комунікація також можлива для одноразових повідомлень, наприклад, за допомогою електронної пошти. Перевагами електронної комунікації є швидкість, точність і усунення значної частини людської роботи. Типовими прикладами електронної комунікації є використання засобів Інтернету, таких як електронна пошта, голосова пошта тощо. Інформаційні системи відіграють життєво важливу роль в операціях електронного бізнесу та електронної комерції, співпраці та управлінні підприємствами, а також у стратегічному успіху бізнесу, який повинен працювати в глобальному середовищі, пов'язаному з мережею Інтернет.

«Доступ до інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) означає доступ до каналів і способів комунікації, не пов'язаних з мовою, культурою чи відстанню. Виникають нові форми соціальної організації та виробничої діяльності, які, якщо їх розвивати, можуть стати трансформаційними факторами, настільки ж важливими, як і сама технологія. Інтернет-послуги в поєднанні з існуючими та все ширше використовуваними засобами комунікації дадуть змогу якнайширше розширити інформаційні та комунікаційні ресурси. Інші засоби комунікації.

Хороші комунікативні навички необхідні в діловому світі з трьох основних причин: По-перше, неефективна комунікація може коштувати дуже дорого. Якщо компанія не може ефективно та дієво донести до своїх працівників свої цілі, правила та норми, а також свою бізнес-культуру, то працівники не знатимуть, як бути ефективними на робочому місці. Якщо працівники не можуть спілкуватися один з одним, незалежно від того, чи це горизонтальна чи вертикальна комунікація в компанії, справи не будуть йти гладко. Без належної комунікації робота може бути виконана неправильно або взагалі не виконана, або ж робота може виконуватися двічі, накладаючись одна

на одну, що може бути марнотратним і дорогим задоволенням. Ефективна комунікація має важливе значення для функціонування бізнесу в усіх аспектах.

По-друге, мінливе середовище та зростаюча складність робочого місця у 21 столітті робить комунікацію ще більш важливою сьогодні, ніж будь-коли раніше. Спрощення бізнес-структури та збільшення командної роботи на робочому місці вимагає хороших комунікативних навичок. Плaskіші організації означають, що менеджери повинні спілкуватися з багатьма людьми, над якими вони можуть не мати формального контролю. Без ефективної комунікації командна робота неможлива і не дасть жодного корисного результату. Співпраця в команді, яка дозволяє організаціям використовувати творчий потенціал різноманітної робочої сили, залежить від хорошої комунікації.

По-третє, світова економіка стає все більш глобальною, а це означає, що люди повинні вміти спілкуватися не лише всередині організації, але й за її межами, а іноді навіть на міжнародному рівні. Щоб бути хорошим міжнародним комунікатором, ви повинні розуміти, з ким саме ви намагаєтесь спілкуватися. Яка їхня культура? Чи може щось бути образливим для інших, але не є образливим для нас? Для того, щоб бути ефективним комунікатором, важливо володіти належними навичками спілкування та розуміти культуру інших людей.

Коли йдеться про складні розмови або коли доводиться повідомляти погані новини, корисно зберігати спокій, проявляти розуміння, вислуховувати співрозмовника, ставити себе на його місце і бути зрозумілим під час спілкування. Хоча може бути багато чого, за що можна захопитися, якщо ви вмієте це робити, вам буде легко подолати біль, коли спілкування стає складним, незалежно від обставин.

Однак, хоча невербальна комунікація також важлива і корисна, якщо ви нічого не говорите, хтось не може визначити, що саме ви намагаєтесь донести. Невербальна комунікація може ввести в оману, якщо вас неправильно зрозуміють, оскільки ви не говорите прямо про свої наміри. Але якщо повідомлення правильно інтерпретоване, невербальна комунікація може бути

надзвичайно потужною. Загалом, хороша комунікація важлива як на робочому місці, так і в особистому житті. Без хорошої комунікації повідомлення втрачається, час витрачається даремно, а люди можуть відчувати себе зрадженими, тому вміння бути хорошим слухачем і хорошим комунікатором має важливе значення для повсякденного життя.

Презентація комунікації також є невід'ємною частиною успіху компанії. Якщо у співробітника є блискуча ідея щодо зниження витрат і він має можливість представити її президенту, він повинен максимально використати цю можливість. Ефективні презентаційні навички вимагають практики, терпіння і здатності зберігати спокій у стресових ситуаціях. Поряд з презентаційними навичками потрібно вміти слухати. Якщо хтось проводить презентацію, важливо, щоб ви вміли слухати і розуміти. Це допоможе компанії, якщо всі будуть на одній хвилі. Нарешті, існує міжкультурна комунікація. Мовні бар'єри та культурні відмінності можуть перешкоджати продуктивності та ефективності фірми, таким чином ставлячи компанію в не вигідне становище. Подолання цих бар'єрів шляхом розвитку комунікативних навичок допоможе компанії повністю розкрити свій потенціал.

Комунікаційна мережа більшості організацій складається з вертикальних ліній зв'язку, що забезпечують висхідні та низхідні засоби передачі інформації з метою інтеграції таких механізмів, як комітети та робочі групи, створені або розроблені на цих лініях. Знову ж таки, організація, чи то в державному, чи то в приватному секторі, також забезпечує латеральні лінії комунікації, які вважаються рівнозначними з вертикальними лініями. Існує також діагональна або матрична структура комунікаційної мережі, яка містить в собі риси як вертикальних, так і горизонтальних або латеральних комунікаційних ліній. Більшість комунікацій між менеджерами або між керівниками різних підрозділів є горизонтальними, в той час як комунікації між керівниками та підлеглими в одному і тому ж підрозділі є вертикальними. Однак, діагональні комунікації відбуваються між керівником і підлеглим у різних відділах.

Однак найбільша тенденція в більшості організацій приватного та державного секторів полягає в тому, щоб розглядати комунікацію з точки зору висхідних або низхідних ліній взаємодії. Зокрема, керівництво передає політику, плани, інформацію та інструкції або директиви по низхідній лінії комунікації за допомогою командного ланцюга, тоді як висхідна комунікація досягається за допомогою засідань робочих груп, механізмів спільних консультацій та процедур розгляду скарг. Однак у більшості сучасних організацій вертикальна комунікація, як правило, переважає над низхідною.

Однак найбільша тенденція в більшості організацій приватного та державного секторів полягає в тому, щоб розглядати комунікацію з точки зору висхідних або низхідних ліній взаємодії. Зокрема, керівництво передає політику, плани, інформацію та інструкції або директиви по низхідній лінії комунікації за допомогою командного ланцюга, тоді як висхідна комунікація досягається за допомогою засідань робочих груп, механізмів спільних консультацій та процедур розгляду скарг. Однак у більшості сучасних організацій вертикальна комунікація, як правило, переважає над низхідною.

В університетській системі, наприклад, існують засідання Ради факультету або коледжу, де співробітники різних відділів регулярно зустрічаються для вирішення питань, що стосуються факультету або коледжу, а також для об'єднання та обміну досвідом, ідеалами і т.д. між колегами з усього факультету або коледжу. Існують також засідання ДЕКів (екзаменаційних комісій факультетів) та Вченої ради, до складу яких входять лише завідувачі кафедр або їхні представники. Знову ж таки, існують комітети різних форм, такі як дисциплінарні комітети, екзаменаційні комітети, транспортні комітети, комітети з розвитку, комітети з призначень та просування по службі тощо. Все це слугує шляхами для поширення інформації в організації, і такий самий досвід застосовується в інших організаціях державного та приватного секторів. Однак тут слід категорично заявити, що використання комітетів є раціональним і контрольованим підходом до проблеми інтеграції, і це найменше, що можуть

зробити організації для створення латеральних або горизонтальних ліній комунікації.

Там, де організація працює більш органічно, вона, як правило, використовує горизонтальні лінії комунікації між людьми, які мають однакову спеціалізацію і працюють разом, і більша частина інформації, що передається по таких лініях, є високотехнічною, орієнтованою на конкретні завдання і сприяє співпраці між робочими групами. Така інформація передається вище по лінії, тільки якщо вона має особливе значення або якщо вона підпадає під категорію «необхідно знати» для відповідного керівника або вищого адміністратора.

Організації, які працюють за системою «управління за винятком», здатні ширше використовувати латеральні форми комунікації порівняно з організаціями, керівництво яких наполягає на тому, щоб постійно перебувати під тиском того, що відбувається. В організаціях, які менше переймаються рутинними обов'язками, управління за винятком є більш популярним. Управління за винятком передбачає високий ступінь делегування повноважень та автономії, коли після того, як обов'язки визначені та стандарти виконання узгоджені, відповідний менеджер проситиме інформацію лише у випадку виникнення проблеми, необхідності періодичного перегляду програм або значного відхилення від плану, завдання чи стандарту.

Принцип управління за винятком або звітування за винятком означає, що існують фізичні та розумові обмеження щодо того, що менеджер або адміністратор може прочитати, засвоїти та зрозуміти належним чином, перш ніж почати діяти; а величезні гори інформації, навіть якщо вона вся є релевантною, не можуть бути опрацьовані середньостатистичним менеджером. Тому звіти для керівництва або виконавчих дій чи рішень повинні бути чіткими і стислими, а в багатьох системах управління дії працюють в основному за принципом винятку, який стверджує, що незначні відхилення між фактичним результатом і планом можуть вважатися прийнятними, тоді як коригувальні дії застосовуються лише тоді, коли результати перевищують певний встановлений

допуск або допустимий рівень чи стандарт. Це особливо стосується практичної інформації.

У сучасних приватних і державних організаціях канали управлінської інформації включають газети, журнали, радіо- і телевізійні оголошення / мовлення, журнали компанії, довідники співробітників, дошки оголошень, телефонний перехід, телекс, телефакс, телеграми, домофони, пошту. офісні чи поштові послуги, Інтернет, звіти, малюнки, графіки та картонні коробки, особистий контакт, бібліотеки та розсилки та розсилки. Інші включають інформацію, отриману простим оглядом, написання листів, внутрішні меморандуми, нормативні книги, підручники тощо. Усе це є поширеним у сучасних ділових і неділових організаціях як засоби спілкування.

Структури неформального спілкування не мають визначеного напрямку, і вони розвиваються з міжособистісних і соціальних взаємодій співробітників. Він передається в основному з вуст в уста, і однією з поширених форм є виноградна лоза; неформальний канал спілкування між особами, який офіційно не санкціонований організацією. Виноградна жилка зазвичай одна з чотирьох таких структур:

Одноланцюговий ланцюг: у одноланцюжку кожна особа передає інформацію іншій особі. Чим довший ланцюжок, тим більше інформація схильна до спотворення.

Ланцюжок пліток: у цьому випадку інформація переміщується повільно, оскільки це залежить від того, як одна особа повідомляє всім іншим.

Ланцюжок ймовірностей: це тип інформації, яка не має певної схеми передачі

Ланцюг кластерів: це найбільш домінуючий шаблон, інформація передається вибірково. Один співробітник передає інформацію своїм колегам, а ті передають її іншим колегам.

Коли менеджери та співробітники не отримують те, що вони вважають повною інформацією з офіційних каналів, вони шукають її з неофіційних джерел. Чим більше офіційна система комунікації приховувала відповідну

інформацію від працівників, тим більше працівники прагнуть розвивати неформальні комунікаційні мережі, які часто можуть працювати проти цілей офіційної організації. Однак спроби позбутися виногородної лози часто роблять її більш потужною. Виноградна лоза процвітає в кліматі високої невизначеності, коли інформації з офіційних каналів особливо мало. Деяким організаціям доводиться налагоджувати офіційний канал зв'язку, щоб розвіяти занепокоєння, спричинене чутками. Співробітники вважають виногородну лозу джерелом високої довіри, тому вони не можуть ігнорувати інформацію, яка проходить через неї. Керівники можуть використовувати його, щоб неофіційно пропонувати нові ідеї та стежити за реакцією на них співробітників. Однак відповідь дає підказки щодо того, як пропозицію можна було б скасувати для кращого прийняття.

## **1.2. Оцінка ефективності комунікаційних технологій управління підприємством**

Відповідно до [10], BPM (business process management) – це концепція процесного управління підприємством, коли бізнес-процеси розглядаються як особливі ресурси підприємства, які постійно адаптуються до постійних змін. При цьому основними принципами управління є чіткість і наочність бізнес-процесів, що досягається шляхом моделювання з використанням відповідних формальних позначень, програмного забезпечення, моделювання, моніторингу та аналізу, а також здатність динамічної реструктуризації моделей бізнес-процесів учасниками. і за допомогою програмних систем. Основною причиною обмеженого використання більшості концепцій BPM малим і середнім бізнесом є невпевненість підприємців в отриманні переваг від створення BPM, дотримання застарілих принципів управління, що разом із неповнотою інформації через обмежені ресурси і високі ризики під час впровадження

програмного забезпечення, що підтримує управління бізнес-процесами, перешкоджає розвитку бізнесу [6].

Для розуміння тенденцій BPM на малих і середніх підприємствах необхідно визначити відмінні риси МСП, пов'язані з їхньою організаційною структурою, спільними стратегіями та вивчити соціологічний контекст. Відповідно до [11] МСП можна охарактеризувати такими характеристиками, які відрізняють їх від великих підприємств:

Спеціалізація та індивідуальність. МСП діють на бізнес-ринках, які не охоплені великими підприємствами. Багато МСП, що характеризуються високою спеціалізацією та індивідуальністю, дотримуються стратегії сегментації або ніші, яка веде до певної сили в конкурентній боротьбі.

Близькість до ринків. Порівняно з великими підприємствами, МСП сильно зосереджені на своїх кінцевих споживачах, що дозволяє їм бути дуже наближеними до ринків. Замість того, щоб зосереджуватися на обмінних продуктах або послугах для анонімних ринків, таких як великі підприємства, МСП надають послуги, орієнтовані на потреби клієнтів.

Гнучкість. Швидкість реагування та переорієнтації на зміни в бізнесі є основною характеристикою МСП. Ця гнучкість у прийнятті рішень і впровадженні організаційних змін підтримується перевагою простоти та гнучкості щодо їхніх процесів та організаційних структур.

Обмежені ресурси. МСП, як і всі компанії, обмежені обмеженими ресурсами, особливо браком ІТ-грамотності та фінансових ресурсів. Відсутність ноу-хау можна компенсувати базовими знаннями з багатьох сфер завдяки тому факту, що працівники малих і середніх підприємств, як правило, «універсали» і добре справляються з багатозадачністю.

Технічна неоднорідність. Меншим фірмам часто не вистачає узгодженої стратегії інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) або відповідних навичок. Наприклад, ІТ-ландшафти складаються з різномірних систем, від систем планування ресурсів підприємства (ERP) до острівних програм на основі електронних таблиць для здійснення повсякденних бізнес-операцій.



На даний момент в літературі описано певну кількість практик і підходів BPM. Розроблена в [12] схема BPM є універсальною і може бути використана як базова, а також для МСП. Неодмінною передумовою реалізації проектів із впровадження або вдосконалення управління бізнес-процесами на будь-якому підприємстві є моделювання процесів.

Таким чином, для розробки адаптованої моделі управління бізнес-процесами на МСП дана схема може бути використана, але з увагою до даних характеристик малого та середнього бізнесу, описаних вище. Зрозуміло, що для різних компаній ця схема буде відрізнятися залежно від контексту, залежно від умов на конкретному підприємстві. Для впровадження BPM-рішень на кожному SME необхідно проаналізувати причинно-наслідкові зв'язки між факторами, що впливають на впровадження ІКТ, однак необхідно знайти правильну методологію для такого аналізу. У літературі, присвяченій моделюванню бізнес-процесів на підприємствах малого та середнього бізнесу, можна знайти наступні методи:

- проведення опитувань представників МСП щодо бізнес-структури та процесів їх компаній з подальшим моделюванням за допомогою допоміжного програмного забезпечення, такого як GRAI, ARIS, HDP тощо [13];

- розробка бізнес-платформи МСП з використанням Balanced Scorecard (концепція передачі та декомпозиції стратегічних цілей для оперативного планування та контролю) [11];

- метод моделювання структурних рівнянь (виділення груп факторів, що впливають на впровадження ІКТ у МСП та усунення причинно-наслідкового зв'язку між ними) [14];

- аналіз інформаційних потоків даних підприємства [15] тощо.

Проте в літературі існує суттєва прогалина, така як відсутність аналізу використання ІКТ у BPM на підприємствах або врахування особливостей МСП у країнах, що розвиваються

Еволюція технологій суттєво впливає на бізнес, змінюючи галузеву інфраструктуру та бізнес-операції та створюючи передумови для появи

конкурентних переваг для тих організацій, які застосовують ІКТ у своїх бізнес-процесах. Впровадження ІКТ малими і середніми підприємствами забезпечує можливість швидкого доступу до даних, оцінки, обробки та розповсюдження великих обсягів даних. Отже, лише ті МСП, які використовують найсучасніші технології, мають можливість вийти на міжнародний ринок і залишатися конкурентоспроможними, незважаючи на виклики глобалізації, лібералізації та науково-технічного прогресу [3]. ІКТ-рішення допомагають малим і середнім підприємствам підвищити свою продуктивність і досягти більшої ефективності бізнесу. Проте відсоток впровадження ІКТ МСП у країнах БРІКС дуже низький [16]. Таким чином, сьогодні можна спостерігати дуже помірне використання ІКТ малими і середніми підприємствами в країнах з економікою, що розвивається. Це можна пояснити тим, що в країнах, що розвиваються, МСП стикаються з додатковими проблемами – висока вартість телекомунікацій, відсутність законодавчої підтримки з боку держави, використання застарілих технологій, загальна технологічна безграмотність, відсутність кваліфікованого персоналу, погана комунікаційна інфраструктура [3].

Ще однією перешкодою для використання ІКТ країнами, що розвиваються, є непридатність стандартного програмного забезпечення, яке використовується в розвинених країнах через їх високу вартість, відсутність розвиненої допоміжної інфраструктури та ряд інших причин. Тому для розробки рішень з урахуванням особливостей країн, що розвиваються, необхідно провести додаткові дослідження з метою вивчення наявних проблем, особливостей мікро- та макросередовища. Іншими стратегіями, які допоможуть подолати вищезазначені бар'єри, є створення відповідної інфраструктури, створення фінансової та правової основи.

Використання систем ERP (Enterprise resource planning, ERP) сьогодні розглядається як один із шляхів виживання МСП [17]. ERP-система – це єдина стандартна інформаційна система, яка забезпечує комплексну підтримку всіх бізнес-процесів підприємства [18]. Завдяки інтеграції бізнес-процесів, реалізованої за допомогою ERP, стає можливим ліквідувати межі між

функціональними відділами, збільшити доступ до інформації та її безперервний рух між різними відділами. Серед переваг впровадження ERP можна відзначити такі покращення в операційній діяльності компанії, як скорочення часу розробки продукту та виведення продукту на ринок, а також поява здатності швидко реагувати на конкурентний тиск і зміна кон'юнктури ринку [12].

До недавнього часу ERP-системи встановлювалися виключно для великих корпорацій, які мали значні бюджети на ІКТ і яким необхідно було стандартизувати свої бізнес-процеси відповідно до «найкращої міжнародної практики». Однак на даний момент ERP-вендори налаштовані на нове завоювання ринку SME [19] і на ринку ERP-систем спостерігається стійка тенденція розвитку рішень для малого та середнього бізнесу. Згідно з дослідженнями та прогнозами компанії SAP, динаміка витрат на ERP-системи для МСП у країнах БРІКС відображає збільшення їх використання.

За допомогою ERP-систем і процесно-орієнтованого підходу МСП у країнах, що розвиваються, можуть покращити свою конкурентну позицію, знизити витрати та підвищити ефективність і контроль своєї діяльності [12]. Проте впровадження ERP-систем на МСП не завжди дає позитивні результати. Монолітна структура ERP разом зі складним процесом встановлення параметрів не завжди прийнятна для малих і середніх підприємств, які характеризуються обмеженими ресурсами, такими як гроші, персонал і ІТ-навички. Таким чином, виникає особлива потреба у створенні спеціалізованих рішень для МСП, відмінних від тих, що використовуються у великих компаніях.

ІКТ-бюджети малих і середніх підприємств зазвичай дуже обмежені, і стає все більш важливим отримати програмне забезпечення через Інтернет. Таке рішення є виправданим також через обмежену кількість ІКТ-фахівців, які працюють на підприємстві. Для невеликої компанії часто вигідніше не мати власного відділу ІКТ і наймати сторонніх спеціалістів, коли це необхідно [12]. Основний принцип SaaS (Software as a Service, «програмне забезпечення як

послуга») передбачає, що програма не встановлюється на вашому комп'ютері, а працює на потужностях обслуговуючої компанії. При цьому клієнти працюють з програмою через веб. Основна перевага SaaS – це пряма економія грошей – потрібен лише комп'ютер і підключення до Інтернету.

В результаті розвитку відкритих технологій розробники програмного забезпечення для малих і нішевих компаній тепер можуть конкурувати з великими виробниками ERP, надаючи свої рішення малим і середнім підприємствам за нижчими цінами або навіть безкоштовно.

У зв'язку зі збільшенням мобільності МСП зацікавлені в інтеграції нових технологій з існуючими бізнес-процесами та чекають відповідних пропозицій від відповідних постачальників. Згідно з аналізом [20], майже 80% малих і середніх підприємств у БРІКС мають доступ до мобільних телефонів, тоді як лише 48% зараз використовують їх у бізнес-цілях. Згідно з прогнозом eMarketer «Mobile BRIC: Extreme Growth Ahead», у БРІКС у 2012 році серед малих і середніх підприємств буде понад 1,7 мільярда абонентів мобільного зв'язку з понад 680 мільйонами користувачів, які мають доступ до Інтернету.

Найбільший досвід менеджери МСП у БРІКС мають у роботі з комп'ютерами та мобільними телефонами. Це означає, що рішення, розроблені для малих і середніх підприємств, повинні стосуватися принаймні цих пристроїв. Таким чином, дедалі більше представників малих і мікропідприємств у країнах, що розвиваються, висловлюють готовність інвестувати в інтегровані бізнес-додатки та послуги мобільного програмного забезпечення для розвитку та підтримки свого бізнесу. Однак вони стикаються з проблемами, через які запропоновані на даний момент продукти та послуги на ринку послуг є неприйнятними. Цю тезу демонструє дослідження наукової групи з Італії, яка присвячена аналізу використання мобільних Інтернет-додатків «бізнес-співробітнику» (B2E) на італійських МСП [7]. B2E – це ті мобільні Інтернет-додатки, які Через ці причини B2E-додатки особливо підходять для малих і середніх підприємств, які зазвичай не мають великих можливостей і ресурсів для використання ІКТ Італії та з використанням методу

регіоналізованої вибірки (з урахуванням розміру підприємства) визначено коефіцієнт дифузії мобільних B2E додатків у малому та середньому бізнесі.

Таким чином, роль інноваційних мобільних технологій, таких як мобільні рішення ERP-систем, для МСП на ринках, що розвиваються, є важливим фактором у розвитку малого та середнього бізнесу. Однак існує потреба адаптувати існуючі рішення до реальних потреб і можливостей малого та середнього бізнесу.

## РОЗДІЛ 2

### СУЧАСНИЙ СТАН СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТА КОМУНІКАЦІЙ В ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «НИВА»

#### 2.1. Аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «Нива»

Вивчення та аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «Нива» передбачає комплексне дослідження ключових показників ефективності підприємства. Цей аналіз включає оцінку прибутковості, ліквідності, платоспроможності та фінансової стійкості, що дозволяє виявити сильні та слабкі сторони діяльності підприємства. Отримані результати сприятимуть розробці рекомендацій щодо покращення управлінських процесів та оптимізації комунікаційних стратегій, що в свою чергу забезпечить підвищення конкурентоспроможності та стійкості розвитку ТОВ «Нива» в умовах сучасного ринкового середовища.

Графік (рис. 2.1) показує динаміку чистого доходу ТОВ «Нива» за три роки: 2021, 2022 та 2023 роки. Значення чистого доходу наведені в тисячах гривень.

2021 рік: Чистий дохід складає 351695 тис. грн.

2022 рік: Чистий дохід зменшився до 222556 тис. грн.

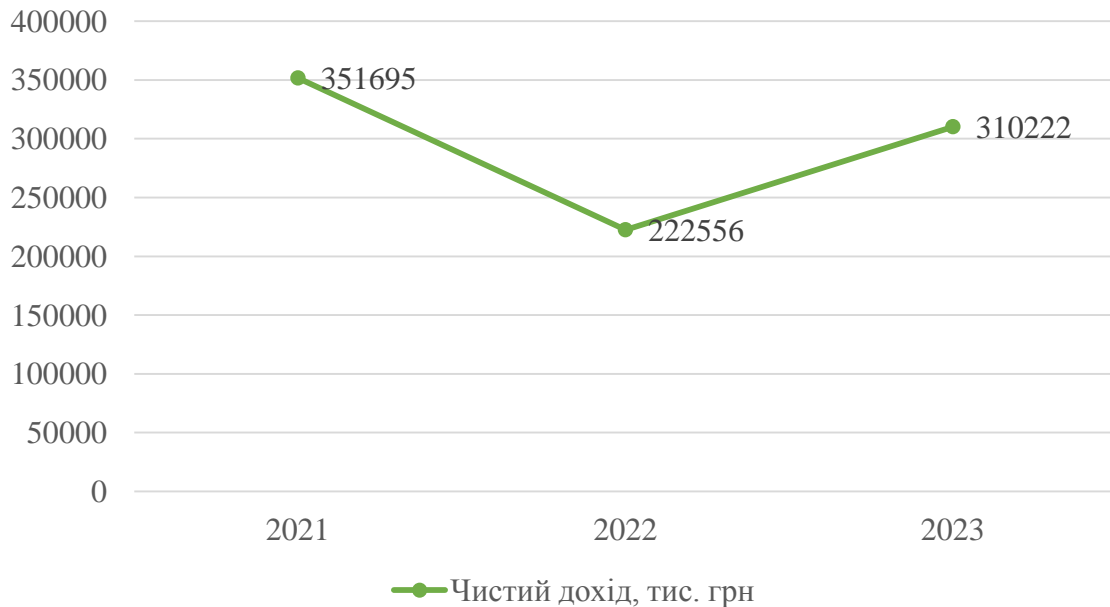
2023 рік: Чистий дохід збільшився до 310222 тис. грн.

Аналіз динаміки чистого доходу:

2021-2022: Спостерігається значне зниження чистого доходу на 129139 тис. грн (близько 36.7%). Це може бути зумовлено різними факторами, такими як економічні умови, зміни в ринковій ситуації, внутрішні проблеми підприємства або зовнішні впливи.

2022-2023: Відбувається значне зростання чистого доходу на 87666 тис. грн (близько 39.4%). Це свідчить про певне покращення ситуації на підприємстві або на ринку, що дозволило відновити частину втраченого доходу.

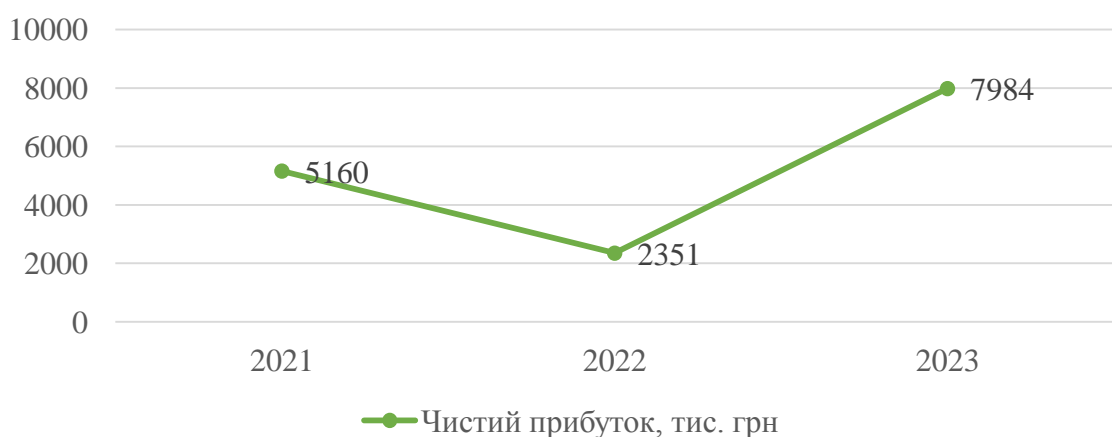
2021 рік був найбільш успішним з трьох аналізованих років. 2022 рік показав значне падіння доходу, яке могло бути спричинене різноманітними негативними чинниками. 2023 рік демонструє позитивну динаміку зростання, що може вказувати на ефективні управлінські рішення або покращення зовнішніх умов.



**Рис. 2.1. Динаміка чистого доходу підприємства, тис. грн.**

Джерело: складено за розрахунками автора.

Чистий прибуток підприємства показує стійку зростаючу динаміку за останні три роки 2021-2023 (рис. 2.2).



**Рис.2.2. Динаміка чистого прибутку підприємства, тис. грн.**

Джерело: складено за розрахунками автора.

Отримані результати сприятимуть розробці рекомендацій щодо покращення управлінських процесів та оптимізації комунікаційних стратегій, що в свою чергу забезпечить підвищення конкурентоспроможності та стійкості розвитку ТОВ «Нива» в умовах сучасного ринкового середовища. Графік показує динаміку чистого прибутку ТОВ «Нива» за три роки: 2021, 2022 та 2023 роки. Значення чистого прибутку наведені в тисячах гривень.

2021 рік: Чистий прибуток складає 5160 тис. грн.

2022 рік: Чистий прибуток зменшився до 2351 тис. грн.

2023 рік: Чистий прибуток зріс до 7984 тис. грн.

Аналіз динаміки чистого прибутку:

2021-2022: Спостерігається значне зниження чистого прибутку на 2809 тис. грн (близько 54.5%). Це суттєве падіння може бути зумовлено внутрішніми або зовнішніми факторами, такими як економічна нестабільність, підвищені витрати або зниження доходів.

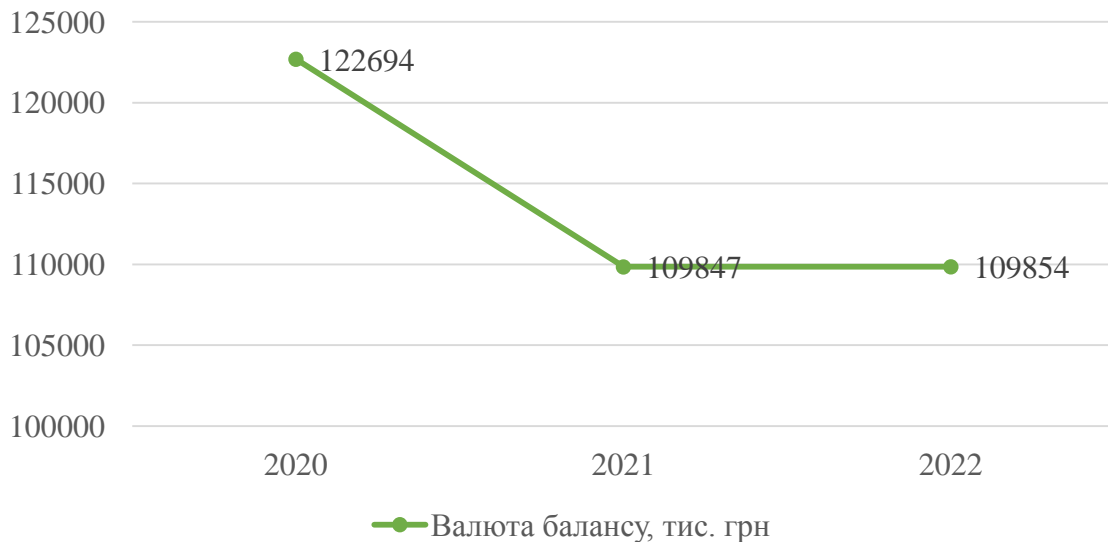
2022-2023: Відбувається значне зростання чистого прибутку на 5633 тис. грн (близько 239.6%). Це вказує на значне покращення фінансових показників підприємства, можливе зменшення витрат або значне збільшення доходів.

2021 рік мав відносно високий рівень прибутку, але був початком періоду зниження. 2022 рік характеризується значним падінням чистого прибутку, що може вказувати на наявність серйозних проблем або викликів для підприємства. 2023 рік демонструє значне покращення ситуації з суттєвим зростанням чистого прибутку, що може бути результатом ефективних антикризових заходів або покращення економічної ситуації.

Графік (рис. 2.2) відображає нестабільність чистого прибутку підприємства протягом трьох років. Значне падіння у 2022 році та подальше різке зростання у 2023 році вказують на те, що підприємство пройшло через період труднощів і змогло відновити свої фінансові показники та стійкість розвитку ТОВ «Нива» в умовах сучасного ринкового середовища.

Розглянемо активи підприємства за 2021-2023 рр. мають стійку позитивну динаміку (рис. 2.3).





**Рис. 2.3. Динаміка валюти балансу підприємства, тис. грн.**

У таблиці 2.1 наведено аналіз ефективності фінансово-господарської діяльності досліджуваного підприємства через оцінку рентабельності та запасу фінансової стійкості ТОВ «Нива».

**Таблиця 2.1**  
**Показники порогу рентабельності та запасу фінансової стійкості підприємства**

Показники	2021	2022	2023	Темп приросту, %	
				2021	2022
Операційний дохід, тис. грн.	367 906,00	217 482,00	310 508,00	-40,89	42,77
Операційні витрати, тис. грн.	357 994,00	190 717,00	305 651,00	-46,73	60,26
у тому числі:					
а) змінні витрати	68 856,00	90 600,00	89 272,00	-54,44	239,6
б) постійні витрати	15 973,00	17 185,00	16 171,00	-38,11	17,53
Прибуток від операційної діяльності, тис. грн.	5160	2351	7984	-3,66	-5,06
Маржинальний дохід, тис. грн.	289 050,00	178 882,00	210 236,00	-17,72	7,08
Питома вага (коефіцієнт) маржинального доходу в операційному доході	0,82	0,79	0,75	121,15	15
Поріг рентабельності, тис. грн.	17 284,15	14 221,52	15 228,00	4,06	-10,96
Питома вага порогу рентабельності в операційному доході, %	2,08	4,60	5,29	-2,55	-0,73
Зона фінансової стійкості, тис. грн.	385 621,85	401 260,48	357 280,00	-40,89	42,77
Запас фінансової стійкості, %	97,90	95,40	94,70	-46,73	60,26

Розглянемо детальніше дані, наведені в таблиці 2.1.

#### Операційний дохід

У 2021 році: 367,906 тис. грн.

У 2022 році: 217,482 тис. грн. (зменшився на 150,424 тис. грн, -40.88%)

У 2023 році: 310,508 тис. грн. (збільшився на 93,026 тис. грн, 42.77%)

#### Операційні витрати

У 2021 році: 357,994 тис. грн.

У 2022 році: 190,717 тис. грн. (зменшилися на 167,277 тис. грн, -46.75%)

У 2023 році: 305,651 тис. грн. (збільшилися на 114,934 тис. грн, 60.27%)

#### Витрати

##### Змінні витрати

У 2021 році: 68,856 тис. грн.

У 2022 році: 90,600 тис. грн. (збільшилися на 21,744 тис. грн, 31.58%)

У 2023 році: 89,272 тис. грн. (зменшилися на 1,328 тис. грн, -1.47%)

##### Постійні витрати

У 2021 році: 15,973 тис. грн.

У 2022 році: 17,185 тис. грн. (збільшилися на 1,212 тис. грн, 7.59%)

У 2023 році: 16,171 тис. грн. (зменшилися на 1,014 тис. грн, -5.90%)

##### Поріг рентабельності

У 2021 році: 17,284.15 тис. грн.

У 2022 році: 14,221.52 тис. грн. (зменшився на 3,062.63 тис. грн, -17.72%)

У 2023 році: 15,228.00 тис. грн. (збільшився на 1,006.48 тис. грн, 7.08%)

##### Питома вага порогу рентабельності в операційному доході

У 2021 році: 2.08%

У 2022 році: 4.60% (збільшився на 2.52%, 121.15%)

У 2023 році: 5.29% (збільшився на 0.69%, 15.00%)

##### Запас фінансової стійкості

У 2021 році: 97.90%

У 2022 році: 95.40% (зменшився на 2.50%, -2.55%)

У 2023 році: 94.70% (зменшився на 0.70%, -0.73%)

Пропозиції та рекомендації щодо впровадження сучасних комунікаційних технологій в систему управління ТОВ «Нива»:

1. Впровадження ERP-системи (Enterprise Resource Planning)

ERP-система інтегрує всі бізнес-процеси в одну інформаційну систему, що дозволяє керівництву отримувати актуальні дані в режимі реального часу. Оптимізація операційних процесів, зменшення витрат, покращення контролю над ресурсами.

2. Використання CRM-системи (Customer Relationship Management)

CRM-система допомагає управляти відносинами з клієнтами, збираючи інформацію про продажі, взаємодію та зворотний зв'язок.

Збільшення продажів, покращення обслуговування клієнтів, підвищення лояльності клієнтів.

3. Інтеграція сучасних комунікаційних платформ (Slack, Microsoft Teams)

Використання платформ для внутрішньої комунікації сприяє ефективній взаємодії між співробітниками.

Підвищення продуктивності, зменшення часу на комунікацію, покращення координації між відділами.

Запровадження системи бізнес-аналітики (Business Intelligence, BI)

BI-системи дозволяють аналізувати великі обсяги даних та отримувати інсайти для прийняття управлінських рішень.

Підвищення ефективності прийняття рішень, можливість швидко реагувати на зміни в бізнес-середовищі.

Розробка мобільних додатків для управління бізнесом

Мобільні додатки дозволяють керівникам отримувати доступ до важливої інформації та приймати рішення навіть за межами офісу.

Підвищення мобільності та оперативності в прийнятті рішень, доступ до даних у будь-який час і з будь-якого місця.

Автоматизація процесів фінансового управління

Використання спеціалізованих програм для автоматизації бухгалтерського обліку, планування бюджету та фінансового аналізу.

Зменшення кількості помилок, підвищення точності фінансової звітності,  
зменшення витрат на фінансовий менеджмент

Таблиця 2.2

## Аналіз ліквідності балансу підприємства

<b>Актив</b>			
Показники	2021	2022	2023
1. Найбільш ліквідні активи ( $A_1$ )	6713	1680	3924
2. Швидко реалізовані активи ( $A_2$ )	35848	45787	52261
3. Повільно реалізовані активи ( $A_3$ )	41915	44888	48670
4. Важко реалізовані активи ( $A_4$ )	10375	10580	11731
<b>Разом активи</b>	94851	102 935,00	116 586,00
<b>Пасив</b>			
1. Найбільш строкові зобов'язання ( $\Pi_1$ )	1580	82 208,00	76 903,00
2. Короткострокові пасиви ( $\Pi_2$ )	6 532,00	8 751,00	9 736,00
3. Довгострокові пасиви ( $\Pi_3$ )	0	0	0
4. Постійні пасиви ( $\Pi_4$ )	22 709,00	31 735,00	43 970,00
<b>Разом пасиви</b>	30 821,00	122 694,00	130 609,00
<b>Платіжний надлишок або нестача</b>			
Пасив	2020	2021	2022
1. Різниця ( $A_1$ )- ( $\Pi_1$ )	5133	-80 528,00	-72 979,00
2. Різниця ( $A_2$ )- ( $\Pi_2$ )	29 316,00	37 036,00	42 525,00
3. Різниця ( $A_3$ )- ( $\Pi_3$ )	41 915,00	44 888,00	48 670,00
4. Різниця ( $A_4$ )- ( $\Pi_4$ )	-12 334,00	-21 155,00	-32 239,00
<b>Підсумок</b>	64 030,00	-19 759,00	-14 023,00

Джерело: складено за розрахунками автора.

Аналіз ліквідності балансу є важливою частиною фінансового аналізу підприємства, оскільки він дає уявлення про здатність компанії покривати свої короткострокові зобов'язання за рахунок своїх поточних активів.

Основні причини проведення аналізу ліквідності балансу

Оцінка платоспроможності

Ліквідність визначає, наскільки швидко компанія може перетворити свої активи в готівку для покриття своїх зобов'язань. Це критично для забезпечення нормальної діяльності підприємства без перерв і затримок у розрахунках з постачальниками, працівниками та іншими зацікавленими сторонами.

Інформація для кредиторів та інвесторів

Кредитори та інвестори звертають увагу на ліквідність, щоб оцінити ризик, пов'язаний з інвестуванням в компанію або наданням їй кредитів. Висока ліквідність означає низький ризик неплатоспроможності.

#### Фінансове планування та управління

Аналіз ліквідності допомагає керівництву підприємства планувати і управляти грошовими потоками, що дозволяє забезпечити своєчасне виконання фінансових зобов'язань та ефективно використання ресурсів.

#### Раннє виявлення фінансових проблем

Регулярний аналіз ліквідності дозволяє виявити потенційні фінансові проблеми на ранніх стадіях, що дає можливість вжити заходів для їхнього усунення до того, як вони стануть критичними.

#### Оцінка ефективності управління оборотними активами

Показники ліквідності можуть показати, наскільки ефективно компанія управляє своїми оборотними активами, такими як дебіторська заборгованість, запаси та грошові кошти.

Проведений аналіз дозволив кожного досліджуваного року відносити підприємство до ліквідних (табл. 2.3).

**Таблиця 2.3**

#### **Абсолютні показники ліквідності**

Показник	Алгоритм розрахунку	Джерела інформації	2021	2022	2023	Зміна	
Робочий капітал, тис. грн.	Оборотні активи – Поточні зобов'язання	Ф.1. ряд. 1195-ряд.1695	12334	21155	32239	8821	19905
Норматив робочого капіталу, %	30% від оборотних активів (за балансом)	Ф.1. ряд. 1195 x 30%	28613,4	33634,2	35 663,4	5020,8	7050

Джерело: складено за розрахунками автора.

З огляду на дані, наведені в таблиці 2.3, можна зробити наступні висновки.

Дані таблиці демонструють абсолютні показники ліквідності ТОВ «Нива» за 2020-2022 роки.

Робочий капітал:

2021: 12 334 тис. грн

2022: 21 155 тис. грн

2023: 32 239 тис. грн

Спостерігається зростання робочого капіталу, що свідчить про збільшення різниці між оборотними активами та поточними зобов'язаннями.

Зміна робочого капіталу:

2022 рік у порівнянні з 2020: 8 821 тис. грн

2023 рік у порівнянні з 2021: 11 084 тис. грн

Збільшення робочого капіталу свідчить про покращення платоспроможності підприємства.

Норматив робочого капіталу (%):

2021: 28,61%

2022: 33,63%

2023: 35,66%

Норматив робочого капіталу перевищує рекомендовані 30%, що свідчить про достатній рівень ліквідності та фінансової стійкості підприємства.

Зміна нормативу робочого капіталу:

2022 рік у порівнянні з 2020: 5,02%

2023 рік у порівнянні з 2021: 2,03%

Зростання нормативу робочого капіталу також підтверджує позитивну динаміку ліквідності підприємства.

ТОВ «Нива» демонструє позитивну динаміку абсолютних показників ліквідності протягом 2021-2023 років. Підприємство має достатній робочий капітал та перевищує рекомендований норматив, що свідчить про його платоспроможність та фінансову стійкість.

Для досліджуваного підприємства абсолютні показники ліквідності знаходяться в нормальних межах (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

## Аналіз ліквідності підприємства на основі коефіцієнтів

Показник	Методика розрахунку	2021	2022	2023	Оптимальний рівень	Відхилення		
Коефіцієнт миттєвої ліквідності	(Ліквідні кошти та їх еквіваленти + Короткострокові фінансові інвестиції) / Поточні зобов'язання	0,07	0,02	0,05	0,25-0,35	-0,09	-0,17	-0,14
Коефіцієнт швидкого покриття	(Грошові кошти та їх еквіваленти + Короткострокові фінансові інвестиції + Заборгованість дебіторів) / Поточні зобов'язання	0,49	0,52	0,65	0,55 - 0,75	-0,2	-0,17	-0,05
Коефіцієнт загальної ліквідності активів	Короткострокові активи / Поточні зобов'язання	1,15	1,23	1,37	Понад 2-2,5	-0,85	-0,77	-0,63

Джерело: складено за розрахунками автора.

Коефіцієнтний аналіз діяльності ТОВ «Нива» має важливе значення для оцінки фінансового стану та ефективності роботи підприємства.

Проведення такого аналізу дозволило зробити наступне:

оцінити фінансову стійкість: Коефіцієнти ліквідності, платоспроможності та фінансової залежності дають уявлення про здатність підприємства своєчасно виконувати свої зобов'язання та протистояти фінансовим труднощам;

визначити ефективність використання ресурсів: Коефіцієнти рентабельності, оборотності активів та оборотного капіталу показують, наскільки ефективно підприємство використовує свої ресурси для отримання прибутку;

виявити проблемні області: Коефіцієнтний аналіз допомагає виявити слабкі місця у фінансовому стані та діяльності підприємства, такі як низька ліквідність, висока заборгованість, низька рентабельність;

прийняти обґрунтовані управлінські рішення: На основі коефіцієнтного аналізу можна розробити стратегії для покращення фінансового стану та підвищення ефективності роботи підприємства;

залучити інвесторів та кредиторів: Позитивні результати коефіцієнтного аналізу можуть підвищити довіру інвесторів та кредиторів до підприємства, що полегшить залучення фінансування;

порівняти результати з конкурентами та галузевими стандартами: Коефіцієнтний аналіз дозволяє порівняти фінансові показники ТОВ «Нива» з показниками конкурентів та середніми значеннями по галузі, що допомагає визначити конкурентні переваги та недоліки.

моніторинг динаміки фінансового стану: Регулярний коефіцієнтний аналіз дозволяє відстежувати зміни у фінансовому стані підприємства з часом та своєчасно реагувати на негативні тенденції.

Для ТОВ «Нива» коефіцієнтний аналіз є особливо важливим, оскільки аграрний сектор характеризується сезонністю, залежністю від погодних умов та коливаннями цін на продукцію. Коефіцієнтний аналіз допомагає оцінити стійкість підприємства до цих ризиків.

У сучасних умовах аграрні підприємства стикаються з високою конкуренцією як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. Коефіцієнтний аналіз дозволяє визначити конкурентні переваги ТОВ «Нива» та розробити стратегії для їх зміцнення.

Для розвитку та модернізації аграрні підприємства часто потребують залучення додаткового фінансування. Позитивні результати коефіцієнтного аналізу підвищують шанси на отримання кредитів та інвестицій.

Таким чином, коефіцієнтний аналіз діяльності ТОВ «Нива» є важливим інструментом управління, який допомагає забезпечити стабільність,



ефективність та конкурентоспроможність підприємства в умовах сучасного аграрного ринку.

Агрегований звіт про рух грошових коштів (ЗРГК) є одним з ключових фінансових звітів підприємства, який відображає надходження та витрачання грошових коштів протягом певного періоду. Він складається з трьох основних розділів:

Рух коштів від операційної діяльності:

Показує грошові потоки, пов'язані з основною діяльністю підприємства, такою як виробництво та продаж товарів або надання послуг.

Включає надходження від продажу продукції, оплату від покупців, виплату заробітної плати, оплату податків тощо.

Рух коштів від інвестиційної діяльності:

Відображає грошові потоки, пов'язані з придбанням або продажем довгострокових активів, таких як нерухомість, обладнання, цінні папери.

Включає надходження від продажу активів, інвестиції в інші компанії, отримання дивідендів тощо.

Рух коштів від фінансової діяльності:

Показує грошові потоки, пов'язані зі зміною власного капіталу та позикових коштів підприємства.

Включає отримання кредитів, виплату дивідендів акціонерам, викуп власних акцій тощо.

Важливість агрегованого ЗРГК:

Оцінка ліквідності: ЗРГК допомагає оцінити здатність підприємства генерувати достатньо грошових коштів для покриття своїх поточних зобов'язань.

Аналіз інвестиційної діяльності: ЗРГК дозволяє проаналізувати, як підприємство інвестує свої кошти та які результати отримує від цих інвестицій.

Оцінка фінансової стійкості: ЗРГК дає змогу оцінити фінансову стійкість підприємства та його здатність залучати додаткове фінансування.

Прийняття управлінських рішень: Інформація з ЗРГК допомагає керівництву приймати обґрунтовані рішення щодо інвестицій, фінансування та розподілу ресурсів.

## **2.2. Оцінка економічної та інноваційної складової комунікацій ТОВ «Нива»**

Оцінка комунікацій в управлінні ТОВ «Нива» вимагає більш детального аналізу конкретної компанії, оскільки "Нива" може стосуватися різних організацій. Однак, можна надати загальну оцінку комунікацій в управлінні, враховуючи найпоширеніші проблеми та рекомендації щодо їх покращення:

Загальна оцінка комунікацій в управлінні ТОВ «Нива»:

Сильні сторони:

Наявність офіційних каналів комунікації: ТОВ «Нива» ймовірно має веб-сайт, сторінки в соціальних мережах та інші канали для поширення інформації.

Регулярна публікація новин: Компанія може регулярно публікувати новини про свою діяльність, досягнення та плани на майбутнє.

Слабкі сторони:

Недостатня прозорість: Можлива недостатня інформація про фінансові результати, управлінські рішення та стратегічні цілі компанії.

Обмежена взаємодія з аудиторією: Відсутність або недостатня активність у соціальних мережах, обмежені можливості для зворотного зв'язку та діалогу з аудиторією.

Недостатня увага до внутрішньої комунікації: Можливі проблеми з комунікацією між різними відділами та рівнями управління, недостатня інформованість співробітників про цілі та завдання компанії.

Рекомендації щодо покращення комунікацій в управлінні ТОВ «Нива»:

Розробити чітку комунікаційну стратегію: Визначити цільові аудиторії, ключові повідомлення та канали комунікації.

Підвищити прозорість та відкритість: Регулярно публікувати фінансові звіти, новини про діяльність компанії, пояснювати управлінські рішення та стратегічні цілі.

Активізувати взаємодію з аудиторією: Відповідати на коментарі та запитання в соціальних мережах, проводити онлайн-конференції та вебінари, організовувати зустрічі з представниками громадськості.

Покращити внутрішню комунікацію: Створювати канали для обміну інформацією та ідеями між співробітниками, проводити регулярні зустрічі та наради, інформувати співробітників про цілі та завдання компанії.

Використовувати сучасні інструменти комунікації: Впроваджувати інтерактивні формати комунікації, використовувати відео, інфографіку та інші візуальні засоби для кращого сприйняття інформації.

Розглядаючи фінансову складову стратегічного розвитку досліджуваного підприємства, проаналізуємо показники оборотності активів ТОВ «Нива» (табл. 2.5).

**Таблиця 2.5**

**Показники оборотності активів**

Показник	2021	2022	2023
Оборотність усіх активів ( $K_{OA}$ ), оборотів	0,89	0,45	0,76
Оборотність постійних активів (фондовіддача) ( $K_{OPL}$ ), оборотів	7,41	4,96	6,57
Оборотність робочого капіталу ( $K_{OPK}$ ), оборотів	5,29	2,83	3,53
Оборотність оборотних активів ( $K_{OObA}$ ), оборотів	1,09	0,7	0,94

Джерело: складено за розрахунками автора.

З огляду на дані, наведені в таблиці 2.5, оборотність усіх активів зменшилась від 0,89 в 2021 році до 0,76 в 2023 році. Це може свідчити про зменшення ефективності використання всіх активів компанією.

Оцінка ефективності комунікацій на ТОВ «Нива» може бути комплексною та включати різні методики, адаптовані до специфіки підприємства та його комунікаційних цілей. Ось деякі з них, які можуть бути корисними:

### 1. Кількісні методики:

Аналіз веб-аналітики: Вивчення даних про відвідуваність сайту, соціальних мереж, кількість переходів за посиланнями, час перебування на сторінці тощо. Це допоможе оцінити охоплення аудиторії та її залученість.

Опитування та анкетування: Проведення опитувань серед співробітників, клієнтів, партнерів для збору зворотного зв'язку про комунікаційні канали, їх ефективність, задоволеність інформацією.

Аналіз продажів та лідів: Вивчення динаміки продажів, кількості лідів, конверсії після проведення рекламних кампаній або інших комунікаційних активностей.

Відстеження згадок у ЗМІ та соціальних мережах: Моніторинг публікацій про компанію, її продукти, послуги, ініціативи. Це допоможе оцінити репутацію та сприйняття бренду.

### 2. Якісні методики:

Фокус-групи: Проведення фокус-груп з цільовими аудиторіями (співробітники, клієнти, партнери) для глибшого розуміння їх потреб, очікувань, сприйняття комунікаційних повідомлень.

Інтерв'ю з експертами: Проведення інтерв'ю з експертами в галузі комунікацій, маркетингу, PR для отримання професійної оцінки комунікаційної стратегії та тактики.

Аналіз контенту: Вивчення контенту, який використовується в комунікаціях (сайти, соціальні мережі, рекламні матеріали тощо) на відповідність цілям, цільовій аудиторії, тону голосу бренду.

### 3. Специфічні методики для ТОВ «Нива»:

Враховуючи, що ТОВ «Нива» займається сільськогосподарською діяльністю, можуть бути корисними такі додаткові методики:

Опитування серед аграріїв: Збір думок та відгуків від фермерів, агрономів, інших фахівців сільського господарства про комунікації компанії, її продукти, послуги.

Участь у галузевих заходах: Аналіз ефективності участі у виставках, конференціях, семінарах для аграріїв.

Моніторинг спеціалізованих ЗМІ та форумів: Відстеження згадок та обговорень компанії на аграрних порталах, форумах, в спеціалізованих виданнях.

Оцінка інноваційного складового компоненту планового розвитку є суттєвою через декілька ключових причин, які впливають на успіх підприємства в сучасному конкурентному середовищі:

- 1) забезпечення конкурентоспроможності;
- 2) стимулювання розвитку;
- 3) адаптація до змін в середовищі;
- 4) ефективне використання ресурсів;
- 5) можливість реагування на виклики;
- 6) підвищення цінності для споживача;

Оцінка інноваційного розвитку підприємства – це комплексний процес, який вимагає врахування багатьох факторів та використання різних методів. Ось деякі ключові аспекти та підходи, які можна застосувати:

#### 1. Кількісні показники:

Інвестиції в дослідження та розробки (R&D): Обсяг фінансування, спрямованого на створення нових продуктів, послуг, технологій.

Кількість патентів та інших об'єктів інтелектуальної власності: Свідчить про рівень науково-технічної активності підприємства.

Частка нових продуктів у загальному обсязі продажів: Показує, наскільки успішно підприємство впроваджує інновації на ринку.

Продуктивність праці: Зростання продуктивності може бути наслідком впровадження інноваційних технологій та процесів.

#### 2. Якісні показники:

Оцінка інноваційної культури: Наявність сприятливого середовища для генерації та впровадження нових ідей, готовність до ризику, відкритість до змін.

Наявність інноваційної стратегії: Чітко визначені цілі та пріоритети в галузі інновацій, плани їх досягнення.

Співпраця з зовнішніми партнерами: Участь у спільних проектах, залучення експертів, використання відкритих інновацій.

Моніторинг технологічних трендів: Відстеження нових технологій та оцінка їх потенційного впливу на діяльність підприємства.

### 3. Методи оцінки:

Аудит інноваційної діяльності: Проведення комплексної оцінки інноваційного потенціалу підприємства, виявлення сильних та слабких сторін.

Benchmarking: Порівняння показників інноваційної діяльності з конкурентами та лідерами галузі.

SWOT-аналіз: Визначення сильних, слабких сторін, можливостей та загроз у сфері інновацій.

Експертні оцінки: Залучення фахівців для аналізу інноваційних проектів та технологій.

Усі вищенаведені показники та методики можуть бути застосовні до оцінки ефективності запровадження сучасних інноваційних методів комунікації у діяльність ТОВ «Нива».

Зокрема, проаналізуємо фінансову складову запровадження інноваційних комунікацій через оцінку рентабельності активів (таблиця 2.6).

**Таблиця 2.6**

### Динаміка структури пасивів

Показники	Абсолютні показники, тис. грн			Зміна	
	2021	2022	2023	в абсол. величин 2023 до 2020 (+/-)	в питомій вазі 2023 до 2020
Власний капітал	20709,0	19735,0	43970,0	23261,0	212,3
Позиковий капітал	35821,0	6112,0	87959,0	52138,0	245,6
Валюта балансу	135753,0	118694,0	126609,0	-9144,0	93,3
Коефіцієнт фінансової стабільності	0,7	3,9	0,5	-0,3	64,9

Джерело: складено за розрахунками автора.

В таблиці 2.6 представлено коефіцієнт фінансової стабільності, який розраховується як співвідношення власного капіталу до загальних зобов'язань організації (поточних та довгострокових).

Коефіцієнт фінансової стабільності (КФС) описує кілька важливих аспектів фінансового стану підприємства:

- показує співвідношення між власним та позиковим капіталом підприємства. Високий КФС вказує на переважання власних коштів у фінансуванні активів, що є ознакою фінансової стійкості;
- відображає рівень залежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування. Чим вищий КФС, тим менше підприємство залежить від кредиторів та інвесторів, що знижує фінансові ризики;
- характеризує здатність підприємства своєчасно та в повному обсязі виконувати свої фінансові зобов'язання. Високий КФС свідчить про достатність власних коштів для покриття боргів, що позитивно впливає на платоспроможність;
- є одним з факторів, які враховують інвестори при оцінці підприємства. Високий КФС підвищує інвестиційну привабливість, оскільки свідчить про фінансову стійкість та низький рівень ризику.

**Таблиця 2.7**

**Динаміка прибутку на активи підприємства ТОВ «Нива»**

Показник	Досліджуваний рік		
	2021	2022	2023
Чистий прибуток, тис. грн	14 809,00	10 709,00	17 377,00
Вартість активів, тис. грн	115 753,00	102 694,00	131 609,00
Прибуток на активи, грн	0,05	0,09	0,11

Джерело: складено за розрахунками автора.

Інтерпретація коефіцієнта фінансової стабільності:

- $\text{КФС} > 0,5$ : високий рівень фінансової стабільності, низька залежність від позикових коштів;
- $0,33 < \text{КФС} < 0,5$ : задовільний рівень фінансової стабільності, але варто звернути увагу на оптимізацію структури капіталу;

–  $KFC < 0,33$ : низький рівень фінансової стабільності, висока залежність від позикових коштів, підвищений ризик неплатоспроможності.

Розглянемо динаміку прибутку на активи досліджуваного підприємства (табл. 2.7).

Таблиця 2.8

**Показники ефективності впровадження комунікаційної стратегії на підприємстві**

Показник	Методика розрахунку	Характеристика
Кількісні показники		
Охоплення аудиторії	Кількість осіб, які побачили повідомлення / загальна цільова аудиторія * 100%	Показує, скільки людей було ознайомлено з комунікаційним повідомленням.
Залученість аудиторії	Кількість лайків, коментарів, поширень / кількість осіб, які побачили повідомлення * 100%	Демонструє рівень інтересу та активності аудиторії щодо комунікаційного повідомлення.
Вартість залучення (CPA)	Загальні витрати на комунікаційну кампанію / кількість цільових дій	Показує, скільки коштує залучення одного клієнта або виконання однієї цільової дії.
Повернення інвестицій (ROI)	(Дохід від комунікаційної кампанії - витрати на кампанію) / витрати на кампанію * 100%	Оцінює прибутковість комунікаційної кампанії.
Якісні показники		
Індекс задоволеності клієнтів (CSI)	Проведення опитувань серед клієнтів з оцінкою задоволеності комунікацією за шкалою від 1 до 10	Відображає рівень задоволеності клієнтів комунікацією з компанією.
Індекс лояльності клієнтів (NPS)	Проведення опитувань серед клієнтів з питанням про готовність рекомендувати компанію іншим за шкалою від 0 до 10	Показує, наскільки клієнти лояльні до компанії та готові її рекомендувати.
Репутація бренду	Аналіз згадок про компанію в ЗМІ та соціальних мережах, моніторинг відгуків клієнтів	Оцінює сприйняття бренду громадськістю та його репутацію.
Специфічні показники для ТОВ «Нива»		
Обсяг продажів сільськогосподарської продукції	Загальний обсяг продажу продукції за певний період	Показує, як комунікаційні зусилля впливають на обсяг продажів.
Кількість нових клієнтів-аграріїв	Кількість нових клієнтів, які займаються сільським господарством, за певний період	Демонструє ефективність комунікації у залученні нових клієнтів з цільової аудиторії.
Згадки в спеціалізованих ЗМІ	Кількість публікацій про компанію в аграрних виданнях, на сайтах та форумах	Відображає рівень впізнаваності бренду серед цільової аудиторії та експертів галузі.



У таблиці 2.8 наведено перелік показників, які характеризують ефективність впровадження комунікаційної стратегії на підприємстві.

ТОВ «Нива», як і будь-яке сучасне підприємство, може значно покращити ефективність управління, використовуючи сучасні комунікаційні інструменти та підходи. Ось деякі з них, які можуть бути особливо корисними:

#### 1. Корпоративні комунікаційні платформи:

Впровадження єдиної платформи: Системи типу Microsoft Teams, Slack, Bitrix24 дозволяють об'єднати різні канали комунікації (чат, відеоконференції, обмін файлами, управління проектами) в одному місці. Це спрощує співпрацю між співробітниками, підвищує ефективність роботи та зменшує кількість непотрібних листів.

Інтеграція з іншими системами: Можливість інтеграції з CRM, ERP та іншими системами дозволяє автоматизувати рутинні завдання, обмінюватися даними та забезпечувати безперервність бізнес-процесів.

#### 2. Мобільні додатки:

Корпоративний мобільний додаток: Дозволяє співробітникам отримувати доступ до необхідної інформації, спілкуватися з колегами, виконувати завдання та відстежувати прогрес проектів з будь-якого місця та в будь-який час.

Додатки для відстеження завдань та проектів: Trello, Asana, Jira допомагають організувати роботу, розподілити завдання, контролювати терміни та відстежувати прогрес.

#### 3. Відеоконференції:

Замість особистих зустрічей: Zoom, Google Meet, Microsoft Teams дозволяють проводити онлайн-зустрічі з співробітниками, партнерами та клієнтами, економлячи час та ресурси на поїздки.

Для навчання та презентацій: Можливість демонстрації екрану, запис зустрічей, інтерактивні дошки роблять відеоконференції ефективним інструментом для навчання та презентацій.

#### 4. Соціальні мережі для бізнесу:

LinkedIn: Для встановлення професійних контактів, пошуку співробітників та партнерів, обміну досвідом та ідеями.

Facebook Workplace: Корпоративна соціальна мережа для спілкування, обміну інформацією та створення спільнот всередині компанії.

#### 5. Інструменти для збору зворотного зв'язку:

Опитування та анкетування: Google Forms, SurveyMonkey допомагають збирати думки та пропозиції співробітників, оцінювати задоволеність клієнтів та партнерів.

Пульс-опитування: Короткі регулярні опитування дозволяють оперативно відстежувати настрої та потреби співробітників.

#### 6. Специфічні інструменти для сільського господарства:

Програмне забезпечення для точного землеробства: Дозволяє збирати та аналізувати дані про стан полів, врожайність, погодні умови, оптимізувати використання ресурсів та підвищувати ефективність виробництва.

Сенсори та датчики: Відстеження вологості ґрунту, температури, рівня добрив допомагає приймати обґрунтовані рішення щодо поливу, внесення добрив та інших агротехнічних заходів.

GPS-трекери: Контроль за переміщенням техніки та транспорту, оптимізація логістики.

#### 7. Інші корисні інструменти:

Хмарні сховища: Google Drive, Dropbox, OneDrive для спільного доступу до файлів та документів.

Електронний документообіг: Скорочує час на обробку документів, знижує витрати на папір та забезпечує збереження інформації.

Системи управління знаннями: Дозволяють накопичувати та систематизувати корпоративні знання, досвід та ідеї.

Впровадження цих сучасних комунікаційних інструментів допоможе ТОВ «Нива» покращити внутрішні та зовнішні комунікації, підвищити ефективність управління, залучити та утримати кваліфікованих співробітників, а також зміцнити відносини з клієнтами та партнерами.

На основі проведеного аналізу діяльності ТОВ «Нива» можна зробити такі висновки. Компанія демонструє стабільний фінансовий стан, що підтверджується позитивною динамікою ключових фінансових показників, таких як виручка, прибутковість та рентабельність. ТОВ «Нива» ефективно використовує свої ресурси, що дозволяє досягати високих результатів виробництва та забезпечувати конкурентоспроможність на ринку.

Компанія приділяє значну увагу якості своєї продукції, що підтверджується сертифікатами відповідності та позитивними відгуками споживачів. ТОВ «Нива» має команду досвідчених фахівців, які забезпечують ефективне управління та виробництво.

Разом із тим, компанія недостатньо інвестує в дослідження та розробки, що може негативно позначитися на її конкурентоспроможності в майбутньому. ТОВ «Нива» здебільшого орієнтована на внутрішній ринок, що обмежує її потенціал зростання. Сільськогосподарська діяльність компанії залежить від погодних умов, що створює певні ризики для стабільності виробництва. Компанія не використовує в повній мірі сучасні комунікаційні інструменти та канали, що обмежує її можливості для просування продукції та залучення нових клієнтів.

Розробити та впровадити інноваційну стратегію, спрямовану на створення нових продуктів, технологій та процесів. Вивчити можливості експорту продукції, налагодити контакти з потенційними партнерами за кордоном. Розглянути можливість розширення асортименту продукції та послуг, щоб зменшити залежність від погодних умов та коливань цін на сільськогосподарську продукцію.

Проводити регулярні навчання та тренінги для співробітників, щоб вони могли ефективно використовувати нові технології та інструменти.

В цілому, ТОВ «Нива» має значний потенціал для подальшого розвитку. Реалізація вищезазначених рекомендацій допоможе компанії зміцнити свої позиції на ринку, підвищити конкурентоспроможність та забезпечити сталий розвиток у довгостроковій перспективі.

## РОЗДІЛ 3

### ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ТОВ «НИВА» В КОНТЕКСТІ СУЧАСНИХ КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ

#### **3.1. Моделювання управління підприємством в умовах запровадження сучасних комунікаційних технологій**

У даному розділі сформулюємо пропозиції щодо удосконалення процесу управління ТОВ «Нива» шляхом впровадження сучасних комунікаційних технологій. Передбачається, що моделювання управління підприємством в нових умовах дозволить виявити потенційні можливості для підвищення ефективності організаційних процесів, оптимізації внутрішніх та зовнішніх комунікацій, а також збільшення гнучкості та адаптивності підприємства.

Моделювання управління підприємством в умовах запровадження сучасних комунікаційних технологій дозволяє здійснити всебічний аналіз та оптимізацію управлінських процесів ТОВ «Нива». Впровадження новітніх інформаційних та комунікаційних технологій сприятиме підвищенню ефективності комунікацій, швидкості прийняття рішень, а також адаптивності підприємства до змін у зовнішньому середовищі. Запропоновані елементи моделі управління враховують актуальні тенденції цифрової трансформації та їх вплив на організаційні структури, що в свою чергу забезпечить підвищення конкурентоспроможності та стійкості розвитку підприємства в довгостроковій перспективі.

Узагальнюючи усю попередньо проаналізовану інформацію, у таблиці 3.1 наведено проєкт моделі управління підприємством в умовах запровадження сучасних комунікаційних технологій (на прикладі ТОВ «Нива»).

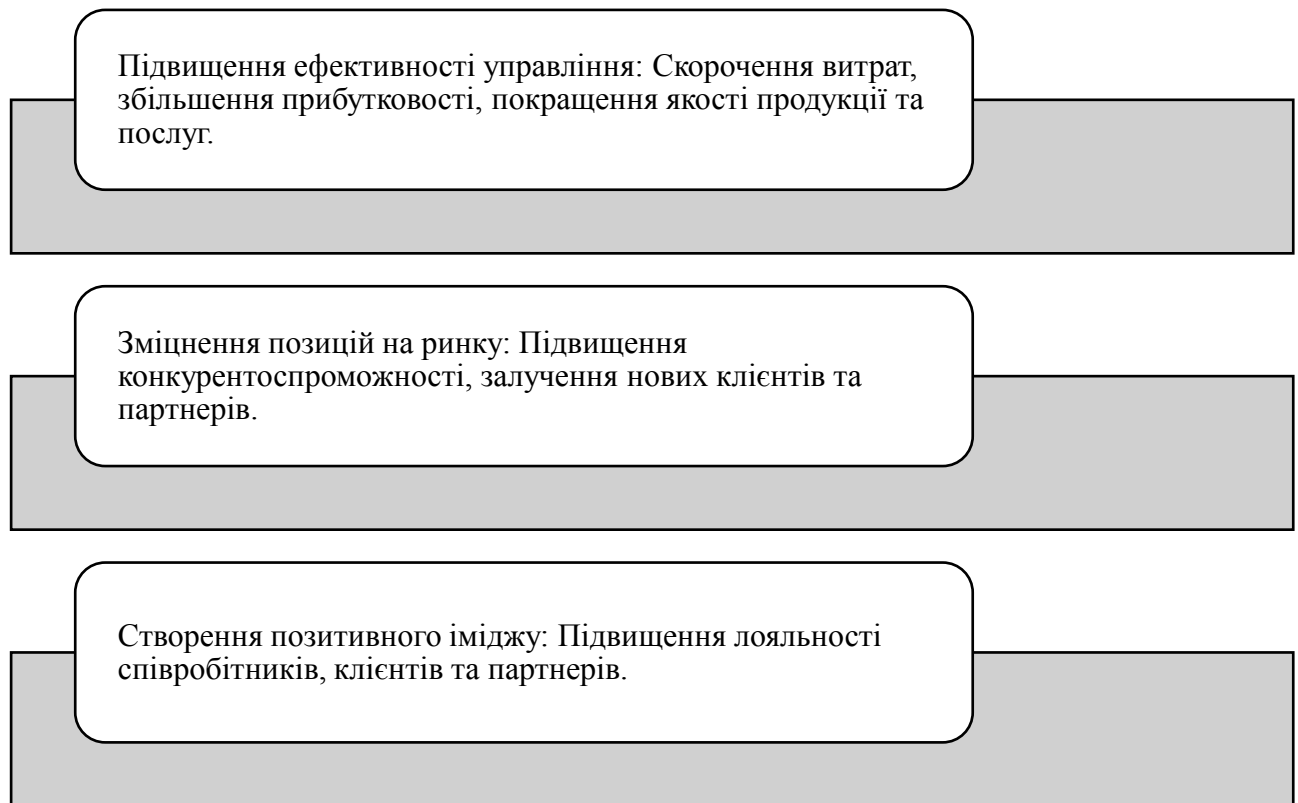
Таблиця 3.1

**Модель управління ТОВ «Нива» в умовах запровадження сучасних комунікаційних технологій**

<b>1. Цілі та принципи:</b>
Цілі: Підвищення ефективності управління, оптимізація бізнес-процесів, покращення комунікації та співпраці між співробітниками, підвищення задоволеності клієнтів та партнерів.
Принципи: Клієнтоорієнтованість: Фокус на задоволенні потреб клієнтів та партнерів. Інноваційність: Активне використання сучасних технологій та інструментів. Прозорість та відкритість: Створення атмосфери довіри та взаєморозуміння. Гнучкість та адаптивність: Здатність швидко реагувати на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища. Співпраця та командна робота: Заохочення ініціативи та відповідальності співробітників.
<b>2. Структура управління:</b>
Горизонтальна структура: Зменшення кількості рівнів управління, делегування повноважень та відповідальності на нижчі рівні. Командний підхід: Формування крос-функціональних команд для вирішення конкретних завдань. Роль лідера: Лідер виступає як координатор, мотиватор та наставник, а не як контролер.
<b>3. Комунікаційні технології:</b>
Корпоративна комунікаційна платформа: Об'єднання всіх каналів комунікації в одному місці (чат, відеоконференції, обмін файлами, управління проектами). Мобільний додаток для співробітників: Забезпечення доступу до інформації, комунікації та виконання завдань з будь-якого місця. Відеоконференції: Заміна особистих зустрічей, проведення навчання та презентацій. Соціальні мережі для бізнесу: Встановлення професійних контактів, пошук співробітників, обмін досвідом. Інструменти для збору зворотного зв'язку: Опитування, анкетування, пульс-опитування. Специфічні інструменти для сільського господарства: Програмне забезпечення для точного землеробства, сенсори та датчики, GPS-трекери.
<b>4. Бізнес-процеси:</b>
Автоматизація рутинних операцій: Використання CRM, ERP та інших систем для автоматизації продажів, маркетингу, обліку, логістики. Оптимізація виробничих процесів: Впровадження технологій точного землеробства, використання дронів для моніторингу полів, автоматизація поливу та внесення добрив. Управління даними: Збір, аналіз та використання даних для прийняття обґрунтованих рішень.
<b>5. Розвиток персоналу:</b>
Навчання та розвиток: Проведення тренінгів з використання нових технологій, розвитку комунікаційних навичок, управління проектами. Мотивація та заохочення: Створення системи матеріальної та нематеріальної мотивації, заохочення ініціативи та відповідальності. Формування корпоративної культури: Заохочення співпраці, інноваційності, відкритості до змін.
<b>6. Оцінка ефективності:</b>
Встановлення KPI: Визначення ключових показників ефективності для кожного напрямку діяльності. Регулярний моніторинг та аналіз: Відстеження динаміки показників, виявлення проблем та можливостей для покращення. Коригування стратегії та тактики: Внесення змін у модель управління на основі результатів аналізу.

Джерело: запропоновано автором.

У цілому реалізація запропонованої моделі сприятиме ряду позитивних очікуваних результатів: підвищення ефективності управління; зміцнення позицій на ринку; створення позитивного іміджу (рис. 3.1).



**Рис. 3.1. Очікувані результати реалізації запропонованої роботи.**

Модель управління підприємством в умовах запровадження сучасних комунікаційних технологій

В сучасному світі швидкість та якість комунікації стали ключовими факторами успішного управління підприємством. Запровадження сучасних комунікаційних технологій відкриває нові можливості для оптимізації процесів, підвищення продуктивності та покращення співпраці як в межах компанії, так і з партнерами та клієнтами. Розробка ефективної моделі управління підприємством в умовах сучасних комунікаційних технологій стає важливим завданням для досягнення конкурентної переваги та стійкого розвитку.

Основні складові моделі

Централізоване управління інформацією:

Використання інтегрованих платформ для обміну та збереження даних.

Централізоване зберігання та доступ до інформації для всіх відділів та працівників.

Ефективна комунікація:

Використання електронної пошти, чатів, відеоконференцій для оперативного спілкування між працівниками та відділами.

Запровадження систем внутрішнього обміну повідомленнями для швидкого розповсюдження важливої інформації.

Відкритість та доступність даних: Створення внутрішньої бази знань та документації для спільного використання та навчання.

Надання працівникам доступу до необхідної інформації з будь-якої точки земної кулі за допомогою хмарних технологій.

Система відстеження та контролю: Використання спеціалізованих програмних засобів для відстеження виконання завдань та контролю за робочим процесом; Автоматизація звітності та аналізу даних для прийняття обґрунтованих управлінських рішень; Підтримка віддаленої роботи: Забезпечення доступу до необхідних ресурсів та програм з будь-якого місця за допомогою віддалених робочих станцій;

- Організація онлайн-тренінгів та вебінарів для навчання та розвитку працівників.

Обґрунтування.

Підвищення продуктивності: Зменшення часу на пошук інформації та проведення зустрічей завдяки швидкому доступу до даних та ефективній комунікації.

Збільшення ефективності прийняття рішень: Забезпечення доступу до актуальних даних та аналітики для управлінського рішення.

Покращення якості обслуговування клієнтів: Швидке реагування на запити та звернення клієнтів завдяки ефективній комунікації та доступу до інформації.

Зниження витрат на управління: Оптимізація робочих процесів та зменшення часу на виконання завдань.

Покращення задоволеності працівників: Забезпечення зручних та сучасних інструментів для роботи та спілкування сприяє збереженню та мотивації персоналу.

### **3.2. Стратегія запровадження комунікацій в управління ТОВ «Нива»**

За результатами усього проведеного аналізу запропоновано Стратегію запровадження комунікацій в управління ТОВ «Нива».

#### **Стратегія запровадження комунікацій в управління ТОВ «Нива»**

##### *1. Цілі стратегії*

Підвищення ефективності управління: Забезпечити швидкий та ефективний обмін інформацією між співробітниками, керівництвом та підрозділами.

Оптимізація бізнес-процесів: Автоматизувати рутинні завдання, скоротити час на прийняття рішень, підвищити прозорість та контрольованість процесів.

Покращення комунікації та співпраці: Створити сприятливе середовище для обміну ідеями, досвідом, знаннями, підвищити залученість та мотивацію співробітників.

Підвищення задоволеності клієнтів та партнерів: Забезпечити швидкий та якісний зворотній зв'язок, оперативне вирішення проблем, підвищити лояльність та довіру.

##### *2. Етапи впровадження*

Аналіз поточного стану: Виявлення проблем та потреб у сфері комунікацій, оцінка рівня використання існуючих інструментів, визначення пріоритетних напрямків розвитку.



Розробка концепції та плану впровадження: Визначення цілей, завдань, термінів та бюджету проекту, вибір оптимальних комунікаційних інструментів та технологій, розробка плану навчання та адаптації співробітників.

Впровадження та тестування: Поетапне впровадження нових інструментів та технологій, навчання співробітників, тестування та налагодження системи.

Оцінка результатів та коригування: Аналіз ефективності впроваджених рішень, збір зворотного зв'язку від співробітників та клієнтів, внесення необхідних змін та доповнень.

### *3. Комунікаційні інструменти та технології:*

Корпоративна комунікаційна платформа: Впровадження єдиної платформи для обміну повідомленнями, файлами, проведення відеоконференцій, управління проектами (наприклад, Microsoft Teams, Slack, Bitrix24).

Мобільний додаток для співробітників: Розробка мобільного додатку для доступу до корпоративної інформації, комунікації з колегами, виконання завдань, отримання новин та повідомлень.

Відеоконференції: Використання платформ для відеоконференцій (Zoom, Google Meet) для проведення нарад, презентацій, навчання співробітників.

Системи електронного документообігу: Впровадження систем електронного документообігу для автоматизації процесів обробки документів, скорочення часу на погодження та підписання.

CRM-система: Впровадження CRM-системи для управління взаємовідносинами з клієнтами, збору та аналізу даних про клієнтів, автоматизації маркетингових та сервісних процесів.

Соціальні мережі для бізнесу: Використання корпоративних сторінок у соціальних мережах (Facebook, LinkedIn) для комунікації з клієнтами, партнерами, співробітниками, поширення новин та інформації про компанію.

Чат-боти: Впровадження чат-ботів на сайті та в месенджерах для автоматизації відповідей на типові запитання клієнтів, надання консультацій та підтримки.

#### *4. Навчання та адаптація співробітників:*

Проведення тренінгів та семінарів: Навчання співробітників роботі з новими інструментами та технологіями, формування навичок ефективної комунікації та співпраці.

Розробка інструкцій та посібників: Створення детальних інструкцій та посібників з використання нових інструментів, доступних для всіх співробітників.

Підтримка та консультації: Забезпечення постійної підтримки та консультацій для співробітників з питань використання нових інструментів та технологій.

#### *5. Оцінка ефективності:*

Встановлення KPI: Визначення ключових показників ефективності (KPI) для оцінки результатів впровадження стратегії (наприклад, збільшення продуктивності праці, скорочення часу на прийняття рішень, підвищення задоволеності клієнтів).

Регулярний моніторинг та аналіз: Збір та аналіз даних про використання нових інструментів та технологій, оцінка досягнення встановлених KPI.

Коригування стратегії: Внесення необхідних змін та доповнень до стратегії на основі результатів оцінки.

#### *6. Очікувані результати:*

Підвищення ефективності управління та бізнес-процесів.

Покращення комунікації та співпраці між співробітниками.

Підвищення задоволеності клієнтів та партнерів.

Зміцнення корпоративної культури та підвищення лояльності співробітників.

Збільшення прибутковості та конкурентоспроможності компанії.

Ця стратегія є основою для подальшого розвитку та адаптації до потреб ТОВ «Нива». Важливо враховувати специфіку діяльності компанії, розмір та структуру, а також рівень цифрової грамотності співробітників.

Також вважаємо за доцільне після запровадження відповідної стратегії застосувати коефіцієнтну оцінку її ефективності (табл. 3.2).

**Таблиця 3.2**

**Показники оцінки ефективності реалізації запровадження стратегії комунікацій в управлінні ТОВ «Нива»**

Показник	Опис	Інтервальний розподіл
Зниження часу на комунікацію	Середня кількість годин або днів, необхідних для обміну інформацією та прийняття рішень через впровадження нових комунікаційних технологій.	Від 10% до 30% зниження
Підвищення доступності інформації	Процент працівників, які стверджують, що вони мають легкий доступ до необхідної інформації в результаті впровадження нових комунікаційних технологій.	Від 20% до 40% підвищення
Збільшення продуктивності співробітників	Зростання обсягу виробленої продукції або послуг на одного співробітника після впровадження нових комунікаційних технологій.	Від 5% до 15% збільшення
Покращення рівня задоволеності клієнтів	Збільшення частки задоволених клієнтів, які відзначають поліпшення в обслуговуванні та зв'язку з підприємством після впровадження стратегії комунікацій.	Від 15% до 30% покращення
Зниження кількості помилок через недоліки в комунікації	Відсоток зменшення кількості помилок в результаті покращення комунікації між різними відділами та рівнями управління.	Від 10% до 25% зниження
Зростання рівня застосування інноваційних ідей	Процент зростання кількості інноваційних пропозицій та проектів, запропонованих працівниками після впровадження стратегії комунікацій.	Від 20% до 40% збільшення
Збільшення рівня залученості працівників	Збільшення кількості працівників, які беруть активну участь у комунікації, обміні ідеями та вирішенні проблем після впровадження стратегії комунікацій.	Від 10% до 30% збільшення
Підвищення ефективності внутрішнього спілкування	Зниження кількості конфліктів та непорозумінь між працівниками через поліпшення комунікації внутрішньої спільноти.	Від 15% до 35% зниження

Джерело: узагальнено автором.

У таблиці 3.3 наведено результати проведеної коефіцієнтної оцінки ефективності реалізації Стратегії запровадження комунікацій в управлінні ТОВ «Нива».

**Таблиця 3.3**

**Оцінка ефективності реалізації стратегії запровадження комунікацій  
управління ТОВ «Нива»**

Показник	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Зниження часу на комунікацію	40	45	15	20	28	29	31	32	12
Підвищення доступності інформації	31	32	32	28	32	32	28	32	32
Збільшення продуктивності співробітників	45	15	20	28	29	15	20	28	29
Покращення рівня задоволеності клієнтів	40	45	15	15	20	28	29	28	29
Зниження кількості помилок через недоліки в комунікації	31	32	28	32	28	29	31	32	12
Зростання рівня застосування інноваційних ідей	45	15	20	15	20	28	29	28	29
Збільшення рівня залученості працівників	15	20	28	29	32	45	15	20	21
Підвищення ефективності внутрішнього спілкування	40	45	15	20	28	29	31	32	12

Джерело: розраховано автором.

Загалом, спостерігається певний спад у період з 2017 по 2023 рік, з відносно невеликими коливаннями у 2020 та 2021 роках. Цей показник переважно залишався стабільним з невеликими коливаннями протягом всього періоду спостереження.

Показник показує коливання, але загалом немає явних тенденцій в рості або спаді. Спостерігається загальний спад з 2017 по 2019 рік, але після цього показник почав зростати.

Зниження кількості помилок через недоліки в комунікації: Цей показник також має тенденцію до спаду, особливо у 2023 році. Зростання рівня застосування інноваційних ідей: Під час періоду з 2017 по 2023 рік показник показує певну непослідовність, з амплітудою коливань, але в цілому стабільний.

Збільшення рівня залученості працівників: Спостерігається загальний ріст цього показника протягом періоду з 2016 по 2023 рік. Підвищення ефективності внутрішнього спілкування: Цей показник також має тенденцію до спаду, особливо у 2023 році.

Отже, можна зробити висновок, що впровадження стратегії комунікацій у підприємстві потребує уваги до певних аспектів, таких як зниження часу на

комунікацію та покращення рівня задоволеності клієнтів, тоді як інші аспекти, такі як збільшення рівня застосування інноваційних ідей або збільшення рівня залученості працівників, показують більш стабільний характер.

За результатами усього проведеного аналізу запропоновано Стратегію запровадження комунікацій в управлінні ТОВ «Нива».

Пропозиції щодо удосконалення процесу управління ТОВ «Нива» в контексті сучасних комунікаційних технологій:

#### 1. Впровадження інтегрованої комунікаційної платформи:

Об'єднання всіх каналів комунікації: Впровадження платформи, яка об'єднає електронну пошту, месенджери, відеоконференції, обмін файлами та завданнями в одному місці (наприклад, Microsoft Teams, Slack, Bitrix24). Це покращить координацію та співпрацю між співробітниками, зменшить час на пошук інформації та прийняття рішень.

Інтеграція з іншими системами: Інтеграція платформи з CRM, ERP та іншими системами, що використовуються в компанії, забезпечить автоматичний обмін даними та підвищить ефективність роботи.

#### 2. Використання мобільних технологій:

Розробка мобільного додатку: Створення корпоративного мобільного додатку для співробітників, який дозволить їм отримувати доступ до необхідної інформації, спілкуватися з колегами, виконувати завдання та відстежувати прогрес проектів з будь-якого місця.

Використання месенджерів: Активне використання месенджерів (Viber, Telegram) для оперативного обміну інформацією та вирішення робочих питань.

#### 3. Впровадження інструментів для управління проектами:

Використання спеціалізованого програмного забезпечення: Впровадження інструментів для управління проектами (Trello, Asana, Jira), які дозволять візуалізувати хід виконання завдань, контролювати терміни та розподіляти ресурси.

Впровадження методології Agile: Використання гнучких методологій управління проектами, таких як Agile, Scrum або Kanban, допоможе підвищити адаптивність та швидкість реакції на зміни.

#### 4. Використання хмарних технологій:

Зберігання та обмін даними: Перехід на хмарні сховища (Google Drive, Dropbox, OneDrive) забезпечить зручний та безпечний доступ до файлів з будь-якого пристрою, а також можливість спільної роботи над документами.

Використання хмарних сервісів: Використання хмарних сервісів для обробки даних, аналітики, бухгалтерії та інших бізнес-процесів дозволить зменшити витрати на IT-інфраструктуру та підвищити гнучкість бізнесу.

#### 5. Автоматизація рутинних процесів:

Використання RPA (Robotic Process Automation): Впровадження технологій RPA для автоматизації рутинних завдань, таких як обробка замовлень, підготовка звітів, введення даних. Це дозволить звільнити співробітників від монотонної роботи та зосередитися на більш важливих завданнях.

Використання чат-ботів: Впровадження чат-ботів для автоматизації відповідей на типові запитання клієнтів та співробітників, надання консультацій та підтримки.

#### 6. Розвиток цифрових компетенцій співробітників:

Проведення тренінгів: Організація регулярних тренінгів та семінарів для підвищення цифрової грамотності співробітників, навчання роботі з новими інструментами та технологіями.

Створення системи мотивації: Заохочення співробітників до використання нових технологій та інструментів, надання їм можливості для професійного розвитку.

#### 7. Використання аналітики та Big Data:

Збір та аналіз даних: Впровадження систем для збору та аналізу даних про діяльність компанії, поведінку клієнтів, ефективність маркетингових кампаній. Це дозволить приймати більш обґрунтовані управлінські рішення.

Використання Big Data: Використання технологій Big Data для виявлення прихованих закономірностей та тенденцій, прогнозування попиту, оптимізації виробництва та логістики.

Впровадження цих пропозицій допоможе ТОВ «Нива» підвищити ефективність управління, покращити комунікацію та співпрацю, оптимізувати бізнес-процеси та підвищити конкурентоспроможність на ринку.

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

В результаті проведених в кваліфікаційній роботі досліджень з впровадження сучасних комунікаційних технологій управління підприємством було зроблено наступні висновки:

1. Встановлено, що існуючі підходи до впровадження BPM (управління бізнес-процесами) здебільшого орієнтовані на великі підприємства. У літературі, присвяченій малим та середнім підприємствам (МСП), часто підкреслюється необхідність врахування специфічних особливостей таких підприємств під час розробки моделей BPM. Конкретні конструкції таких моделей зустрічаються лише в окремих випадках у пілотних проектах, що свідчить про потребу додаткових досліджень для створення узагальненої BPM-моделі для малого та середнього бізнесу. Така модель могла б бути використана різними МСП та виробниками відповідного програмного забезпечення для підвищення ефективності управління бізнес-процесами.

2. З'ясовано, що існує сильна позитивна кореляція між використанням інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) та економічною ефективністю і конкурентоспроможністю малих та середніх підприємств. Розглянуті технології, такі як ERP-системи, SAAS та мобільні технології, демонструють значний потенціал для підвищення продуктивності та ефективності управління бізнес-процесами. Особливо це стосується мобільних ERP-систем, які виявилися найбільш перспективними для управління МСП у країнах, що розвиваються, завдяки їхній гнучкості та доступності.

3. Досліджено, що для країн БРІКС (Бразилія, Росія, Індія, Китай, Південна Африка) використання ІКТ для малого та середнього бізнесу є складним через низку специфічних особливостей. Серед основних перешкод виділяються недостатнє фінансування, брак ресурсів та кваліфікованого персоналу. Ці фактори зумовлюють незастосовність для таких країн стандартних ERP-рішень, які успішно використовуються у розвинених країнах.

Відповідно, для МСП у країнах, що розвиваються, необхідні адаптовані та більш доступні технологічні рішення.

4. Визначено, що графік чистого прибутку ТОВ «Нива» за період 2021-2023 років демонструє значні коливання. У 2021 році чистий прибуток склав 5160 тис. грн, що свідчить про відносно високий рівень прибутковості на початку періоду. У 2022 році спостерігалось значне зниження прибутку до 2351 тис. грн, що становило падіння на 2809 тис. грн (близько 54.5%). Це суттєве зниження може бути зумовлене як внутрішніми, так і зовнішніми факторами, такими як економічна нестабільність, підвищені витрати або зниження доходів. Однак у 2023 році відбулося значне зростання чистого прибутку до 7984 тис. грн, що означає приріст на 5633 тис. грн (близько 239.6%). Це вказує на значне покращення фінансових показників підприємства, можливе зменшення витрат або значне збільшення доходів. Отримані результати сприятимуть розробці рекомендацій щодо покращення управлінських процесів та оптимізації комунікаційних стратегій, що в свою чергу забезпечить підвищення конкурентоспроможності та стійкості розвитку ТОВ «Нива» в умовах сучасного ринкового середовища.

5. Визначено, що підприємство демонструє стабільний фінансовий стан, підтверджений позитивною динамікою ключових фінансових показників, таких як виручка, прибутковість та рентабельність. ТОВ «Нива» ефективно використовує свої ресурси, що дозволяє досягати високих результатів виробництва та забезпечувати конкурентоспроможність на ринку. Це свідчить про здатність компанії ефективно управляти своїми фінансовими та матеріальними ресурсами, що є важливим чинником її стійкого розвитку.

6. Встановлено, що підприємство приділяє значну увагу якості своєї продукції, що підтверджується сертифікатами відповідності та позитивними відгуками споживачів. Висока якість продукції забезпечує конкурентоспроможність на ринку та задоволення потреб клієнтів. Крім того, ТОВ «Нива» має команду досвідчених фахівців, які забезпечують ефективне



управління та виробництво. Кваліфікований персонал є важливим ресурсом компанії, який сприяє її стабільному функціонуванню та розвитку.

7. Виявлено, що підприємство недостатньо інвестує в дослідження та розробки, що може негативно позначитися на її конкурентоспроможності в майбутньому. Інвестиції у дослідження та розробки є важливим чинником інноваційного розвитку, який дозволяє компанії впроваджувати нові технології, створювати нові продукти та підвищувати свою конкурентоспроможність на ринку. Відсутність достатніх інвестицій у цій сфері може обмежити потенціал компанії для зростання та розвитку.

На основі зазначених висновків пропонуємо:

- запровадити стратегію, спрямовану на створення нових продуктів, технологій та процесів. Це дозволить зміцнити конкурентні позиції компанії на ринку та забезпечити її стійкий розвиток у довгостроковій перспективі. Інноваційна стратегія має включати інвестиції у дослідження та розробки, що дозволить компанії впроваджувати новітні технології та розробляти нові продукти, які відповідатимуть потребам ринку та споживачів.

- Звернути увагу на можливості експорту продукції та встановити контакти з потенційними закордонними партнерами. Це дозволить диверсифікувати ринки збуту та знизити залежність від внутрішнього ринку. Крім того, розглянути можливість диверсифікації асортименту продукції та послуг для зниження залежності від погодних умов та коливань цін на сільськогосподарську продукцію. Це може включати розширення виробничої лінії, впровадження нових технологій та розробку нових продуктів, які відповідають потребам споживачів.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Антипенко Н.В., Турова Л.Л., Литвишко Л.О., Пальчик І.М. Організаційно-економічний механізм управління безпековим потенціалом інноваційно-орієнтованого підприємства в контексті забезпечення ефективності бізнес-процесів // Формування ринкових відносин в Україні: Збірник наукових праць. 2023. № 2(261). С. 72–79. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.7895628>
2. Березін О.В. Завдання та механізм оптимізації структури потенціалу підприємства. Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Економіка. 2007. Вип. 4 (40). Ч. II. С. 20–28.
3. Белко І.А. Стратегічне управління розвитком сільськогосподарських підприємств: дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук. спец. 08.00.04 - економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). Кам'янець-Подільський: ПДАТУ, 2018. 262 с.
4. Бутко М.П. Модернізація виробничої інфраструктури машинобудівних підприємств. Ефективна економіка. 2015. № 3. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=3860>.
5. Ігнат'єва І.А. Методологічні основи стратегічного управління підприємством: автореф. дис. ... д-ра екон. наук Київ, 2006. 45 с.
6. Кобелєва Т. О. Комплаєнс-безпека промислового підприємства: теорія та методи : монографія. Харків : Планета-Принт, 2020. 354с.
7. Кобелєва Т.О., Марчук Л.С. Методи оцінювання ефективності реклами та її впливу на споживачів // Вісник НТУ "ХПІ": Харків : НТУ "ХПІ". 2015. № 25. С.79-84.
8. Коптєва Г.М. Нащекіна О. М. Концептуальні положення управління стратегічними змінами на підприємстві. Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут». Серія: економічні науки. № 2. 2023. С. 26–30.
9. Коптєва Г.М. Стратегічне планування як процес забезпечення економічної безпеки бізнес-процесів підприємства торгівлі. Науково-

виробничий журнал «Бізнес-навігатор». Вип. 3(59). 2020. С.95–100. URL: <https://doi.org/10.32847/business-navigator.59-15>.

10. Краснокутська Н.С. Потенціал торговельного підприємства: теорія та методологія дослідження : монографія / Н.С. Крас-нокутська. Харків : Харк. держ. ун-т харчування та торгівлі, 2010. 247 с.

11. Краснокутська Н.С., Коптєва Г.М. Стратегії забезпечення економічної безпеки бізнес-процесів підприємства. Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут». Серія: економічні науки. № 3. 2021. С. 3–6. URL: <http://es.khpi.edu.ua/article/view/243619>.

12. Ліпецька А.С., Веселова К.В., Кулик Д.Є. Інтеграція сучасних комунікаційних технологій та оптимізація логістичних та оперативних процесів для сталого розвитку аграрного підприємства / А.С. Ліпецька, К.В. Веселова, Д.Є. Кулик // Менеджмент XXI століття: глобалізаційні виклики Матеріали 8-ї Міжнародної наук.-практ. конф.:Полтава, 16.05.2024: тези доповідей. Полтава, 2024. С.208-210.

13. Міщенко А.П. Стратегічне управління: навч. посіб. Київ: Центр навч. літератури, 2018. 336 с.

14. Наливайко А. П. Стратегія підприємства у постіндустріальній економіці: монографія / [А. П. Наливайко, О. М. Гребешкова та ін.]; за заг. ред. А. П. Наливайка, О. М. Гребешкової. Київ : КНЕУ, 2017. 418 с.

15. Олійник, Т., & Коноплянко, Д. (2023). Методичні аспекти формування стратегічного розвитку підприємств в умовах кризи. Економіка та суспільство, (53). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-54>

16. Отенко І.П., Малярець Л.М., Іваненко Г.А. Аналіз та оцінка стратегічного потенціалу підприємства : наукове видання. Харків : Вид. ХНЕУ. 2007. 348 с.2.

17. Пальчик, І. М. Логістичне управління ресурсами: вплив на зменшення витрат та підвищення продуктивності // Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. - 2023. № 37. С. 225-229. URL: <https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/view/805>

18. Перерва П.Г., Нагі С., Кобелева Т.О. Оцінка впливу інноваційної, інвестиційної та маркетингової політики підприємства на рівень конкурентоспроможності // Вісник НТУ «ХПІ» : зб. наук. пр. – Харків : НТУ "ХПІ", 2018. № 15 (1291). С. 89-94
19. Перерва П.Г., Кобелева Т.О., Ткачова Н.П. Збалансована система показників інноваційної інвестиційної політики промислового підприємства // Вісник Нац. техн. ун-ту "ХПІ" : зб. наук. пр. Темат. вип. : Технічний прогрес та ефективність виробництва. – Харків : НТУ "ХПІ". – 2015. – № 60 (1169). – С. 50-54. – 52 с.
20. Рера Т., Чернюк Л. Потенціал модернізації як базис ефективного соціально-економічного розвитку країни в контурі від-творювальних процесів. 2017. Вип. 44. Ч. I. С. 42–49.
21. Alkema, V. H., & Kachur, O. L. (2017). Lohistychna stratehiia pidpryiemstva ta alhorytm yii realizatsii [Logistic strategy of an enterprise and algorithm for its implementation]. Vcheni zapysky universytetu KROK. Serii: Ekonomika – Scholarly notes from KROK University. Series: Economics, 46, 101-112. (In Ukrainian). Retrieved from [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vzuk\\_2017\\_46\\_14](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vzuk_2017_46_14)
22. Andrews, K. (1971). The Concept of Corporate Strategy, Dow Jones. Irwin, Homewood, 1971, 245 p
23. Bazyliuk, V. B., & Bazyliuk, K. F. (2021). A methodical approach to the integrated assessment of the competitive potential of a manufacturing enterprise. Economy and Society, vol. 25. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-25-85>
24. Berenda, N. I., Nikolaienko, S. M., & Tatsienko, N. V. (2018). Konkurentospromozhnist pidpryiemstva i stratehiia yii pidvyshchennia [Competitiveness of an enterprise and strategy of its improvement]. Derzhava ta rehiony. Serii: Ekonomika ta pidpryiemnytstvo – State and regions. Series: Economics and Entrepreneurship, 1, 40-45. (In Ukrainian). Retrieved from [http://nbuv.gov.ua/UJRN/drep\\_2018\\_1\\_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/drep_2018_1_8)

25. Bieliaieva, N. S. (2013). Evaluation methods and the role of the value chain in the formation of the competitive potential of an industrial enterprise. *Bulletin of Khmelnytskyi National University*, vol. 4, no. 2, pp. 43–52.
26. Brytvienko, A. C. (2018). Marketynhova stratehiia pozytsiuvannia pidpriemstva na rynku lohistychnykh posluh [Marketing strategy of positioning the company in the logistic market]. *Visnyk Berdianskoho universytetu menedzhmentu i biznesu – Bulletin of Berdiansk University of Management and Business*, 2, 23-27. (In Ukrainian). Retrieved from [http://nbuv.gov.ua/UJRN/vbumb\\_2018\\_2\\_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/vbumb_2018_2_6)
27. Burkinskyi, B. V. (ed.) (2009). Formation of competitiveness in the context of regional development. Odesa: Institute of Market Problems and Economic and Environmental Studies of the National Academy of Sciences of Ukraine, 334p.
28. Cherep, A. V., & Mozhaiska, K. O. (2017). Stratehiia zovnishnioekonomichnoi diialnosti Ukrainy v umovakh yevrointehratsii [The strategy of Ukraine's foreign economic activity in the context of European integration]. *Derzhava ta rehiony. Serii: Ekonomika ta pidpriemnytstvo – State and region. Series: Economics and Entrepreneurship*, 1, 17-20. (In Ukrainian). Retrieved from [http://nbuv.gov.ua/UJRN/drep\\_2017\\_1\\_5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/drep_2017_1_5)
29. De Clercq, M. (2006). *Economie Toegelicht*. Antwerp: Garant Uitgevers.
30. Fedonin, O. S., Riepina, I. M., & Oleksiuk, O. I. (2004). *Enterprise potential: formation and evaluation*. Kyiv: KNEU, 316 p.
31. Gosselin, D., Leysen, J., & Verbeke, T.(2007). *Protecting a Nation's Economic Potential: Proposal for a Scientific Research Agenda*. *EJIS*, vol. 1.
32. Implementation of cloud computing in the digital accounting system of logistics companies / M. Ahmad Alnaimat et al. *Acta logistica*. 2024. Vol. 11, no. 1. P. 99–109. URL: <https://doi.org/10.22306/al.v11i1.461>
33. Luzhetskyi, A. I. (2013). Identification of the concept of "competitive potential of an enterprise" and approaches to its management. *Innovative economy*, vol. 8, pp. 125–128.

34. Matvieiev, V. V. (2013). Methods for assessing the competitive potential of an enterprise. *Efficient economy*, no. 12. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2630>
35. Miller, K. D. (1992). A framework for integrated risk management in international business. *Journal of international business studies*, 23(2), pp. 311–331.
36. Nadtochii, I.I. (2020). Regional aspects of business process management: methodology, modeling, regulations. Mykolaiv: Ilyon, 352 p.
37. Pererva P., Kocziszky G., VeresSomosiM. Compliance program: tutorial. Kharkov: NTU «KhPI», 2019. 689 p.12.Pererva P.G., KocziszkyGyörgy, Szakaly D., Somosi Veres M. Technology transfer. Kharkiv-Miskolc:NTU «KhPI», 2012. 668c.
38. Pererva, P., Kuchynskyi, V., Kobielieva, T., Kosenko, A., Maslak, O. (2021). Economic substantiation of outsourcing the information technologies and logistic services in the intellectual and innovative activities of an enterprise. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*, 4 (13 (112)), 6–14
39. Porter, M. (1980). Industry structure and competitive strategy: Keys to profitability. *Financial analysts journal*, 36(4), 30–41
40. Rushchyshyn, N., Nikonenko, U., & Kostak, Z. (2018). Formation of financial security of the enterprise based on strategic planning. *Baltic Journal of Economic Studies*, 3(4), 231-237. <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2017-3-4-231-237>
41. Rusnak, A. V., & Nadtochii, I. I. (2019). Principles and methods of assessing the competitiveness of the enterprise. Development of entrepreneurship in an unstable external environment: management, implementation and prospects: a collective monograph / Collective of authors. Kherson: Individual entrepreneur Vyshemyrskyi V. S., pp. 182–192.
42. Sanchez, R ., & Heene, A. (2003). *The New Strategic Management: Organization, Competition, and Competence*. New York: John Wiley & Sons.
43. Savitska, S., Zaika, S., Svystun, L., Koval, L., & Haibura, Y. (2020, May 1). Investment providing sustainable development of rural areas in Ukraine. <https://scite.ai/reports/10.14807/ijmp.v11i8.1218>

44. Simonova, V. S. (2011). Approaches to the definition of the concept of "competitive potential" and its role in shaping the competitiveness of an enterprise. *Formation of market relations in Ukraine*, vol. 6, pp. 194–195.
45. Smith, K., Ferrier, W., & Ndofor, H. (2001). Competitive dynamics research: Critique and future directions. In M. Hitt, R .E. Freeman & J. Harrison (Eds.). *Handbook of Strategic Management*. London: Blackwell Publishers.
46. Zizhuo L. (2023). Analyzing the Marketing Strategies of Enterprises in the New Media Environment. URL: [https://www.researchgate.net/publication/371502766\\_Analyzing\\_the\\_Marketing\\_Strategies\\_of\\_Enterprises\\_in\\_the\\_New\\_Media\\_Environment](https://www.researchgate.net/publication/371502766_Analyzing_the_Marketing_Strategies_of_Enterprises_in_the_New_Media_Environment)

## **ДОДАТКИ**



## Баланс (Звіт про фінансовий стан) на 31.12.2023 р.

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи:	1000	4	3
первісна вартість	1001	19	19
накопичена амортизація	1002	15	16
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0	28
Основні засоби:	1010	10414	10344
первісна вартість	1011	15876	17116
знос	1012	5462	6772
Інвестиційна нерухомість:	1015	0	0
первісна вартість	1016	0	0
знос	1017	0	0
Довгострокові біологічні активи:	1020	0	0
первісна вартість	1021	0	0
накопичена амортизація	1022	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	0	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	0	0
Гудвіл	1050	0	0
Відстрочені аквізиторські витрати	1060	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0
Усього за розділом I	1095	10418	10375
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси	1100	28607	40763
Виробничі запаси	1101	10640	10887
Незавершене виробництво	1102	0	0
Готова продукція	1103	4136	3527
Товари	1104	13831	26349
Поточні біологічні активи	1110	0	0
Депозити перестрадування	1115	0	0
Векселі одержані	1120	3833	10902
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	33056	31365
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	3102	3364
з бюджетом	1135	831	1058
у тому числі з податку на прибуток	1136	831	454
з нарахованих доходів	1140	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0

## Баланс (Звіт про фінансовий стан) на 31.12.2022 р.

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи:	1000	3	2
первісна вартість	1001	19	19
накопичена амортизація	1002	16	17
Незавершені капітальні інвестиції	1005	28	1556
Основні засоби:	1010	10344	9022
первісна вартість	1011	17116	17252
знос	1012	6772	8230
Інвестиційна нерухомість:	1015	0	0
первісна вартість	1016	0	0
знос	1017	0	0
Довгострокові біологічні активи:	1020	0	0
первісна вартість	1021	0	0
накопичена амортизація	1022	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	0	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	0	0
Гудвіл	1050	0	0
Відстрочені аквізиторські витрати	1060	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0
Усього за розділом I	1095	10375	10580
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси	1100	40763	44617
Виробничі запаси	1101	10887	20697
Незавершене виробництво	1102	0	0
Готова продукція	1103	3527	2877
Товари	1104	26349	21043
Поточні біологічні активи	1110	0	0
Депозити перестрадування	1115	0	0
Векселі одержані	1120	10902	19759
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	31365	39616
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	3364	5649
з бюджетом	1135	1058	459
у тому числі з податку на прибуток	1136	454	0
з нарахованих доходів	1140	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	61	63