

52
24.06.2022

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»

ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ ТА СФЕРИ ОБСЛУГОВУВАННЯ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ І ПІДПРИЄМНИЦТВА

Н.Ярошенко

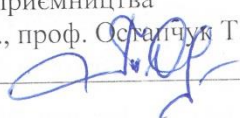
ЯРОШЕНКО Назар Олексійович
(студент групи МО-62)

БАКАЛАВРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

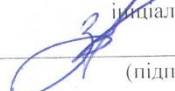
Управління комунікаційними процесами в діяльності
ТОВ «СТАР-КАР»

(представлена на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр»
галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності
073 «Менеджмент»)

Допущено до захисту
протокол № 4
від 16.06.2022
зав. кафедри менеджменту
і підприємництва
д.е.н., проф. Остапчук Т.П.



Керівник роботи:
PhD Завалій Т.О.
(наукове звання, прізвище та
ініціали)


(підпис)

Рецензент
к.е.н. Бірюченко С.Ю.
(прізвище та ініціали)


(підпис)

Житомир, 2022

Анотація

Ярошенко Н.О. Управління комунікаційними процесами в діяльності ТОВ «СТАР-КАР». – Рукопис.

Бакалаврська кваліфікаційна робота представлена на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр», галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент». – Державний університет «Житомирська політехніка», Житомир, 2022.

У бакалаврській кваліфікаційній роботі розглянуто комунікаційні процеси підприємства та визначено напрями удосконалення відповідного процесу.

Ключові слова: комунікації, комунікаційний процес, підприємство, інформаційне забезпечення, управління підприємством.

Annotation

Yaroshenko NO Management of communication processes in the activities of LTD «STAR-CAR» – Manuscript.

The bachelor's qualification work is submitted for the Bachelor's degree, field of knowledge 07 "Management and administration" of specialty 073 "Management". - Zhytomyr Polytechnic State University, Zhytomyr, 2022.

The bachelor's qualification work examines the communication processes of the enterprise are considered and the directions of improvement of the corresponding process are determined.

Keywords: communications, communication process, enterprise, information support, enterprise management.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОМУНІКАЦІЙНИМИ ПРОЦЕСАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	7
1.1. Поняття комунікації та її роль у системі управління підприємством.....	7
1.2. Система управління комунікаційними процесами.....	13
1.3. Методичні засади аналізу комунікаційних процесів у діяльності підприємства.....	20
1.4. Інформаційне забезпечення управління комунікаційними процесами підприємства.....	29
РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА УПРАВЛІННЯ КОМУНІКАЦІЙНИМИ ПРОЦЕСАМИ У ДІЯЛЬНОСТІ ТА РОЗВИТКУ ТОВ «СТАР-КАР».....	36
2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «СТАР-КАР».....	36
2.2. Аналіз фінансово-економічного стану ТОВ «СТАР-КАР».....	
2.3. Оцінка системи управління комунікаційними процесами ТОВ «СТАР-КАР».....	47
2.4. Шляхи удосконалення управління комунікаційними процесами ТОВ «СТАР-КАР».....	56
ВИСНОВКИ.....	63
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	66
ДОДАТКИ.....	73

Вступ

У сучасних мінливих, нестабільних або кризових умовах однією із найважливіших складових організаційної ефективності стає створення та підтримання цілісності організації. Цілісність, у свою чергу, є наслідком грамотно побудованих зовнішніх та внутрішніх комунікацій.

Можемо стверджувати, що система комунікацій є однією з найважливіших умов для існування і розвитку будь-якої організації. Крім того, її можна порівняти з життєво важливою системою кровообігу в людському тілі. Якщо ця система погано функціонуватиме або на певному рівні виникнуть перешкоди, то вона поступово припинить своє існування.

Тож, відсутність налагоджених комунікаційних каналів і потоків як усередині організації, так і у її взаємодії із зовнішнім середовищем призводить до того, що організація стає некерованою, а її діяльність неефективною.

Важливе значення комунікацій у функціонуванні і розвитку сучасних організацій ставить на перший план проблему управління комунікаціями як усередині організації, так і з її зовнішнім середовищем, з метою проведення ефективних для організації комунікаційних процесів. Ефективна комунікація є запорукою конкурентоспроможності організації і необхідною умовою успішного досягнення цілей, які ставить керівництво.

Актуальність цієї теми обумовлена тим, що комунікація є особливим інструментом управління для менеджерів. За допомогою збору важливої і актуальної інформації, керівники приймають ефективні управлінські рішення, взаємодіють з підлеглими, можуть коригувати завдання, цілі, стратегії компанії. Тому і менеджери, і виконавці повинні мати знання основних концепцій і способів застосування комунікаційних технологій.

В той же час, комунікації є одним з найбільш дискусійних процесів в області управління, по відношенню до якого чіткість і ясність в розумінні доки не досягнуто. У зв'язку з цим актуальним є вивчення ролі комунікацій, а

також вивчення сучасних комунікаційних засобів, які сприятимуть вдосконаленню системи комунікацій в організації.

Інформаційною базою дослідження послужили, праці вітчизняних і зарубіжних авторів, у тому числі як А.В. Александрова, С.А. Курашова, Л.Г. Павлова, М.Ю. Коноваленко, Д. Вольтон, О. Гарафонова, Е. Гріффін, Р. Дафт, П. Друкер, В. Королько, О. Марковець, Б. Мільнер, Г. Клейнер, Г. Мінцберг, К. Шеннон, Д. Шульц та ін.

Мета роботи полягає в дослідженні теоретичних та практичних аспектів формування і застосування комунікаційних процесів у рамках забезпечення ефективного управління організацією на прикладі ТОВ «СТАР-КАР».

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити наступні основні завдання:

- дослідити поняття комунікації та її роль у системі управління підприємством;
- виокремити методичні засади аналізу комунікаційних процесів у діяльності підприємства;
- охарактеризувати умови і критерії ефективних комунікацій у менеджменті;
- провести організаційно-економічний аналіз на підприємстві ТОВ «СТАР-КАР»;
- оцінити та розробити рекомендації щодо вдосконаленню системи управління комунікаціями ТОВ «СТАР-КАР».

Об'єктом дослідження є процеси управління організаціями у контексті комунікаційної взаємодії на рівні внутрішнього і зовнішнього середовища на прикладі ТОВ «СТАР-КАР».

Предмет дослідження – теоретичні та прикладні аспекти ефективного управління організаційними комунікаціями на ТОВ «СТАР-КАР».

Методи дослідження. У процесі дослідження використовувалися різноманітні методи дослідження, серед яких, слід виділити: аналіз, синтез,

метод наукової абстракції, порівняльний, статистичний аналіз, метод логічного узагальнення, графічний метод та інші. Інформація була отримана шляхом спостереження, опитування, аналізу документів.

Інформаційною базою для написання роботи слугували наукові публікації зарубіжних та вітчизняних фахівців, статистичні дані, ресурси мережі Інтернет, звітність ТОВ «СТАР-КАР», результати власних досліджень.

Теоретичне значення дослідження полягає у визначенні теоретичних та методичних засад формування, впровадження та оцінки комунікаційного механізму ТОВ «СТАР-КАР». Таким чином, практичне значення роботи полягає у розробці та впровадженні рекомендацій щодо удосконалення механізму комунікацій ТОВ «СТАР-КАР».

Інформаційною базою дослідження стали наукові фахові, навчальні та методичні публікації провідних вітчизняних та зарубіжних вчених, статистичні дані, дані фінансової та управлінської звітності досліджуваного підприємства.

Практичне значення одержаних результатів полягає у обґрунтуванні шляхів підвищення ефективності комунікаційних процесів підприємства.

Структура та обсяг бакалаврської кваліфікаційної роботи. Бакалаврська кваліфікаційна робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних літературних джерел, додатків. Основний зміст роботи викладено на 67 сторінках друкованого тексту. Робота містить 12 таблиць та 2 рисунків. Список використаних джерел налічує 60 найменувань. Робота містить 3 додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОМУНІКАЦІЙНИМИ ПРОЦЕСАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Поняття комунікації та її роль у системі управління підприємством

На сучасному етапі розвитку суспільства інформація виходить на одне з перших місць за своєю значущістю. Інструментом менеджменту і як науки, і як однієї з галузей людської діяльності є інформація. Вона виступає джерелом здійснення основних управлінських функцій: планування, організації, мотивації, контролю.

Безперечно, злагоджена роботи підрозділів організації, окремих виконавців, груп працівників, а також необхідних контактів із зовнішнім середовищем залежить від своєчасного передавання інформації різних видів, певної якості, необхідної достовірності тощо. Забезпечення такого зв'язку є основним завданням комунікацій. Адже, комунікація є життєво важливою складовою функціонування та управління організації: якщо якимось чином ліквідувати потоки повідомлень в організації, то вона припинить своє існування.

В наш час комунікація – це не тільки спосіб передачі інформації, а й один з найважливіших інструментів управління діловими відносинами. Вона допомагає підприємствам розвиватися та зміцнювати власні позиції на ринку. Комунікації у менеджменті пов'язують між собою усі управлінські функції та впливають на результативність їх виконання. Саме завдяки комунікації досягається довіра і взаємосприйняття поглядів, різних думок, дій, завдань. Так, для реалізації управлінських функцій менеджер, за допомогою комунікацій, формує цілі і завдання, здійснює оцінку ситуації, виявляє проблеми та має можливість підготувати і прийняти відповідне управлінське рішення, проконтролювати хід його виконання.

Проблема вдосконалення комунікативних зв'язків в організації набуває все більшого значення при розробці ефективних систем управління. На даному етапі численні спроби надання допомоги керівникам підприємницьких та громадських організацій у набутті комунікативних зв'язків в організації базуються в основному на виробленні суб'єктивно обумовлених елементів його структури. Місце комунікацій у процесі управління підприємством показано на рис. 1.1.

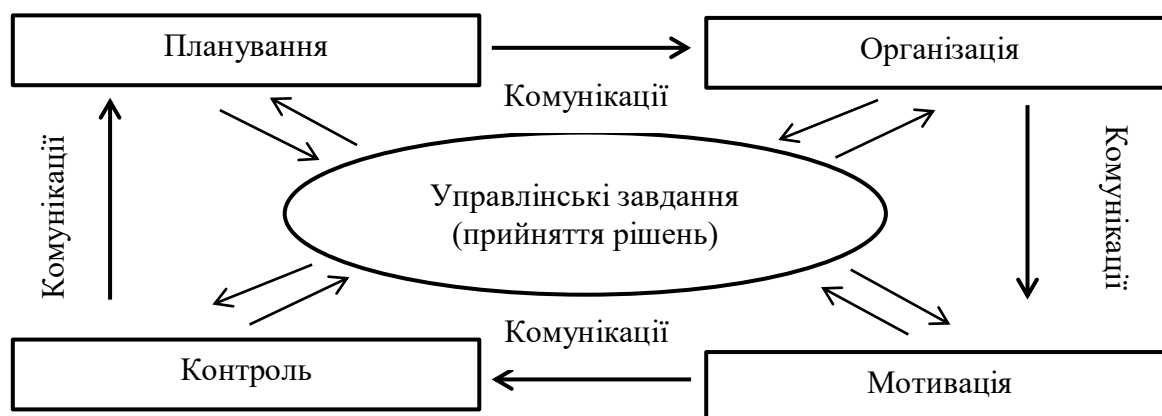


Рис.1.1. Місце комунікації в управлінні підприємством

Джерело: складено автором на основі [22]

Дослідження теоретичних засад комунікацій підприємств, перш за все, потребує визначення сутності поняття «комунікація». Трактують терміну «комунікація» досить багато і залежать вони від підходів, що використовуються авторами (табл. 1.1).

Комунікація (від лат. *communicatio* – спілкування, повідомлення; *соттітсо* – роблю загальним) – спілкування, обмін думками та інформацією в формі мовних або письмових сигналів, процес передачі інформації від людини до людини. Головний і єдиний суб'єкт комунікації – людина.

У широкому сенсі комунікація – це обмін інформацією між індивідами через посередництво загальної системи символів [22]. У процесі комунікації відбувається обмін повідомленнями, тобто здійснюється передача інформації від одного учасника до іншого. З усіх видів знакового (символьного)

поведінки в житті громади найважливішими є використання мови (вербальна комунікація) і супроводжує його несловесне поведінку (невербальна комунікація). В сукупності вони утворюють знакову комунікацію, або комунікацію у вузькому сенсі.

Таблиця 1.1

Підходи до визначення поняття «комунікація»

Автор, джерело	Визначення поняття «комунікація»
Плотніков М.В. [9]	Комунікація – процес і результат обміну інформацією
Берлесон Б., Стейнер Г. [4]	Комунікація – передача інформації, ідей, почуттів і т.п., ... шляхом використання символів – слів, зображень, цифр і т.п.
Рева В.Е. [40]	Комунікація – це багатогранний процес, в основі якого лежить спілкування, в яке відправники вклали відповідний зміст
Філософський словник [48]	Комунікація – категорія ідеалістичної філософії, що позначає спілкування, за допомогою якого «Я» знаходить себе в іншому
Кулі Ч. [34]	Комунікація – механізм, завдяки якому людські стосунки можуть існувати і розвиватися, тобто будь-які символи розуму, разом із засобами передачі їх у просторі і часі
Різун В.В. [44]	Комунікація – це зумовлений ситуацією й соціально-психологічними особливостями комунікаторів процес встановлення і підтримання контактів між членами певної соціальної групи чи суспільства в цілому на основі духовного, професійного або іншого єднання учасників комунікації...
Бурцева Т.А. [7]	Комунікація – це взаємодія, діяльність людей або тих чи інших організацій один з одним
Мільнер Б.З. [29]	Комунікація – це процес, за допомогою якого керівники розвивають систему надання інформації, передачі відомостей великій кількості людей в середині організації та окремим індивідуумам та інститутам за її межами
Хміль Ф.І. [26]	Комунікація – обмін інформацією, у результаті якого керівник отримує інформацію, необхідну для прийняття ефективних рішень, і доводить її до відома співробітників
Примак Т.О. [10]	Комунікація – це інформаційно-психологічні зв'язки між ринковими суб'єктами (споживачами, постачальниками, посередниками і т.д.), які встановлюються для забезпечення їх господарської діяльності з метою підтримування довготривалих взаємовигідних стосунків між ними в процесі створення певних цінностей
Кузьмін О.Е. [51]	Комунікації – процеси зв'язку між працівниками, підрозділами, організаціями тощо
Яловега Н.І. [13]	Комунікація – це комплекс заходів, спрямований на встановлення двостороннього зв'язку між підприємствами споживчої кооперації та іншими

	суб'єктами ринку за допомогою відповідних інструментів, для посилення ефективності та впливової діяльності на ринку
--	---

Джерело: складено автором за даними [20]

Відповідно до поглядів фахівців у сфері управління комунікаціями можемо виокремити основне їх значення на підприємстві:

- інструмент інтеграції всіх видів діяльності;
- середовище та механізм управління;
- засіб забезпечення гнучкості та адаптивності підприємства;
- інструмент розвитку кадрового та інноваційного потенціалу;
- інструмент формування організаційної культури на основі цілісності цілей та цінностей.

Усе зазначене дозволяє віднести комунікації до стратегічних ресурсів, що мають велике значення для стійкого функціонування підприємства.

Основні функції комунікації представлені в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Основні функції комунікації

Назва функції	Доповнення
інформативна	передача істинних або неправдивих відомостей, здійснює процес руху інформації;
інтерактивна (спонукальна)	організація взаємодії між людьми, (розподіл функцій, вплив на настрої, поведінку співрозмовника шляхом використання різних форм впливу: навіювання, наказ, прохання);
перцептивна	сприйняття один одного партнерами по спілкуванню і встановлення на цій основі взаєморозуміння;
експресивна -	збудження або зміна характеру емоційних переживань

Джерело: складено автором за даними[39]

Як відомо, у підприємницькій діяльності важливо викоистовувати різні засоби, види і форми комунікації такі, як:

- передача інформації, утримання, інформування;

-експресивна – виразна, що характеризується експресією – силою прояву почуттів, переживань;

-переконуюча – прагнення вплинути на інших, висловлення, захоплення, прохання, що особливо важливо для політичних діячів, юристів, торгових працівників;

-соціально-ритуальна – використання норм і звичаїв соціально-культурної поведінки;

-паралінгвістична комунікація – спілкування за допомогою міміки, виразу очей і рота, а також пози, рухів (передача різних відтінків повідомлення, його скритого змісту) [25, с. 156].

Комунікації класифікують за кількома ознаками.

За сферою охоплення:

1) комунікації між організацією і зовнішнім середовищем. Наприклад, з державою обмін інформацією відбувається через звіти, з політичною системою — через лобі в парламенті. Під впливом зовнішнього оточення організовують наради, обговорення, телефонні переговори, готують службові записки, відеострічки, звіти та ін.;

2) організаційні комунікації, які можуть здійснюватись: - від вищих рівнів управління до нижчих («зверху — донизу»). Наприклад, начальник оголошує підлеглим управлінцям план роботи на робочий тиждень, поточні завдання тощо;

- від нижчих рівнів управління до вищих («знизу — догори»). Так надходить звітна інформація про рівень виконання завдань, недоліки, порушення, проблеми тощо;

- між різними підрозділами (відділами, цехами, службами тощо);

- між менеджером (керівником) і його робочою групою.

Організаційні комунікації залежать від характеру діяльності, побудови, розмірів, можливостей організації тощо. Завадити таким комунікаціям можуть: деформація повідомлень на різних етапах передачі інформації,

інформаційні перевантаження у системі комунікацій, громіздка структура управління організацією тощо;

3) міжособистісні комунікації (виникають між окремими працівниками). Ускладнювати їх можуть неповне «прийняття працівником інформації; невербальні перепони (погляд, вираз обличчя, посмішка та ін.); поганий зворотний зв'язок. Для усунення таких проблем необхідно пояснювати, обґрунтовувати свої ідеї, стежити за власними жестами, позами, інтонаціями, бути уважними до працівників, враховувати соціально-психологічний клімат у колективі, підтримувати якісний зворотний зв'язок тощо.

За способом виникнення:

1) формальні (офіційні). Вони створюються керівництвом організації для досягнення її цілей, забезпечення взаємодії між структурними ланками;

2) неформальні. Встановлюються вони на основі особистих стосунків в організації, як правило, в межах неформальних груп.

За способом передавання інформації:

1) вертикальні комунікації. Такими є комунікації між рівнями управління (інституційним, управлінським, технічним) в обох напрямках. За їх допомогою керівники доводять підлеглим завдання, делегують повноваження, викладають інструкції, інформують про методи, терміни та параметри виконання окремих робіт. Зворотний зв'язок при цьому спрямований на узгодження, інформування про проблеми, можливість виконання певних робіт, зміну ситуації на місцях тощо. Як свідчать дослідження, до керівників організацій доходить лише до 10% переданої їм робітниками інформації;

2) горизонтальні комунікації. Здійснюються вони між працівниками, які перебувають на одному рівні ієрархії, що забезпечує координацію діяльності;

3) діагональні комунікації. їх суб'єктами є особи, які перебувають на різних рівнях управління в межах передачі нелінійних повноважень.

За способом здійснення:

1) вербальні (словесні) комунікації. Здійснюються вони через розмови, усні заяви, повідомлення тощо;

2) невербальні (несловесні) комунікації. Вони відбуваються з використанням мови жестів. Уважно спостерігаючи за невербальною поведінкою співрозмовника, можна виявити, наскільки він відвертий, які його правдиві наміри, чи приємне йому це спілкування тощо. Особливу роль відіграє знання невербальних аспектів при спілкуванні з іноземцями.

Велика кількість дослідників зробили висновок, що за допомогою слів передається в основному інформація, а за допомогою жестів - різне ставлення до цієї інформації, а іноді жести можуть навіть замінювати слова - наприклад «вбивчий погляд». Адже, комунікації здійснюються за допомогою певних дій і нерозривно пов'язані з процесом управління на підприємстві, далі нами буде розглянуто комунікаційний механізм управління підприємством.

1.2. Система управління комунікаційними процесами

Якість роботи підрозділів організації, окремих виконавців, груп працівників значною мірою залежить від добре налагодженого комунікаційного процесу. Комунікаційний процес – це обмін інформацією між двома і більше особами, метою якого є забезпечення розуміння інформації яка і є предметом обміну. Щоб краще розуміти цей процес, необхідно мати уявлення про стадії комунікаційного процесу.

Основна мета комунікаційного процесу – забезпечення розуміння інформації, що є предметом спілкування, тобто повідомлення. Однак сам факт обміну інформацією не гарантує ефективності спілкування. Щоб краще розуміти процес обміну інформацією й умови його ефективності, варто мати уявлення про стадії процесу, в якому беруть участь двоє або більше людей.

Тож, комунікаційний процес, як безпосередній атрибут комунікації, у свою чергу, являє собою обмін інформацією між співробітником та

підприємством, підприємством та суб'єктом зовнішнього середовища з метою вирішення певних проблем. Сюди входить робота з документами, організація і проведення ділових зустрічей, участь в офіційних заходах, телефонні переговори, електронне листування тощо. Тобто все те, без чого неможна уявити сучасний бізнес і те, що виступає основою його ефективного функціонування.

Від правильного розуміння, осмислення та сприйняття отримуваної інформації залежить дія адресаті. Тому ефективними вважаються тільки ті комунікації, за яких отримане повідомлення розшифровано саме так, як того бажає відправник. Разом з тим, це ще не означає, що зміст повідомлення має однакове значення для всіх учасників комунікаційного процесу - відправника, посередників, адресата. [20]. Від достовірності, своєчасності та повноти отриманої інформації залежить правильність прийняття рішення та реалізації відповідних дій, що призведуть для покращення ситуації.

Отже, роль комунікаційного менеджменту полягає насамперед в інформаційному забезпеченні реалізації всіх видів і форм системи менеджменту, оскільки основним ресурсом управління є інформація, а основною технологією – комунікація.

Існує пряма залежність між добре налагодженим комунікаційним процесом та якістю роботи структурних підрозділів підприємства, окремих виконавців, груп працівників і підприємства загалом. Саме комунікаційний процес забезпечує обмін інформацією з метою вирішення конкретної проблеми. Цілями комунікації виступає забезпечення ефективного обміну інформацією між суб'єктами і об'єктами управління, удосконалення міжособистісних відносин під час обміну інформацією, створення інформаційних каналів для обміну інформацією між окремими працівниками і групами та координації їх завдань і дій, регулювання і раціоналізація інформаційних потоків підприємства тощо [25].

З усіх сфер суспільства інформаційно-комунікаційна сфера розвивається найдинамічніше. Потужний розвиток Інтернету, мультимедіа, мобільного

зв'язку тощо стає важливим каталізатором модернізації насамперед економічної сфери суспільства. Сьогодні вже нікого не здивуєш такими поняттями, як електронний бізнес (e-business), електронна комерція (e-commerce) тощо.

Комунікації підприємства поділяють на дві основні групи – це так звані зовнішні (між підприємством та її середовищем) і внутрішні (між рівнями управління і підрозділами) комунікації. Характер зовнішніх комунікацій відповідного господарюючого суб'єкта майже не змінний, принаймні на певний визначений період часу, адже принципи їх побудови (адресати спілкування, засоби та канали комунікацій) є однаковими для організацій як виробничої, так і невиробничої сфери: змінюються лише конкретні постачальники, споживачі, конкуренти, форми державної статистичної звітності тощо.

Відповідно до внутрішніх комунікацій, визначених формальними і неформальними комунікаційними каналами, слід пам'ятати, що їхня ефективність залежатиме від авторитарного відношення адміністрації до підлеглих. Відсутність здорової робочої атмосфери на підприємстві, небажання керівників у повному обсязі виконувати власні обов'язки, відповідати за власні дії, недотримання виконання визначених прав і обов'язків, небажання своєчасної передачі і нерозуміння суті самого повідомлення, все це, виступає серйозною перешкодою на шляху налагодження сучасних комунікацій.

Процес ефективної комунікації повинен починатися з своєчасного надання інформації у вигляді зручного для сприйняття повідомлення, продовжуватись відповідними діями в каналах передачі інформації. Завершальним етапом даного процесу виступає підтвердження адресата відносно розуміння отриманої інформації, що здійснюється за допомогою зворотнього зв'язку. Приймаючи рішення про передачу інформації слід бути впевненим, що співрозмовник налаштований на її сприйняття, тобто віддає їй перевагу, незважаючи на наявність інших інформаційних джерел [25].

При обміні інформацією головне завдання відправника полягає у тому, щоб сформулювати саме повідомлення й використати такі канали зв'язку, які б надали можливість отримувачу зрозуміти суть повідомлення. Досягти цього буває досить важко, тому, що при обміні інформацією відбуваються певні втрати. Суть повідомлення може бути викривлено, а відтак, повністю чи частково втрачено. В результаті адресат буде виконувати роботу, але не ту, яку бажає від нього відправник. Отже, обмін інформацією між відправником і адресатом повинен відбуватись за певним сценарієм, визначеним алгоритмом дій. Кожна дія то є певний етап комунікаційного процесу, то є складова в якій суть повідомлення може бути викривлена або повністю втрачена. Для того, щоб цього не сталося необхідно застосовувати технологію зворотнього зв'язку.

За наявності зворотного зв'язку відправник і одержувач обмінюються комунікаційними ролями. Зворотний зв'язок надає можливість учасникам комунікаційного процесу з'ясувати, як саме адресат зрозумів суть повідомлення. Від розуміння суті повідомлення залежатиме дія адресата, виконувані функції, мета роботи. Менеджер не повинен виходити з того, що все написане або сказане ним буде зрозуміло, як він того бажає.

Зворотній зв'язок дає змогу долати так звані шуми – усе те, що спотворює зміст, створює перешкоди на шляху обміну інформацією. Шум – це будь-який додатковий сигнал, непередбачений джерелом інформації, який спотворює інформацію або спричиняє помилки в її передачі [19].

Один із головних теоретиків в галузі комунікацій С.Е. Осгуд довів, що будь-яке повідомлення з якого б джерела воно не надходило ніколи не сприйматиметься в чистій формі, а завжди інтерпретується його отримувачем. Головне завдання керівника перебороти відстань між собою і підлеглими, створити таку систему комунікацій, яка б гарантувала сприйняття її останніми.

Тут, на допомогу керівникові може прийти опитування, як варіант зворотнього зв'язку. Опитування рекомендується застосовувати для

одержання інформації по таким напрямам, як: своєчасність надходження інформації по визначеним комунікаційним каналам; ясність, повнота, лаконічність отриманої інформації; розуміння цілей діяльності відповідних підрозділів де працюють працівники; ступінь відкритості керівника до пропозицій; інформованості підлеглих до наступних змін, які позначаються на їх безпосередній роботі. Комунікації відбуваються письмово, усно, через невербальні сигнали, за допомогою різних каналів, а також електронних засобів передачі інформації.

Внутрішнє середовище підприємства виступає окремою функціональною сферою, яка також приймає участь у забезпеченні ефективного комунікаційного процесу. Воно володіє певним набором ресурсів, які використовує в налагодженні дієвого комунікаційного процесу. При цьому всі існуючі взаємодії між елементами всередині системи та зовнішнім середовищем супроводжуються відповідними комунікаціями, від якості яких наряду залежатиме ефективність системи менеджменту підприємства.

Залежно від розміру підприємства змінюється і характер елементів системи комунікацій, а також їх внесок у кінцеву ефективність сукупності комунікаційних процесів. Якщо підприємство велике, постійно займається диверсифікацією бізнесу, його система комунікацій потребуватиме постійного реінжинірингу. Якщо ж підприємство невелике і випускає обмежений асортимент продукції – система комунікацій повинна мати відповідний запас потужності, достатній для обслуговування необхідних бізнес-процесів навіть за умов стрімкого зростання підприємства та часткової зміни технології та видів діяльності.

Основним призначенням комунікаційної системи господарюючого суб'єкта виступає забезпечення необхідного і достатнього інформаційного обміну між структурними елементами організації. При цьому повинна забезпечуватись достатня швидкість обміну інформацією, мінімальні втрати

та спотворення повідомлень і необхідний рівень захисту конфіденційних даних.

Система комунікацій повинна бути забезпечена вхідними ресурсами, технологією та взаємодією між внутрішніми елементами. Кожному елементу комунікаційної системи притаманні унікальні характеристики, які варто оцінювати за допомогою спеціальних та інтегральних показників. Дані елементи є варіативними і komponуються по-різному. Також важливо звернути увагу на кваліфікацію персоналу, психологічні особливості працівників, їхні риси характеру, якість соціальних взаємодій та рівень володіння інформаційнокомунікаційними технологіями у групах тощо.

Соціально-економічна комунікаційна система представляє собою низку взаємодіючих між собою елементів від якісного і кількісного складу котрих залежатиме ефективність будь-якої комунікації та повинна складатися з:

- загально-професійної кваліфікації персоналу – освіти, стажу роботи, результатів атестації, самоосвіти, підвищення кваліфікації;
- інформаційно-технологічних навичок працівників – знання ПК, пакетів прикладних програм, умов програмування;
- психологічних особливостей персоналу – професійної адаптації, готовності до змін, лояльності, сприйняття корпоративних цінностей, комунікабельності, відкритості, емоційності, відповідальності за доручену справу;
- соціальної взаємодії у колективі, саме конфліктності, згуртованості, групової взаємодії при виконання поставлених завдань;
- «виробничих ролей» учасників групи у процесі прийняття колективних рішень;
- апаратного та програмного забезпечення – кількості та моделей комп'ютерів їхнього зносу, ступеня завантаження;
- функціонуючих каналів зв'язку – видів, завантаженості, пропускної здатності, рівня «шумів», захисту тощо;

— систем обробки інформації — 1С, АСУ, програмно-технічних комплексів, MES-системи.

Соціально-економічна складова системи комунікацій важлива тому, що повної автоматизації обміну інформацією досягти неможливо. Оскільки з інформацією працює персонал, то його характеристики впливають на ефективність будь-якої комунікації [52].

Технологічна складова системи комунікацій виступає інструментальною частиною комунікаційного процесу, яка забезпечує автоматизацію обміну інформацією. Основними елементами виступають апаратне забезпечення, програмне забезпечення та канали зв'язку. Кожен елемент має певні техніко-економічні характеристики, які визначають ефективність відповідної складової системи комунікацій. Побудова якісної комунікаційної системи як раз і залежатиме від збалансованості даних груп елементів в складі відповідного господарюючого суб'єкта.

Разом з тим, на практиці часто одна з названих складових не відповідає встановленим критеріям. Скажімо, слабка технічна база уповільнює комунікаційний процес, знижує дієвість комунікацій. Дана ситуація притаманна підприємствам з невисоким терміном перебування у ринковому середовищі, що утримують ринкові позиції, як правило, за рахунок ентузіазму працівників та відносно невеликих потреб у вхідній інформації. Відставання в питаннях програмного забезпечення комунікаційного процесу неможливо компенсувати за рахунок поліпшення самих комунікацій. Даний недолік можна компенсувати жорстким управлінням за умови, що технологічні процеси відпрацьовані і найближчим часом не потребуватимуть істотних змін.

До того ж, персонал та технічна інфраструктура повинні надавати певний запас міцності комунікаційній системі. Часто ситуації в яких недостатня якість соціальних взаємодій між членами колективу чи кваліфікація працівників негативним чином впливають на сам процес обміну інформацією. За таких умов, навіть наявність надлишковості технічного

оснащення комунікаційної системи не забезпечує її ефективність. В першу чергу, це відчувається під час реалізації організаційних змін.

Для того, щоб вчасно виявляти та ліквідовувати можливі дисбаланси, необхідно створити ефективну систему діагностики проблем. Діагностика повинна передбачати детальний аналіз проблем, встановлення факторів, що впливають на їх розвиток, підготовку відповідної інформації для прийняття заходів протидії, а відтак з'ясовувати взаємозв'язок між проблемами, загальними цілями та результатами діяльності підприємства.

Отже, досягнення головної мети організації можливе лише при вдало спланованій та ефективно реалізованій системі комунікацій, яка надає можливості результативного обміну інформацією між усіма контрагентами, як всередині організації так і між організацією та її зовнішнім середовищем. Побудова ефективної системи комунікацій потребує ретельного регулювання та організації всіх інформаційних потоків, належних вхідних ресурсів, технологій та управлінських взаємодій. Добре спланована та ефективно реалізована комунікаційна система виступає таким же ресурсом організації, як фінанси або час і впливає на результативність менеджменту підприємства та рівень його конкурентоспроможності на ринку.

1.3. Методичні засади аналізу комунікаційних процесів у діяльності підприємства

Багато факторів можуть призвести до збою в комунікації. Наприклад, вибір каналу зв'язку може визначити, чи спотворюється повідомлення шумами та перешкодами. Навички слухання обох сторін і увага до невербальної поведінки можуть визначити, чи дійсно повідомлення поширюється. Таким чином, щоб менеджери були ефективними комунікаторами, вони повинні розуміти, як такі фактори, як канали комунікації, здатність переконувати, гендерні відмінності, невербальна

поведінка та слухання – все це впливає на покращення або відволікання від спілкування.

Варто розглянути детальніше головні чинники і передумови, які впливають на ефективність комунікацій в організації. І хоч факторів, від яких залежить успіх інформаційного обміну багато, вважаємо за доцільне проаналізувати перш за все такі:

- міжперсональна взаємодія;
- комунікаційні канали;
- комунікаційні мережі.

Слід зазначити, що отримання інформації про майбутнє, прогнозування результату діяльності сучасних підприємств є необхідним елементом формування їх ринкової стратегії, оскільки надає можливість отримання науково-обґрунтованого висновку про їх можливий стан, термін досягнення бажаного стану, перспективні напрямки розвитку діяльності. У зв'язку з цим, зараз збільшуються необхідність реалізації цілей усіх зацікавлених осіб, яка досягається за рахунок посилення взаємозв'язків між усіма учасниками підприємницької діяльності, тобто відбувається підвищення ролі комунікаційних процесів підприємства, в т. ч. і на внутрішньо-організаційному рівні. Ефективність комунікаційно-інформаційних процесів, комунікаційний клімат у результаті впливають на організацію тривалих партнерських взаємин ринкових суб'єктів, підвищення його конкурентоспроможності та ефективність діяльності підприємства в цілому. Відповідно своєчасний аналіз комунікаційних процесів дозволяє визначити слабкі місця, нівелювати або зменшити ступінь їх негативного впливу на відносини із партнерами, а в результаті і на економічну ефективність діяльності підприємства.

Система комунікацій організації тісно пов'язана з системою управління, але чимало організацій не мають змоги оптимальним чином організувати систему комунікацій, що негативно впливає на діяльність організації в цілому.

З метою підвищення ефективності управління організацією необхідно чітко вивчити роль комунікацій в організації; комунікаційний процес і його елементи, комплекс комунікаційних потоків організації, тобто дослідити систему комунікацій, приділяючи особливу увагу інформаційному, організаційному та соціально-психологічному аспектам. Всі співробітники організації, об'єднані взаємопов'язаними комунікаційними потоками за допомогою комунікаційних каналів один з одним і зовнішнім середовищем в комунікаційний процес, утворюють систему комунікацій організації.

Для вивчення та вдосконалення системи комунікацій організації можуть застосовуватися різні підходи дослідження такі, як:

- системний підхід, створений на дослідженні системи як єдиного цілого, пов'язаного із зовнішнім середовищем, функціонуючого з урахуванням всіх можливих (горизонтальних, вертикальних і діагональних) зв'язків;

- ситуаційний підхід, відповідно до якого необхідно враховувати конкретні зовнішні та внутрішні фактори, які характеризують систему в даний момент і впливають на нього;

- комплексний підхід, при якому зазвичай досліджуються зв'язки обмеженого числа рівнів комунікації.

Дані методики оцінки ефективності комунікацій мають різний характер, не дозволяючи сформулювати чітке, конкретне уявлення про стан та потенціал комунікативної діяльності організації. При цьому у багатьох випадках мова йде або про зовнішні маркетингові комунікації, або про окремі напрямки внутрішніх комунікаційних процесів. Відповідно, організація не може бути впевненою в обґрунтованості та надійності отриманих результатів за відсутності комплексного показника оцінювання, що враховує головні напрямки складових комунікаційної політики.

Як об'єкти оцінювання у сфері управління комунікаціями організації слід розглянути підсистеми менеджменту – організаційну, інформаційну, соціальнопсихологічну складову комунікацій та технології, що представлені в табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Аналіз та оцінювання ефективності комунікаційних процесів в організації

Об'єкт	Предмет	Завдання
Організаційна підсистема	управлінські технології, організаційна структура управління, персонал	-попередня оцінка управлінських рішень на етапі їх розроблення; -проміжна оцінка виконання прийнятих управлінських рішень; оцінювання досягнутих результатів; -визначення ефективності роботи персоналу; -виявлення фактичного рівня компетентності працівників; виявлення потреб у підвищенні кваліфікації.
Інформаційна підсистема	канали зв'язку, мережі	-аналіз наявності зворотного зв'язку; -аналіз наявності комунікативних розривів; -визначення надійності інформації; оцінка достатності інформації; -визначення тривалості комунікаційних зв'язків
Технології	програмне забезпечення, апаратне забезпечення, система обробки інформації	-аналіз достатності необхідних технологій; -визначення завантаженості програмного забезпечення; -визначення рівня інформаційної безпеки; -аналіз завантаженості користувачів технічними засобами.
Соціально-психологічна підсистема	соціальна взаємодія, ролі в системі управління, психологічні особливості	-аналіз соціальної адаптивності персоналу; -визначення психологічного портрету працівників; -отримання інформації про соціально-психологічний клімат у колективі; -аналіз рівнів взаємодії працівників; -оцінювання ступеня відданості, вмотивованості працівників.

Джерело: складено автором за даними [36]

Безперечно, функціонально та стратегічно раціонально побудована комунікація вигідна економічно, оскільки дозволяє одержати необхідні результати за рахунок меншого обсягу фінансових та інтелектуальних ресурсів.

При використанні соціального та організаційного підходів до оцінки організаційних комунікацій, то останню можна здійснити відповідно таких критеріїв:

- структура комунікаційного простору (цілісність комунікаційної системи, розподіл та швидкість проходження інформації по ієрархічних рівнях, можливість контролю комунікаційних потоків);
- комунікаційний синергізм (взаємозв'язок комунікаційних процесів, узгодженість рішень, наявність комунікаційного клімату, координація зовнішньої та внутрішньої комунікаційної стратегії);
- якість комунікацій (повнота й достовірність переданої інформації);
- комунікаційні потреби організації (міра задоволення інформаційних та комунікаційних потреб, ступінь інформованості співробітників про стан організації в цілому, достатність інформації для реалізації відповідних функцій);
- комунікаційне забезпечення;
- комунікативна культура (наявність комунікаційних стандартів та регламенту, рівень комунікативної компетентності співробітників);
- наявність зворотного зв'язку.

Одним із підходів до оцінювання внутрішніх комунікацій є методики, що мають у своїй основі експертні оцінки різних показників, зокрема на основі анкетування працівників, менеджерів різних рівнів, різних ланок виробництва та управління.

За визначенням, анкетування – «один з основних різновидів методу соціологічного опитування, при якому спілкування між дослідником і респондентом, що є джерелом бажаної інформації, опосередковується анкетною» [33, с. 74].

Анкетування на підприємстві можна здійснювати з допомогою паперових анкет або у електронному форматі. Питання у анкетах можуть бути відкритого, закритого або комбінованого різновиду. Крім цього, на підприємстві використовуються як анонімне анкетування, так і відкрите.

Мета анкетування визначається цілями комунікаційної стратегії. Загалом з його допомогою можна виявити:

- клімат у колективі (на скільки дружним є колектив організації, наявність/відсутність конфліктів) – рівень корпоративної культури (чи ототожнює себе працівник із підприємством, що кадрам відомо про підприємство (його історію, структуру, місію, корпоративну культуру);
- взаємодія «керівник–працівник» (які у працівників стосунки із дирекцією і навпаки);
- оцінка рівня матеріальної та нематеріальної задоволеності працівників.

Тобто на підприємстві розробляється анкета, запитання якої допоможуть здобути відповіді на нагальні запитання, збагнути наявність «прогалин» та розпочати роботу над їх усуненням.

Ігнорування важливості комунікації із працівників на підприємстві буде супроводжуватися низкою подій, зокрема:

- неадекватна оцінка ділових і особистісних якостей робітників, результатів їх діяльності призводить до прийняття неправильних кадрових рішень щодо звільнень, мотивації, кар'єрного розвитку робітників;
- професійно-кваліфікаційна невідповідність працівника поставленому виробничому завданню в рази зменшує рівень продуктивності їх праці та знищує будь-які можливості впровадження на підприємстві сучасних технологій та інноваційного розвитку робочих місць;

- відсутність інформації про індивідуальні психофізіологічні, професійно-кваліфікаційні, особистісні якості робітника не дозволить системно виявляти та використовувати резерви їх трудової активності, інтелектуального та виробничого потенціалу, продуктивності праці;
- знищення зацікавленості робітника у продуктивному і якісному виконанні ним своїх виробничих обов'язків [2, с. 52].

Сьогодні розвинені підприємства приділяють чималу увагу вказаному методу комунікації із працівниками. Також у науковій літературі наявна низка досліджень специфіки проведення анкетувань.

Крім того, К.С. Суровцева [3, с. 126] вказує на наявність таких складових оцінки ефективності організаційних комунікацій, як результативність та економічна ефективність. При цьому результативність має у своїй структурі такі елементи, як стратегічний план розвитку системи комунікацій та генеральна стратегія організації. Перший визначається як ступінь розробленості та виконання стратегічного плану розвитку організаційних комунікацій на основі порівняння внесених до плану та фактично досягнутих результатів; другий – шляхом визначення ступеня цілей організації у результаті виконання стратегічного плану розвитку організаційних комунікацій на основі порівняння очікуваного та фактичного впливу на цілі організації.

Відповідно для діагностики результативності та ефективності організаційних комунікацій автором [6, с. 9-15] пропонується проводити опитування працівників різних рівнів за різними категоріями запитань, яким експертами присвоюються бали від 1 до 5. Результати опитувань дають змогу визначати коефіцієнти адекватності менеджменту та згоди в колективі, зони єдності та полярності думок.

Даний принцип вимірювання організаційних комунікацій дає змогу знайти прогалини в управлінні комунікаціями та організацією в загальному. Проте, запропоновані показники не дають можливості об'єктивно оцінити ефективність управління комунікаціями всередині підприємства, адже

передбачають розрахунок середніх значень оцінок керівників та виконавців, визначених у результаті опитування.

Схожу методику пропонують використовувати Д. Маслов та Ю. Тишков [17], проте окремі показники мають інший принцип розрахунку та шкали оцінювання. Так, наприклад, для коефіцієнта адекватності менеджменту пропонується використання шкали з виокремленням відповідних зон адекватної оцінки, недооцінення та переоцінення можливостей менеджменту.

Р. Мансуров [21] для оцінки якості внутрішніх комунікацій пропонує використовувати визначення лояльності персоналу, що також базується на основі проведення анкетувань працівників різних рівнів.

Інші дослідники такі, як Т. Момот та М. Кадничанський [23, с. 42] якість управління комунікаціями підприємства визначають як інвестиційний критерій, як ступінь задоволеності інвестора та інших зацікавлених учасників корпоративних відносин результатами діяльності підприємства на основі побудови рейтингу якості корпоративного управління з урахуванням незалежної думки експертів. При цьому відповідно до джерел інформації пропонується розраховувати трирівневий рейтинг якості управління. Рейтинг I рівня розраховується за публічною інформацією, II рівня – проектується з урахуванням додатково зібраної інформації щодо діяльності підприємства (результатів опитувань аналітиків відповідного ринку, інформації про історію компанії тощо), рейтинг III рівня будується на основі результатів роботи спеціально найнятих експертів-оцінювачів. Відповідно до відповідей експертів створюється ряд розподілу та обчислюються основні його характеристики: середньозважене арифметичне, медіана та квартилі. Відповідно побудова рейтингу з урахуванням незалежної думки експертів, що формується на чітких критеріях, є більш розширеною методикою і дає можливість визначити найважливіші фактори підвищення інвестиційної привабливості організації. Проте варто враховувати, що вона враховує ряд показників, притаманних лише акціонерному товариству і тому для інших типів підприємств має бути переглянута.

Варто зазначити, що використання виключно експертних методів не дає чіткого уявлення про результативність управління організаційними комунікаціями на підприємстві, про проблеми їх використання, існуючий потенціал і т.д., адже головний недолік усіх експертних методів – частка суб'єктивізму та відсутність математичного апарату оцінювання ефективності. Проте зовсім відмовлятися від них не варто.

Зокрема О. Шубін та І. Сіменко [31] для підвищення об'єктивності оцінки якості організаційних комунікацій пропонують паралельно використовувати методику, що формується на сприйнятті експертами якості об'єктів оцінки, також кількісну.

Проведений аналіз свідчить про те, що найкраще використовувати комплексний підхід до визначення якості комунікацій в організації. Цей метод дає змогу оцінити одночасно декілька різних ефектів, а саме - економічний, соціальний, інноваційний, управлінський, координаційний.

Оцінка стратегічної ефективності полягає у визначенні питомої ваги реалізації комунікаційної стратегії на основі порівняння винесених у план і фактично досягнутих результатів. Також, важливим є визначення відсотка досягнення цілей організації в результаті виконання стратегічного плану розвитку організаційних комунікацій на основі порівняння очікуваного й фактичного впливу на мету організації.

Аналіз результатів дає можливість оцінити нагальні комунікаційні проблеми організації та їх відповідність потребам і цілям організації. На підставі методичних засад аналізу організаційних комунікацій можна зробити висновок про якість комунікаційної системи організації з позицій економічної й стратегічної ефективності [35].

Підходи і методи для дослідження системи комунікацій організації вибираються виходячи з поточного стану інформаційного та техніко-технологічного забезпечення системи комунікацій і, відповідно, системи управління. У системі інформаційного забезпечення особливе місце займає інформація, на підставі якої приймаються управлінські рішення, - вона

повинна мати властивості зрозумілості, своєчасності, достовірності, адекватності, цінності. Можна стверджувати, що вдосконалення системи організаційних комунікацій допоможе зменшити витрати часу на комунікаційні та управлінські процеси, більш дієвим чином організувати комунікаційні потоки, підвищити ефективність зворотного зв'язку, що дозволить налагодити більш результативну взаємодію між співробітниками різних рівнів управління, збільшити продуктивність праці персоналу і підвищити ефективність діяльності організації.

1.4. Інформаційне забезпечення управління комунікаційними процесами підприємства

Бурхливий розвиток інформаційно-комунікаційних технологій сьогодення спонукає підприємства впроваджувати інноваційні технології в інформаційному забезпеченні їхньої діяльності. Сьогодні це має важливий вплив на успішну реалізацію управлінських функцій та прийняття влучних стратегічних рішень. Тож, у даних умовах функціонування підприємство потребує підвищення рівня інформаційного забезпечення. Це спонукає до інформатизації управлінської діяльності та сприяння формуванню та розвитку інформаційних систем для організації інформаційних ресурсів.

Інформатизація – процес широкомасштабного використання інформаційних технологій у всіх сферах соціально-економічного, політичного і культурного життя суспільства з метою підвищення ефективності використання інформації і знань для управління, задоволення інформаційних потреб громадян, організацій і держави і створення передумов переходу держави до інформаційного суспільства [27. с. 11]. К.О. Линьов пояснює поняття інформаційного забезпечення управлінської діяльності підприємства як комплекс робіт із надання своєчасної, достовірної та повної інформації суб'єкту управління із заданою періодичністю. У своїй

праці К.О. Линьов приводить поняття «інформаційна система» і розглядає його як набір взаємопов'язаних компонентів, які збирають (або вибирають), обробляють, зберігають і розповсюджують інформацію, яка використовується у процесі прийняття рішень, координації та управлінні в організації. Інформаційна система допомагає аналізувати проблеми, виявляти і розглядати складні об'єкти і створювати нові продукти [27, с. 14]. На його думку, основне призначення інформаційної системи – це збір, зберігання та розповсюдження інформації з метою підтримки організаційних функцій та прийняття рішень на підприємстві. Інформаційні системи виконують функції зв'язку, координації діяльності, контролю, аналізу і візуалізації даних, перетворюють потік вихідних даних у корисну інформацію, використовуючи три основні процедури: введення, обробку та виведення даних. З погляду бізнесу така система являє собою організаційне та управлінське рішення, засноване на інформаційних технологіях, призначене для роботи з виникаючими проблемами.

На будь-якому підприємстві повинна систематично вестися робота в таких напрямках:

- виявлення проблем і визначення інформаційних потреб;
- відбір джерел інформації;
- збір інформації;
- обробка інформації та оцінка її повноти й значущості;
- аналіз інформації та виявлення тенденцій в обраних сферах;
- розробка прогнозів і альтернатив поведінки підприємства;
- оцінка альтернатив різних дій, вибір стратегії та ухвалення управлінських рішень для реалізації стратегічних планів.

Інформаційне збагачення сучасного бізнесу – його найхарактерніша межа. Виграє той, хто ефективніше збирає, обробляє та використовує інформацію про можливості, що відкриваються.

Проте, на отримання ефективного результату від прийнятого рішення впливають такі фактори [42]:

- якість, достовірність та оперативність отримання направленої інформації;
- процеси передачі інформації (комп'ютерне та програмне забезпечення, наявність мережі інтернет, правильна та ефективна схема документообігу, тощо);
- посередники інформації, які знаходяться між постачальником та одержувачем;
- знання, досвід та кваліфікація працівників апарату управління;
- зовнішні ринкові фактори тощо.

В процесі передачі, отримання інформації та управління нею постійно відбувається її обмін. Такий обмін може відбуватися як по-вертикалі так і по-горизонталі. Апарат управління потребує об'єктивної та оперативної інформації на певний момент часу, що залежить від побудови системи управління, яка буде її використовувати. При цьому метою інформаційного забезпечення управління, на думку науковця, є своєчасне надання необхідної і достатньої інформації для прийняття управлінських рішень, що забезпечують ефективну діяльність як підприємства в цілому, так і його структурних підрозділів [47].

В якості внутрішніх джерел інформації можуть виступати:

- транзакційні системи, призначені для операційної роботи, зокрема з клієнтами, включаючи клієнтів філіалів і представництв;
- система внутрішньо-фірмового електронного документообігу;
- документи з електронних сховищ;
- документи на паперових носіях.

До зовнішніх джерел інформації відносять:

- матеріали та дані інформаційних агентств в електронному вигляді і на паперових носіях;
- законодавчі та нормативні матеріали регулюючих органів;
- матеріали та дані, представлені клієнтами і партнерами підприємства в електронному вигляді або на паперових носіях.

Функціонування будь-якої системи управління вимагає правильної організації інформаційного забезпечення, тобто наявності сукупності оброблених відомостей про стан об'єктів фінансово-господарської діяльності, який задовольняє вимогам менеджменту організації. У свою чергу інформаційне забезпечення включає інформаційну систему, яка містить у своєму розпорядженні необхідний інформаційний фонд (персонал та інформаційна технологія) і систему інформаційних потоків. Інформаційна система підприємства є комунікаціями персоналу щодо питань, які стосуються їх професійної діяльності [41].

Початковим елементом інформаційного забезпечення є інформаційні потоки, які є переміщенням інформації між людьми, або між підрозділами. Сукупність такого роду переміщень є системою інформаційних потоків, що дають можливість здійснювати відповідні процеси. Система інформаційних потоків – це система потоків інформації, яка дозволяє підприємству здійснювати фінансово-господарську діяльність.

Виходячи з того, що потреба в інформації породжується необхідністю вирішувати конкретні завдання управління, очевидним є, що система управління та інформаційна система повинні бути в тісній взаємодії. При цьому інформаційну систему можна розглядати як підсистему управління.

Вирішення поставлених завдань на сучасному рівні можливе лише за умови одночасної реалізації технічних і організаційних заходів, спрямованих на підвищення ефективності інформаційного забезпечення. Окрім того, потрібно не тільки мати в своєму розпорядженні своєчасну і точну інформацію, але уміти опрацьовувати її та робити необхідні висновки і ефективно втілювати в управлінські рішення. Тому, необхідність присутності інформаційної складової в управлінні безумовна, оскільки вона є основою всього управлінського процесу.

Вагомим критерієм удосконалення фінансової інформації є її інформативність для цілей управління. Основними джерелами інформації для фінансової підсистеми є дані бухгалтерського обліку та фінансової звітності.

Повнота, своєчасність, якість обліково-економічної інформації стали основними вимогами економіки як господарських систем, так і демократичного суспільства ринкового типу в цілому [41].

У зв'язку з цим удосконалення фінансової інформації та головних її складових, наприклад таких як обліково-економічна інформація, слід розглядати у контексті інтеграції різних її видів і форм представлення, які нададуть змогу задовольнити питання апарату управління за допомогою створених алгоритмів інтеграції інформаційних потоків. Такий набір систематизованих правил будуть враховувати достовірність, точність, ясність, конфіденційність, аналітичність та результативність [45].

Структура інформаційного забезпечення управління підприємством за функціональним підходом передбачає такі елементи: ІЗ планування, ІЗ організування, ІЗ мотивування, ІЗ контролювання, ІЗ регулювання. До кожного структурного елемента надходять як зовнішня, такі і внутрішня вхідна інформація. Механізм інформаційного забезпечення в межах одного структурного елемента передбачає перетворення цієї інформації на вихідну. Вихідна інформація контролювання разом із вихідною інформацією регулювання становлять базу для прийняття управлінських рішень.

Процес управління розвитком підприємства базується на управлінні інформаційними потоками, циркулюючими усередині підприємства і поза ним, що обумовлює і потребує на практиці удосконалення сучасних інформаційних систем. Управління інформаційними потоками передбачає, також, наявність сукупності відповідних технологій, які базуються на використанні засобів збору, передачі, обробки, зберігання, представлення інформації в процесі управлінської діяльності. Залежно від переважання певних інформаційних процесів, їх інтенсивності і значущості вибираються відповідні засоби їх реалізації, які при різноманітті останніх становлять проблему вибору і використання засобів забезпечення процесу управління інформаційними потоками підприємства [38].

В умовах зростаючої динамічності зовнішнього середовища існує ймовірність ризику успішної реалізації інтеграційних змін для підприємств. Для ухвалення обґрунтованого управлінського рішення підприємству необхідне якісне інформаційне забезпечення, яке ґрунтується на таких властивостях: достовірність, повнота, ясність, зрозумілість і адекватність.

Дана інформаційна потреба може бути задоволена за рахунок удосконалення процесу інформатизації, що являє собою процес насичення усіх сфер діяльності підприємства необхідними інформаційними потоками.

На сучасному етапі розвитку суспільства основним капіталом будь-якої організації або установи є їх інтелектуальна і інформаційна власність. Створення і використання інформаційних систем управління корпоративними інформаційними ресурсами дозволить не тільки підтримувати рівень інформаційного забезпечення на належному рівні, але і розвивати його на абсолютно нових принципах. Цінність таких систем не лише у вдосконаленні засобів зв'язку, методів доступу до даних, впровадженні мультимедійних інтерактивних систем використання інформації, збільшенні продуктивності праці та поширенні без паперових технологій. Такі системи здатні повністю змінити структуру документообігу в такій організації, як сучасне підприємство чи корпорація, фірма тощо.

Висновки до розділу 1

Проаналізувавши теоретичні засади управління комунікаційними процесами, ми дійшли таких висновків:

1. Комунікація – це обмін інформацією між індивідами через посередництво загальної системи символів. Безпосередньо, комунікативна мета адресанта полягає у досягненні взаєморозуміння у спілкуванні, тобто зробити так, аби він та його співрозмовник розуміли одне одного. Адресант повинен враховувати особливості потенційних слухачів або глядачів, відтак

при необхідності варто подати інформацію, аби розширити знання адресатів щодо заданої теми. Тож, основною метою комунікаційного процесу є забезпечення розуміння інформації, що є предметом спілкування, тобто повідомлення.

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

3. Аналіз ефективності комунікаційних процесів дає можливість оцінити нагальні комунікаційні проблеми організації та їх відповідність потребам і цілям організації. На підставі методичних засад аналізу організаційних комунікацій можна зробити висновок про якість комунікаційної системи організації з позицій економічної й стратегічної ефективності

4. Безпосередньо інформаційні системи забезпечують оперативність комунікації і власне інтеграцію учасників бізнес-процесів, тим самим підвищуючи якість управлінських рішень, що приймаються, на стратегічному, тактичному і оперативному рівнях управління підприємства. Найважливіше завдання інформаційної системи пов'язане із забезпеченням процесу ухвалення управлінських рішень, а саме – наданням потрібної інформації в потрібний час, на потрібному носіїві і в потрібному місці. При цьому варто зазначити про існування обмеження на вартість обробки даних, трудомісткість процесів використання інформаційного ресурсу, надійність і оперативність процесу обробки інформації, якість отримуваної інформації.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА УПРАВЛІННЯ КОМУНІКАЦІЙНИМИ ПРОЦЕСАМИ У ДІЯЛЬНОСТІ ТА РОЗВИТКУ ТОВ «СТАР-КАР»

2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «СТАР-КАР»

ТОВ «СТАР-КАР», відкрите у 2008 році, діяльність автосалону починалася з технічного обслуговування автомобілів. Пізніше ТОВ «СТАР-КАР» отримав офіційне право надавати своїм клієнтам повний комплекс послуг з продажу автомобілів, оригінальних запчастин і всіх видів ремонту та технічного обслуговування (Додаток А). Сьогодні ТОВ «СТАР-КАР»- це один з найбільших офіційних дилерів регіону. Загальна інформація про ТОВ «СТАР-КАР» представлена в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Загальна інформація ТОВ «СТАР-КАР»

Повне найменування юридичної особи	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ СТАР-КАР
Скорочена назва	ТОВ "СТАР-КАР"
Код ЄДРПОУ	36072478
Дата реєстрації	22.07.2008 (13 років 10 місяців)
Уповноважені особи	Бондарчук Сергій Миколайович
Розмір статутного капіталу	3 750 000,00 грн.
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Форма власності	Недержавна власність
Контактна інформація	Україна, 10007, Житомирська обл., місто Житомир, Київське шосе, будинок 41

Джерело: [18].

Структура компанії чітко розділена на 4 блоки:

- ✓ управління – забезпечення діяльності підприємства (кадри, фінанси, маркетинг, бухгалтерія);
- ✓ продажу – забезпечення торгівельного процесу (безпосередньо процес продажу і страхування придбаних автомобілів);

✓ сервіс – забезпечення після-продажного обслуговування покупців;

✓ страхування та кредитування.

Така організаційна структура дозволяє компанії повноцінно розвивати обидва напрямки своєї діяльності – продаж та сервісне обслуговування. Структура підприємства може бути віднесена до лінійно-функціональної.

Види діяльності ТОВ «СТАР-КАР»:

45.32 Роздрібна торгівля деталями та приладдям для автотранспортних засобів

Інші:

45.11 Торгівля автомобілями та легковими автотранспортними засобами

45.20 Технічне обслуговування та ремонт автотранспортних засобів

46.19 Діяльність посередників у торгівлі товарами широкого асортименту

46.21 Оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин

Оформлення ТОВ «СТАР-КАР» здійснено у відповідності з єдиною концепцією оформлення шоу-румів Toyota, в основі якої лежить принцип Customer First («Клієнт - на першому місці»). У відповідності з цією концепцією, основним завданням дилерського центру є не тільки представлення всього модельного ряду автомобілів Toyota, що продається в Україні, але й забезпечення кожному гостю максимального комфорту і зручності.

Дана організація спеціалізується не тільки на реалізації автомобілів, а й на наданні додаткових послуг, таких як: технічне обслуговування, страхування. Фірма зосереджує свої зусилля в боротьбі за клієнта і ефективність роботи за допомогою:

1) шанобливого ставлення до кожного клієнта;

2) зручної зони відпочинку на час виконання робіт;

3) стосунків з клієнтом в рамках «правового поля», 4) фіксованої ціни на всі види робіт;

5) безкоштовної мийки автомобіля перед ремонтом, 6) кваліфікованого персоналу;

7) сучасного високопродуктивного обладнання;

8) безумовного дотримання технології виконання робіт;

9) оригінальності запасних частин і експлуатаційних матеріалів;

10) продажу на винос запасних частин (в т.ч. кузовних деталей) і експлуатаційних матеріалів.

Генеральна мета ТОВ «СТАР-КАР» до 2035 року – зміцнення своїх позицій на ринку м.Житомир, що включає в себе наступні моменти: зміцнення своїх позицій серед прямих конкурентів - дилерів автомобілів Toyota; збільшення частки ринку; зміцнення своїх позицій серед конкурентів (автомобілі інших марок відповідних класів); збільшення обсягу продажів і прибутку; реалізація антикризової стратегії.

Відносно технічного центру ТОВ «СТАР-КАР» та його побудови, то на його території розташовані мийка, п'ять постів, з яких на першому проводиться регулювання встановлення коліс за допомогою чотирьох стійкового підйомника, на другому – різного роду діагностика автомобілів, на третьому – ремонтування електросистем, на четвертому – технічне обслуговування та поточні ремонтні роботи, звідки потребуючі ремонту агрегати відправляються до приміщення для ремонту агрегатів (агрегатну) за допомогою пересувних стапелів і візків, а п'ятий піст виділений для виконання передпродажної підготовки.

Зміна мастила у агрегатах автомобілів передбачається за допомогою пересувних спеціальних агрегатів для заправки.

Склад призначений для постачання запчастин та агрегатів до ремонтного приміщення та для роздрібної торгівлі. Надходження товару на склад через приміщення прийому та видачі запасних частин. Вантажно-розвантажувальні роботи виконуються за допомогою візків-штабелерів.

На першому поверсі також знаходиться виставковий зал з продажу автомобілів, приміщення майстрів, приміщення менеджерів, каса, санвузли електроцит та приміщення для передпродажної підготовки автомобілів з додатковими приміщеннями.

На другому поверсі знаходиться зона продажу запасних частин, зона перебування клієнтів, адміністративно-управлінське та робоче приміщення, санвузли з кімнатами, де знаходиться інвентар для прибирання, побутове приміщення, кімната прийому їжі, склад запасних частин, мийна, підсобні приміщення.

Підприємство є юридичною особою з моменту його державної реєстрації. Воно має самостійний баланс, поточні та депозитні рахунки в установах банку, печатку із своїм найменуванням, штамп. Підприємство може мати право укладати від свого імені угоди, набувати майнові права і бути відповідачем в суді. Підприємство в порядку, встановленому чинним законодавством України, згідно з цілями і задачами, які визначені Статутом, має право володіти, користуватися і розпоряджатися від свого імені всім своїм майном відповідно до його призначення і предмету діяльності, а також укладати угоди, набувати, орендувати і відчужувати майно, бути позивачем і відповідачем у суді; надавати послуги державним та недержавним установам, фізичним особам та несе відповідальність по своїм зобов'язанням в межах майна, яке йому належить і на яке згідно законодавству України може бути накладене стягнення.

ТОВ «СТАР-КАР» веде бухгалтерський, податковий та статистичний облік та фінансову діяльність згідно чинному законодавству України. Підприємство самостійно визначає ціну на товари та послуги у рамках діючого дилерського договору з компанією «Преміум Моторс Тойота Україна».

ТОВ «СТАР-КАР» має ієрархічну організаційну структуру (Рис 2.1), яка дозволяє керівникам вирішувати всі плинні питання підзвітного йому відділу.

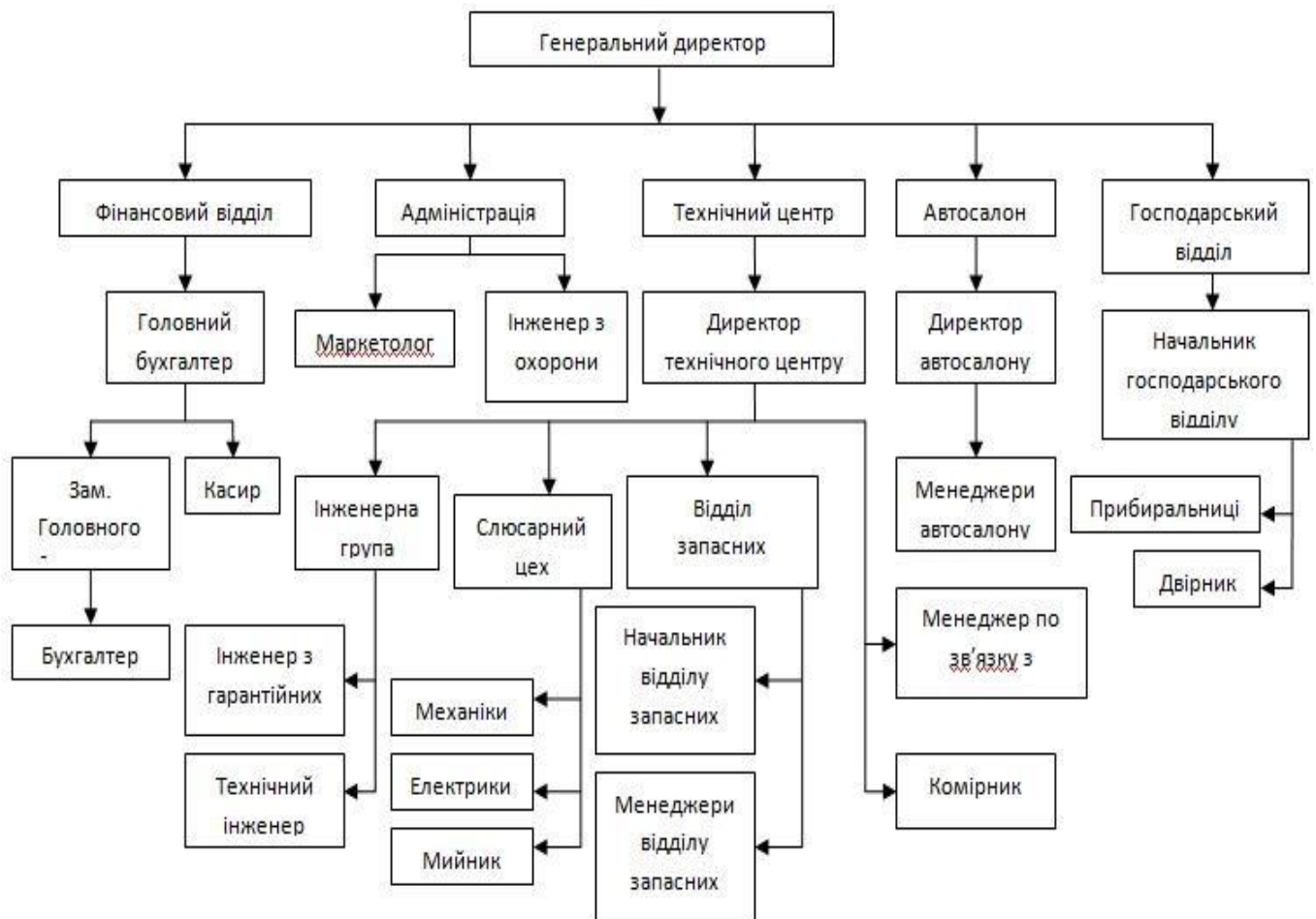


Рис.2.1. Організаційна структура ТОВ «СТАР-КАР»

Джерело: складено автором на основі [5].

Щоб вижити в сучасних умовах, підприємство має адаптуватися і постійно пристосовуватися до довкілля, що змінюється. Підприємство організовано таким чином, щоб відстежувати постійні зміни в зовнішньому середовищі.

Тому ТОВ «СТАР-КАР» постійно розвивається, щоб не поступатися суперникам в умовах жорсткої конкуренції, задовольняє диференційовані запити споживачів, удосконалює свої внутрішні процеси.

Для економічної характеристики автосалону ТОВ «СТАР-КАР». було проведено аналіз основних показників його діяльності за 2019-2021 рр. на основі внутрішньої документації пілприємства (табл. 2.2).

Виручка від реалізації автомобілів ТМ «Тойота» у 2018 році збільшилась на 40%, причиною зростання є попит на автомобілі саме цього бренду. Виручка від реалізації запчастин та аксесуарів зменшилась відносно до 2019 року, але збільшилась відносно 2021 року [1]. Причина спаду – нестача необхідних позицій під час здійснення продажу автомобілів. Виручка від сервісного обслуговування різко впала відносно 2019 року, по-перше, збільшилась кількість встановлення гарантійних випадків нових автомобілів, по-друге, з'явилась тенденція ремонту автомобілів не у офіційного представника даного бренду, а у інших організаціях технічного обслуговування.

2.2 Аналіз фінансово-економічного стану ТОВ «СТАР-КАР»

Фінансово-економічний стан - одна з найважливіших характеристик діяльності підприємства. Він залежить від результатів виробничої, комерційної та фінансово-господарської діяльності підприємства.

Для того, щоб оцінити результати й ефективність діяльності вибраного нами підприємства, його поточний фінансовий стан, оцінити динаміку фінансових показників за певний період часу і фактори, що викликали відповідні зміни; виявити й оцінити можливі джерела фінансування заходів щодо реструктуризації і можливий ефект від їх реалізації, нами було проведено аналіз фінансово-економічного стану ТОВ «СТАР-КАР». Аналіз фінансового стану базується на даних фінансової звітності та бухгалтерського обліку, на розрахунку й зіставленні значної кількості показників і коефіцієнтів.

Фінансові результати ТОВ «СТАР-КАР» в 2020-2021 рр. наведено в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Фінансовий аналіз діяльності ТОВ «СТАР-КАР»

Показник	Роки		Відхилення (+/-)	
	2020	2021	Абс., тис/грн	Відн.,%
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	218 115,4	239 980,1	21 864,7	10,0
Інші операційні доходи	331,4	4 100,2	3 768,8	137,2
Інші доходи	0	-		
Разом доходи	218 446,8	244 080,3	25 633,5	11,7
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	208 446,8	228 277,5	19 830,7	9,5
Інші операційні витрати	6 077	8 330,5	2 253,5	
Інші витрати	1 301,9	497,9	-804	-61,7
Разом витрати	215 721,1	237 105,9	21 384,8	9,9
Фінансовий результат до оподаткування	2 725,7	6 974,4	4 248,7	155,9
Податок на прибуток	535,1	1 216,3	681,2	127,3
Чистий прибуток (збиток)	2 190,6	5 713,1	3 522,5	160,8

Джерело: складено автором за даними [50]

За період дослідження спостерігалось розширення масштабів бізнесу, оскільки виручка зросла на 21 864,7 тис. грн. (на 10%), а собівартість на 19 830,7 тис. грн. (на 9,5 %), що вказує на покращення виробничо-збутової ефективності ТОВ «СТАР-КАР» в 2020-2021 рр., оскільки темпи приросту чистої виручки перевищували темпи приросту собівартості. Оцінка фінансового стану ТОВ «СТАР-КАР» за 2017-2021 роки буде проведена за такими напрямками:

- оцінка ліквідності;
- оцінка ділової активності;
- оцінка рентабельності;

- оцінка фінансової стійкості та автономії;
- оцінка витрат;

В табл. 2.3 наведено ключові фінансові індикатори фінансового стану ТОВ «СТАР-КАР» за 2017-2021 роки.

Таблиця 2.3

Фінансовий скоринг ТОВ «СТАР-КАР»

Фінансовий показник	Роки				
	2017	2018	2019	2020	2021
Ліквідність	%				
Поточна ліквідність	134,2	131,0	122,9	139,1	122,5
Абсолютна ліквідність	0,2	0,2	0,2	1,0	0,1
Коефіцієнт “кислотний тест”	109,8	90,1	48,3	81,7	94,3
Коефіцієнт швидкої ліквідності	106,4	86,8	46,2	79,0	92,3
Відношення грошових коштів до активів	0,2	0,1	0,2	0,6	0,1
Проміжний коефіцієнт покриття	106,4	86,8	46,2	79,0	92,3
Платоспроможність					
Коефіцієнт автономії	26,8	23,1	21,5	27,8	25,5
Відношення чистого боргу до ЕВІТ	12,4	13,6	8,4	4,0	4,7
Коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом	571,3	646,5	267,7	336,9	239,2
Ділова активність					
Оборотність загальних активів	3,5	4,5	6,5	8,9	6,9
Оборотність робочого капіталу	26,0	19,3	32,5	42,2	38,7
Оборотність дебіторської заборгованості	9,7	6,6	13,1	21,1	11,1

Джерело: складено автором на основі звітності ТОВ «СТАР-КАР» (Додаток Б).

Аналіз показників ліквідності вказує на позитивний фінансовий стан в частині розподілу активів за рівнем ліквідності, оскільки поточні активи були значно більше поточних зобов’язань, що призвело до високої як абсолютної,

так і загальної ліквідності. При цьому рівень абсолютної ліквідності тримається на сталому рівні 0,1%, а коефіцієнт швидкої ліквідності у 2021 р. збільшився на 13,3%, у порівнянні з 2020 р., при цьому чистий оборотний капітал фірми був додатнім, що вказує на вприсутність власних вільних обігових коштів для потенційного фінансування розширення бізнесу.

Загалом наведена група показників ліквідності вказує на низький потенціал виникнення кризи ліквідності та платоспроможності ТОВ «СТАР-КАР» в стратегічній перспективі.

Таблиця 2.4

Аналіз рентабельності діяльності ТОВ «СТАР-КАР»

Фінансовий показник	Роки				
	2017	2018	2019	2020	2021
Рентабельність активів, %	4,6	3,9	6,0	9,7	12,2
Рентабельність власного капіталу, %	20,7	20,1	23,5	38,7	91,1
Рентабельність оборотних активів, %	4,8	4,1	6,5	10,6	13,6
Чиста маржа	0,8	1,0	0,9	1,0	2,4
Рентабельність загальних активів, %	5,6	4,8	7,4	12,1	14,8
Валова рентабельність собівартості, %	6,3	4,5	3,6	4,7	5,1
Рентабельність операційних витрат, %	119,2	142,8	137,4	161,1	140,5
Чиста рентабельність витрат, %	1,1	1,5	1,4	1,9	3,2

Джерело: складено автором на основі звітності ТОВ «СТАР-КАР»

(Додаток Б)

Рентабельність активів, що показує скільки прибутку приносить кожна гривня активів компанії. Коефіцієнт у 2021 р. становить 12,2%, що означає ефективне використання менеджменту активів фірми для генерації прибутку.

Рентабельність власного капіталу у 2021 р. має найбільше значення - 91,1%, що вказує на те, що компанія є прибутковою для власників та інвесторів.

Рентабельність оборотних активів має тенденцію до збільшення і в 2021 р. складає 13,6 % (у 2017 р. – 4,8%), що свідчить про те, що компанія ефективно використовує оборотні кошти для генерації прибутку.

Чиста маржа також має позитивну тенденцію до збільшення (у 2021 р. – 2,4%), що відображає збільшення чистого прибутку до загальної виручки компанії.

Чиста рентабельність витрат у 2021 р. складає 3,2%, що більше на 2,1%, ніж у 2017 р., що вказує на збільшення прибутку від операційної діяльності до собівартості реалізованих товарів (робіт, послуг) та операційних витрат (адміністративних витрат, витрат на збут та інших), пов'язаних з реалізацією продукції.

Результати ринкового скорингу ТОВ «СТАР-КАР» у 2019-2021 рр. представлені в табл.2.5.

Таблиця 2.5

Ринковий скоринг ТОВ «СТАР-КАР»

Фінансовий індикатор	Роки		
	2019	2020	2021
Індекс MarketScore	A/4	A/3.8	A/3.9
Частка у секторі, %	0,00	0,01	0,01
Частка ринку, %	0,30	0,33	0,32
Частка на субринку, %	3,21	3,44	3,31
Місце компанії в секторі	2571	2304	2179
Місце компанії на ринку	44	40	42
Місце компанії на субринку	7	7	7
Абсолютний приріст виручки за рік, млн грн	67,1	37,0	21,9
Відносний приріст виручки за рік, %	58,9	20,4	10,0

Абсолютний середньорічний приріст виручки за 3 роки, млн грн	43,0	33,1	42,0
Сукупний середньорічний темп зростання виручки за 3 роки, %	51,6	22,5	28,2

Джерело: [43]

MarketScore - скоринговий індекс ринкової потужності ТОВ «СТАР-КАР» має максимальне значення (4). Даний індекс розрахований аналітичним відділом YouControl, що ґрунтується на 10 індикаторах, які комплексно відображають ринкову частку компанії, її місце в галузі та динаміку росту у порівнянні з конкурентами [5].

Частка у секторі має тенденцію до збільшення. Показник вказує на загальний збільшення значимості та масштабу діяльності ТОВ «СТАР-КАР» та рівень її впливу на економіку країни в цілому.

Місце на ринку ТОВ «СТАР-КАР» у 2021 р. - 42, що означає порядковий номер компанії серед інших фірм на ринку її основної діяльності, поранжованих за виручкою. Бачимо тенденцію до зменшення, що є позитивною, адже чим менше значення, тим більшою є компанія. Показник залежить не тільки від ринкової потужності, а й від загальної кількості компаній на ринку.

Проте, бачимо зменшення у 2021 р. абсолютного приросту виручки на 45,2 %, у порівнянні з 2019 р. Хоча високий приріст може свідчити про позитивну динаміку нарощення продажу, його варто співставляти з розміром самої компанії. В даному випадку зменшення пов'язане з великою кількістю вкладених коштів у розвиток компанії в цілому.

Абсолютний середньорічний приріст вказує на позитивну динаміку та стабільність росту ТОВ «СТАР-КАР» в середньостроковому трьохрічному періоді (2019-2021 рр.).

Комплексна оцінка фінансового стану за 2017-2021 рр. за показниками доходу, собівартості, активів, власного капіталу, чистого прибутку та

чисельності персоналу вказує на позитивний рівень ефективності управління ТОВ «СТАР-КАР».

Проведений аналіз фінансового стану ТОВ «СТАР-КАР» за 2017-2021 рр. свідчить про незначні проблеми в сфері ліквідності, ділової активності, рентабельності, що позитивно впливає на загальний рівень дохідності фірми і відповідно накопичує резерви для покращення фінансово-майнового стану за рахунок оптимізації її дохідності.

2.3 Оцінка системи управління комунікаційними процесами ТОВ «СТАР-КАР»

ТОВ «СТАР-КАР» є офіційним диллером з продажу автомобілів Тойота в Житомирській області. Аналіз автомобільного ринку показав, що автомобілі Тойота протягом останніх років користуються великою популярністю у споживачів не тільки завдяки їх якості та надійності, але і в зв'язку з тим, що вони підкреслюють статус їх власників. Проте, не менш важливою складовою успішного розвитку компанії є вдало організована система управління комунікаційними процесами, оцінку якої ми здійснили нижче.

Також, однією з сильних сторін компанії є професіоналізм її співробітників. Більшість з них мають багаторічний досвід обслуговування клієнтів на автомобільному ринку України. Крім того, пропонує продукцію за середніми цінами та з гарною якістю, що надає їй перевагу серед конкурентів [8].

Оскільки підприємство було засноване у 2008 році, штат працівників налічує 43 чол. І половина з них працює від початку створення. Це є позитивним критерієм з точки зору подолання комунікаційних бар'єрів, колектив компанії добре комунікує один з одним та спілкування з керівниками є комфортним для працівників.

На вершині організаційної структури ТОВ «СТАР-КАР» знаходиться генеральний директор, що виконує функцію і операційного директора. Він займається вирішенням стратегічних питань, в той час як діяльність операційного директора спрямована на поточні завдання.

На другому рівні організаційної структури знаходяться керівники відділів, а саме: керівник діяльності маркетингу, трейд-менеджер, менеджер з супроводження документарних операцій, головний бухгалтер, комерційний директор та технічний директор.

Відділ маркетингу, та трейдингу не передбачає більше одного співробітника, в той час як керівники інших відділів мають в підпорядкуванні 1- 8 працівників (бухгалтерія – 2 підлеглих, відділ з продажів – 8 підлеглих).

ТОВ «СТАР-КАР» передає функції ІТ відділу та юридичного відділу приватним особам (згідно з договором).

Тож, ТОВ «СТАР-КАР» має стандарсну структуру управління системою внутрішніх комунікацій. Проте, у цьому питанні вони гнучкі, підприємство прагне не лише підвищити ефективність праці, а і створити якомога більш сприятливі умови праці для своїх працівників.

Для підприємства важливою частиною управління комунікаціями є формування корпоративної спільності колективу та його мотивація. Для цього керівники підприємства влаштовують для своїх працівників дні розваг. Раз у кілька місяців компанія заохочує працівників до комунікацій один з одним, аби в роботі було легше спілкуватись. Це відбувається по різному. Колективу пропонується кілька варіантів проведення цього заходу:

- 1) кілька останніх годин із робочого дня (здебільшого це п'ятниця), колектив проводить спілкуючись між собою, граючи у інтерактивні ігри, або проходять квест прямо в офісі;

- 2) в один вихідний день підприємство влаштовує походи на природу, або влаштовує teambuilding.

Мотивація працівників з боку підприємства є хорошим критерієм, однак для чіткого функціонування системи внутрішніх комунікацій цього не достатньо. Канали передачі інформації не систематизовані, обмін інформацією хаотичний [11].

Підприємствоне має підрозділу чи окремої відповідальної особи за роботу та управління системою внутрішніх комунікацій, це входить до обов'язків директора та виконавчого директора, ці обов'язки є вторинними. В табл.2.6. представлено чисельність працівників ТОВ «СТАР-КАР».

Таблиця 2.6

Кількість працівників ТОВ «СТАР-КАР»

Структурна одиниця	Кількість
Керівник компанії	1
Технічний відділ	1 керівник + 4 підлеглі
Відділ з продажів	1 керівник + 8 підлеглих
Відділ маркетингу	3
Відділ сервісу	15
Відділ страхування	3
Відділ трейд-іну	4
Фінансовий відділ (Бухгалтерія)	3
Всього	43

Джерело: складено автором за даними підприємства

Організаційна підсистема ТОВ «СТАР-КАР» включає такі елементи, як персонал, тобто всі працівники компанії, та організаційну структуру підприємства. Елементами інформаційної підсистеми ТОВ «СТАР-КАР» є такі канали зв'язку та мережі, як Telegramm, Viber, Whatsapp, Facebook, факс, телефонний зв'язок, паперові документи, невербальне та вербальне спілкування.

Стосовно елементів технологічної системи, на підприємстві «СТАР-КАР» використовують таке програмне забезпечення та системи обробки інформації, як 1С:Підприємство 8.3 для обігу, як CRM, М.Е.Doc – електронний документообіг, Dropbox, чат-бот, Windows та Microsoft Office. Для використання цих ресурсів та виконання інших функцій на підприємстві

є таке апаратне забезпечення: комп'ютери, монітори, стаціонарні телефони, мобільні телефони, факс, принтер, безпроводний інтернет, планшети та ноутбуки.

Соціально-психологічна складова системи внутрішніх комунікацій у ТОВ «СТАР-КАР» включає соціальні взаємодії працівників, психологічні особливості яких обов'язково враховуються під час спілкування, кожен індивід має психологічні особливості, які піддаються чи не піддаються впливу, аби розуміти який стиль спілкування потрібен конкретному працівнику керівництво організації намагається визначати ці особливості.

Етапи комунікаційного процесу у ТОВ «СТАР-КАР» стандартні, відправник інформації на першому етапі здійснює її розробку, тобто, формулює інформацію таким чином, аби було максимально інформативно та доступно, на другому етапі відбувається кодування інформації – перенесення її у паперовий чи електронний вигляд, якщо це не усна форма комунікація, після цього, відправник обирає канал передачі повідомлення, який буде найбільш оптимальним та відповідним для змісту повідомлення. Четвертим етапом є сама передача інформації, вже закодованої, через обраний відправником канал комунікації. Завершальний етап – декодування, одержувач інформації розшифровує отримане повідомлення та адаптує його під власне розуміння, важливо, щоб воно не відрізнялось від того сенсу, що був закладений відправником.

У ТОВ «СТАР-КАР» налагоджена система зворотного зв'язку, обов'язковим елементом комунікації в організації є відповідь на повідомлення, що розуміти чи чітко усвідомлена задача.

Для визначення ефективності управління системою внутрішніх комунікацій доцільно використати як комплексний підхід до аналізу кількісних показників, так і методики, які передбачають врахування думок експертів і думок працівників з приводу комунікаційних процесів на підприємстві. Відтак показники, які були зазначені у теоретичному розділі відіграють важливу роль у процесі аналізу ефективності комунікаційних

процесів підприємства і виявлення резервів його удосконалення, а відповідно – покращення роботи та його фінансового стану [15].

Згідно з елементами (показниками) системи комунікацій потрібно визначити критерії, за якими відбудеться аналіз ефективності функціонування системи та якість управління системою внутрішніх комунікацій у ТОВ «СТАР-КАР».

Для підвищення об'єктивності оцінки якості організаційних комунікацій пропонують також використовувати методику, яка ґрунтується на сприйнятті експертами якості об'єктів оцінки (однак при цьому не можна відкидати певний суб'єктивізм респондентів) та кількісну (при цьому обмеженням є те, що не всі показники якості можна математично розрахувати).

Цей метод оцінки ефективності передбачає такі етапи аналізу [30]:

1. Оцінка значущості впливу об'єктів аналізу на загальну якість організаційних комунікацій, вона здійснювалась за десятибальною системою шляхом ранжирування суми рангів, встановлених експертами. Найменш важливому чиннику надається 1 бал, найбільш важливому – 10 балів;

2. Формування узагальнюючого показника якості організаційних комунікацій, для цього проводять анкетування лінійних, функціональних керівників і окремих фахівців підприємства у розрізі об'єктів оцінки;

3. Розрахунок узагальнюючого показника якості організаційних комунікацій підприємства на підставі анкетування експертів, що дозволяє зробити висновки щодо загального показника якості на підприємстві;

4. Порівняльна характеристика оцінки якості організаційних комунікацій керівників і фахівців підприємства.

Зазначений методичний підхід є важливим кроком у процесі об'єктивного та комплексного аналізу ефективності комунікаційних процесів підприємства і виявлення резервів його удосконалення, а відповідно – покращення діяльності та фінансового стану [24].

З метою оцінки якості управління системою внутрішніх комунікацій у ТОВ «СТАР-КАР» було проведено опитування усіх працівників. На

підприємстві 3 лінійних керівники, 2 функціональних, загальна кількість виконавчого персоналу 35 осіб. Анкета для опитування складалась з п'яти запитань:

- Відповідність організаційних комунікацій місії, стратегії та сучасному стану підприємства;
- Оптимальність шляху проходження інформації;
- Швидкість передачі інформації;
- Ефективність зворотного зв'язку;
- Якість інформаційного забезпечення.

Заповнювали анкету лінійні керівники, функціональні керівники та фахівці компанії ТОВ «СТАР-КАР». Кожному питанню працівник має присвоїти бал від 1 до 10. Цей бал відповідає тому, як саме оцінив працівник рівень налагодженості відповідного критерію. Узагальнені результати оцінки значущості впливу окремих об'єктів на якість організаційних комунікацій ТОВ «СТАР-КАР» наведено у табл. 2.7, де визначається вагомість впливу об'єкта оцінки на якість організаційних комунікацій. Приклад анкети лінійних керівників (Додаток В).

Таблиця 2.7

Оцінка значущості впливу окремих об'єктів на якість організаційних
комунікацій у ТОВ «СТАР-КАР»

Критерії	Лінійні керівники			Функціональні керівники			Фахівці		
	Сума рангів	Місія	Вагомість	Сума рангів	Місія	Вагомість	Сума рангів	Місія	Вагомість
Відповідність організаційних комунікацій місії, стратегії та сучасному стану компанії (О1)	25	1	0,21	16	4	0,19	122	3	0,21
Оптимальність шляху	24	4	0,195	17	3	0,205	106	4	0,185

проходження інформації (O2)									
Швидкість передачі інформації (O3)	23	5	0,19	18	1	0,21	123	2	0,21
Ефективність зворотного зв'язку (O4)	24	3	0,195	16	5	0,19	102	5	0,18
Якість інформаційного забезпечення (O5)	25	2	0,21	17	2	0,205	124	1	0,215
Сума	121	-	1	84	-	1	577	-	1

Джерело: складено автором на основі [28]

Згідно результатів табл. 2.6 щодо місця об'єктів діагностування за сумами рангів мають як розбіжності, так і схожість у відповідях. Якщо оцінювати за показниками вагомості, для кожного виду експертів вони не надто розбіжні: відповідність організаційних комунікацій місії, стратегії та сучасному стану комунікацій корелюється від показника 0,19 до 0,21; оптимальність шляху проходження інформації від 0,185 до 0,21; швидкість передачі інформації від 0,19 до 0,21; ефективність зворотного зв'язку від 0,18 до 0,195; якість інформаційного забезпечення від 0,205 до 0,215. Не значні відхилення свідчать про єдність думок працівників компанії щодо якості роботи системи внутрішніх комунікацій у ТОВ «СТАР-КАР».

Для узагальнення результатів доцільно розподілити результати анкетування та знайти середнє значення для кожного критерію табл. 2.8. де визначається оцінка експертами об'єктів якості організаційних комунікацій.

Таблиця 2.8

Узагальнені результати анкетування експертів в щодо якості
організаційних комунікацій ТОВ «СТАР-КАР»

Об'єкти оцінки	Експерти			Середнє
	Лінійні	Функціона	Фахівці відділу	

	керівники	інші керівники	Мен.з продажу	Маркетингу	Сервісу	Страховання	Бухгалтерії	
Відповідність організаційних комунікацій місії, стратегії та сучасному стану компанії (O1)	4,95	4,25	3,92	3,25	5,00	4,25	4,33	4,27
Оптимальність шляху проходження інформації (O2)	3,78	4,30	4,00	3,92	4,55	3,71	3,98	4,03
Швидкість передачі інформації (O3)	4,72	3,22	4,35	4,27	4,87	4,22	4,30	4,27
Ефективність зворотного зв'язку (O4)	4,85	4,32	3,94	3,55	4,44	3,26	5,00	4,19
Якість інформаційного забезпечення (O5)	4,55	5,00	4,27	4,36	4,74	4,88	4,39	4,59
Середнє значення	4,57	4,22	4,09	3,87	4,72	4,06	4,4	4,27

Джерело: складено автором на основі [28]

Проаналізувавши дані таблиці можемо зробити висновок, що найбільш задоволеними системою внутрішніх комунікацій є працівники відділу сервісу, а найменш задоволеними є маркетологи. Відповідно до даних, що в таблиці можемо визначити, який критерій набрав найменшу кількість балів та потребує оптимізації.

Варто провести розрахунки для порівняння балів, які поставили керівництво підприємства та інші працівники у табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Показники	Середня оцінка		Відхилення
	Керівників	Фахівців	
Відповідність організаційних комунікацій місії, стратегії та	4,6	4,15	+0,45

сучасному стану компанії (O1)			
Оптимальність шляху проходження інформації (O2)	4,04	4,03	+0,01
Швидкість передачі інформації (O3)	3,97	0,40	+3,75
Ефективність зворотного зв'язку (O4)	4,59	4,03	+0,56
Якість інформаційного забезпечення (O5)	4,78	4,25	+0,53

Джерело: складено автором на основі [28]

Загальне відхилення між думками керівників та фахівців становить 1,06 балів. Найбільше позитивне відхилення прослідковується за результатами оцінювання оптимальності швидкості передачі інформації – (+3,75), інші показники знаходяться майже на одному рівні позитивного відхилення, окрім оптимальності шляху проходження інформації, він майже стійкий і становить (+0,01).

Дані таблиці свідчать про позитивну динаміку роботи системи внутрішніх комунікацій, оскільки всі відхилення мають позитивне значення, проте, слід оптимізувати шлях проходження інформації.

Розрахунки було проведено за допомогою анкетування всіх працівників ТОВ «СТАР-КАР», анкета містила у собі 5 критеріїв, кожному з критеріїв потрібно було присвоїти оцінку від 1 до 5, на основі результатів було проведено розрахунки таблиць 2.8, 2.9, 2.10 та 2.11. Згідно результатів розрахунків якість системи комунікацій спостерігається, що жоден з критеріїв не отримав загальної оцінки нижче 3, найвищу оцінку отримав критерій O5 (якість інформаційного забезпечення) – 4,59. Тож, система працює не на максимальному рівні, для покращення показників та загалом системи комунікацій потрібно оптимізувати комунікаційну систему шляхом удосконалення каналів передачі інформації. За результатами бачимо, що

працівники більше задоволені тим, як відбувається комунікаційний процес, однак, оптимальність проходження шляху інформації та зворотній зв'язок має найнижчі показники, це заважає ефективній роботі ТОВ «СТАР-КАР» загалом, їх потрібно оптимізувати.

2.4. Шляхи удосконалення управління комунікаційними процесами ТОВ «СТАР-КАР»

Роль комунікації в ТОВ «СТАР-КАР» важко переоцінити, адже спілкування – це основа будь-якого управління. Робочий час керівника передбачає різні види діяльності, але виконуючи основні функції своєї діяльності, він завжди керується основами комунікацій. Комунікації супроводжують менеджера весь робочий час і наскрізь пронизують процеси планування, організації, мотивування та контролю та підприємстві.

Управлінська діяльність пов'язана з необхідністю постійної координації діяльності окремих відділів та працівників засобами комунікації, які й забезпечують її цілісність. Комунікаційні процеси безпосередньо пов'язані з реалізацією всіх інших управлінських функцій та виступають засобом їх функціонування та взаємної координації [32].

Комунікативна підготовка є однією з найважливіших чинників ефективної діяльності організації. Саме тому, розвиток відповідних якостей та здібностей є основним напрямом системи професійної підготовки управлінського персоналу [37].

На ТОВ «СТАР-КАР» значну увагу приділяють навчанню та адаптації всіх категорій працівників, а особливо управлінському персоналу. Адже, адміністративний персонал повинен володіти знаннями організаційних, управлінських та комунікативних закономірностей, що є умовою ефективної діяльності підприємства загалом. Саме тому, основи комунікаційних

процесів та особливості конфліктів на ТОВ «СТАР-КАР» включені в загальну програму професійної підготовки працівників.

Управлінський персонал повинен знати основи комунікацій та керуватися психологічними особливостями поведінки людини в конфліктних ситуаціях. Спеціаліст цієї сфери діяльності є частиною системи управління та займає в ній певне місце (нерідко – керівне). Звичайно, залежно від роду діяльності спеціалістів методи управління будуть відрізнятися, але основою менеджменту завжди є людина та її психологічні особливості. На ТОВ «СТАР-КАР» координація діяльності окремих відділів та працівників для досягнення заданих цілей здійснюється, в першу чергу, в процесі їх комунікації. Все, що відбувається на підприємстві, прямо чи опосередковано пов'язане з комунікативними процесами, а тому вони є одним з основних засобів забезпечення її цілісності і функціонування.

Комунікативна функція менеджера є основою всіх управлінських функцій та виступає засобом їх реалізації та взаємної координації [49].

Комунікативна підготовка управлінського персоналу є основою забезпечення стабільного функціонування підприємства, і вимагає чіткого контролю в професійній ситуації і підбору саме тих засобів спілкування, які є необхідними для її розв'язання та недопущення конфліктів.

Отже, для вдосконалення комунікаційного процесу на ТОВ «СТАР-КАР» необхідно:

- вдосконалити систему мотивації працівників;
- забезпечувати швидкий та якісний обмін інформацією;
- навчити правильно передавати інформацію учасників комунікативного процесу;
- вдосконалити систему зворотного зв'язку та збору пропозицій;
- покращити систему навчання працівників;
- використовувати управлінські дії, які забезпечуть полегшення обміну інформацією по вертикалі та горизонталі;
- розширити тематику тренінгів для працівників;

- залучати зовнішніх тренерів до програми підготовки управлінського персоналу.

Для удосконалення внутрішньої комунікаційної системи має бути єдина система цінностей, єдина мова та робочі стандарти.

Основними характеристиками високоякісних комунікацій в управлінні персоналом підприємства мають бути [46]:

1. залучення співробітників до процесу комунікації та їхнє швидке реагування на повідомлення,
2. ініціативність і готовність до співпраці;
3. досить неформальне, особисте спілкування, атмосфера довіри;
4. високоякісні комунікаційні повідомлення;
5. відкритість, інтерактивність, розгалужена комунікаційна мережа;
6. повнота, актуальність та доступність переданої інформації;
7. використання ефективних комунікаційних технологій;
8. оптимальне використання каналів зв'язку;
9. здатність персоналу обробляти великий обсяг оперативної інформації;
10. постійне вдосконалення спілкування завдяки зусиллям усіх членів команди.

Треба зазначити, що добре налагоджена комунікація дасть змогу створити компанію, яка самонавчається за межами підприємства, забезпечує простоту формування спільного бачення, високу злагодженість дій і швидкість вирішення спільних проблем, а також прагнення до командної роботи.

На початковому етапі формування якісної внутрішньої комунікації необхідно зрозуміти, до якого типу корпоративної культури належить більшість співробітників підприємства і водночас вивчити рівень розвитку внутрішньої комунікації залежно від типу культури.

Наступним кроком є визначення завдань, які має виконувати корпоративне спілкування в компанії. Відзначимо основні [16]:

- формування, підтримання та зміцнення корпоративної культури;
- залучення до роботи молодих та талановитих (професійних) фахівців шляхом підвищення якості бренду роботодавця (іміджу компанії на ринку праці);
- прискорення адаптації нових співробітників;
- створення ефективної системи мотивації працівників;
- покращення взаємовідносин у команді з метою утримання працівників [14];
- управління конфліктними ситуаціями, що виникають у колективі;
- оцінка діяльності персоналу;
- як результат – збільшення капіталізації компанії напередодні виходу на ринок новітніх технологій.

Для вирішення проблем з комунікаційним процесом на підприємстві необхідно буде реалізувати PR-стратегію, яка включає не тільки розробку комплексу заходів внутрішньої комунікації (у всіх сферах: електронна, друкована та тімбілдинг через особисте спілкування), а й привернення уваги потенційних працівників, компанія як роботодавець. За допомогою грамотного спілкування можна завчасно налаштувати людей на ефективну та якісну діяльність.

Є два способи залучення кандидатів. Перший – знаходити молодих спеціалістів з ринку. Основний меседж у спілкуванні з ними має бути таким: «Наше підприємстводинамічно розвивається, що дає серйозні перспективи для професійного та кар'єрного зростання співробітників; підприємство має основу з лояльних співробітників, які зробили в ній кар'єру і приведуть її до успіху [9].

Другий шляхом є залучення студентів профільних закладів освіти. При роботі з цією аудиторією корисно публікувати матеріали підприємства в різних популярних довідниках з професій.

Після визначення завдань і шляхів їх вирішення слід створити покроковий робочий план розвитку внутрішньої комунікації, що може виглядати так:

1. Розробка та затвердження місії, а також корпоративних стандартів підприємства.

2. Створення та розповсюдження внутрішніх списків розсилки для нових співробітників. Інформаційний бюлетень надсилається електронною поштою, щоб колектив оперативно повідомляв про звільнення нового співробітника з короткою інформацією про нього. У перший робочий день новий співробітник отримає «брошуру для новачків», в якій викладено історію підприємства; його організаційна структура: роль і місце розташування кожного відділу; адміністративний поділ [12].

3. Створення інформаційного стенду з внутрішнім друкованим виданням, що оновлюється щомісяця.

4. Підготовка онлайн-інтерв'ю зіз засновником головної компанії з відповідями на запитання співробітників. Приймаємо запитання від усіх співробітників.

5. Розробка корпоративної політики щодо оплати праці працівників, які пропрацювали в ній багато років, та тих, хто досяг відмінних професійних успіхів у своїй роботі (почесна грамота, матеріальна мотивація).

6. Реалізація тимблдингів з метою збереження кращих традицій корпоративної культури.

7. Організація серії інтерв'ю з керівником компанії в друкованих та електронних виданнях для молодих працівників.

8. Організація внутрішніх корпоративних заходів.

9. Створення інтранет-порталу, через який відбуватиметься процес управління внутрішніми комунікаціями, через який керівник підприємства зможе контактувати з працівниками та потенційними працівниками.

10. Налагодження горизонтальної комунікації між співробітниками: через інтранет-портал; через фірмові принти.

Крім того, для ефективної роботи та контролювання є доцільним призначити відповідальну особу, чи найняти працівника, посадою якого буде менеджер з комунікацій, він буде відноситись операційного відділу та підпорядковуватись головному директору та виконавчому директору. Ця особа буде займатись саме контролюванням, мотивуванням, оптимізацією і всіма іншими аспектами, що пов'язані з управлінням системою внутрішніх комунікацій. Така особа буде зосереджена сама на функціонуванні системи внутрішніх комунікацій таким чином, аби задовольняти потреби підприємства, виконувати цілі та поставлені задачі. Така особа, також, повинна мати кваліфікацію для оцінки психоемоційного стан працівників, якщо ж не має такої кваліфікації, підприємству корисно відправити працівника на курси психології.

Таким чином,, система мотивації та заохочення до комунікації і відповідальна особа за комунікаційні процеси в організації утворюють комплексну систему управління внутрішніми комунікаціями у ТОВ «СТАР-КАР», що дозволить оптимізувати комунікаційні та організаційні процеси, як наслідок робота підприємства покращиться, показники якості комунікацій покращаться та загальна робота працівників і компанії стане більш ефективною.

Висновки до розділу 2

Здійснивши аналітичну оцінку управління комунікаційними процесами у діяльності та розвитку ТОВ «СТАР-КАР», ми дійшли до таких висновків:

1. На сьогодні ТОВ «СТАР-КАР»- це один з найбільших офіційних дилерів з продажу автомобілів Тойота в регіоні. Основним видом діяльності ТОВ «СТАР-КАР» є роздрібна торгівля автомобілями, деталями та приладдям для автотранспортних засобів. ТОВ «СТАР-КАР» має ієрархічну

організаційну структуру (Рис 2.1), яка дозволяє керівникам вирішувати всі плінні питання підзвітного йому відділу.

2. Комплексна оцінка фінансового стану за 2017-2021 рр. за показниками доходу, собівартості, активів, власного капіталу, чистого прибутку та чисельності персоналу вказує на позитивний рівень ефективності управління ТОВ «СТАР-КАР». Крім того, проведений аналіз фінансового стану ТОВ «СТАР-КАР» за 2017-2021 рр. свідчить про незначні проблеми в сфері ліквідності, ділової активності, рентабельності, що позитивно впливає на загальний рівень дохідності фірми і відповідно накопичує резерви для покращення фінансово-майнового стану за рахунок оптимізації її дохідності.

3. З метою оцінки якості управління системою внутрішніх комунікацій у ТОВ «СТАР-КАР» було проведено опитування усіх працівників. На підприємстві 3 лінійних керівники, 2 функціональних, загальна кількість виконавчого персоналу 35 осіб. Згідно результатів розрахунків якості системи комунікацій спостерігається, що жоден з критеріїв не отримав загальної оцінки нижче 3, найвищу оцінку отримав критерій О5 (якість інформаційного забезпечення) – 4,59. За результатами бачимо, що працівники більше задоволені тим, як відбувається комунікаційний процес, однак, оптимальність проходження шляху інформації та зворотній зв'язок має найнижчі показники, це заважає ефективній роботі ТОВ «СТАР-КАР» загалом, їх потрібно оптимізувати.

4. Для вирішення проблем з комунікаційним процесом на підприємстві необхідно буде реалізувати PR-стратегію, яка включає не тільки розробку комплексу заходів внутрішньої комунікації, а й привернення уваги потенційних працівників, компанія як роботодавець. За допомогою грамотного спілкування можна завчасно налаштувати людей на ефективну та якісну діяльність.

ВИСНОВКИ

У результаті проведеного дослідження системи управління комунікаціями на прикладі ТОВ «СТАР-КАР», можемо узагальнити інформацію у наступні висновки:

1. Комунікації відіграють важливу роль у роботі всієї організації, сутністю комунікацій є обмін інформацією між людьми, зокрема колегами, з метою порозумітись, отримати нову інформацію, провести дослідження тощо. Комунікаційний процес – це обмін інформацією між двома і більше особами, метою якого є забезпечення розуміння інформації яка і є предметом обміну. Щоб краще розуміти цей процес, необхідно мати уявлення про стадії комунікаційного процесу.

2. Для чіткого та безперебійного функціонування системи внутрішніх комунікацій нею потрібно управляти та постійно удосконалювати. Аби управляти комунікаційною системою потрібно визначити об'єкт управління та предмет управління. Комунікаційний процес має чотири основні елементи: відправник, повідомлення, канал та одержувач. Налагодження системи комунікацій в організації сприяє реалізації визначених цілей.

3. Для розуміння того на скільки система комунікацій в організації ефективна проводиться оцінка якості, вона також дозволяє визначити переваги і недоліки. Цей процес включає такі етапи: визначення об'єкта, предмета та завдань оцінювання ефективності; формування критеріїв ефективності; оцінка ефективності комунікаційних процесів на підприємстві; аналіз стану ефективності; прийняття необхідних коригуючих дій та управлінських рішень, також, експертний метод оцінки дозволяє оцінити якість комунікацій, що засновується на анкетуванні працівників.

4. Організаційно-економічна характеристика та комплексна оцінка фінансового стану ТОВ «СТАР-КАР» за 2017-2021 рр. за показниками доходу, собівартості, активів, власного капіталу, чистого прибутку та

чисельності персоналу вказує на позитивний рівень ефективності управління ТОВ «СТАР-КАР». У підсумку можна виокремити переваги системи внутрішніх комунікацій у ТОВ «СТАР-КАР», це те, що працівники компанії не мають значних бар'єрів у спілкуванні між собою, працівники вмотивовані, оскільки керівництво зважає на моральний стан працівників та регулярно мотивує їх. Зворотний зв'язок завжди присутній, працівники чітко розуміють поставлену задачу. Підприємство використовує провідні технології для комунікацій, аудиту, зберігання інформації та всіх інших процесів всередині організації.

5. З метою оцінки якості управління системою внутрішніх комунікацій у ТОВ «СТАР-КАР» було проведено опитування усіх працівників ТОВ «СТАР-КАР», анкета містила у собі 5 критеріїв, кожному з критеріїв потрібно було присвоїти оцінку від 1 до 5, на основі результатів було проведено розрахунки таблиць 2.8, 2.9, 2.10 та 2.11. Згідно результатів розрахунків якість системи комунікацій спостерігається, що жоден з критеріїв не отримав загальної оцінки нижче 3, найвищу оцінку отримав критерій О5 (якість інформаційного забезпечення) – 4,59.

6. Тож, система працює не на максимальному рівні, для покращення показників та загалом системи комунікацій потрібно оптимізувати комунікаційну систему шляхом удосконалення каналів передачі інформації. За результатами бачимо, що працівники більше задоволені тим, як відбувається комунікаційний процес, однак, оптимальність проходження шляху інформації та зворотній зв'язок має найнижчі показники, це заважає ефективній роботі ТОВ «СТАР-КАР» загалом, їх потрібно оптимізувати.

7. З метою для вдосконалення управління комунікаційним процесом на ТОВ «СТАР-КАР» необхідно вдосконалити систему мотивації працівників, забезпечувати швидкий та якісний обмін інформацією, навчити правильно передавати інформацію учасників комунікативного процесу, вдосконалити систему зворотного зв'язку та збору пропозицій, покращити систему навчання працівників, використовувати управлінські дії, які

забезпечуть полегшення обміну інформацією по вертикалі та горизонталі, розширити тематику тренінгів для працівників, залучати зовнішніх тренерів до програми підготовки управлінського персоналу.

8. Крім того, для ефективної роботи та контролювання є доцільним призначити відповідальну особу, чи найняти працівника, посадою якого буде менеджер з комунікацій, він буде відноситись операційного відділу та підпорядковуватись головному директору та виконавчому директору. Ця особа буде займатись саме контролюванням, мотивуванням, оптимізацією і всіма іншими аспектами, що пов'язані з управлінням системою внутрішніх комунікацій

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Акайомова А. Комунікативні властивості іміджу та його класифікація. Віче. 2011. № 22. С. 2-5. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/viche_2011_22_2
2. Базалійська Н. Анкетування як визначальний метод системного дослідження якісної складової трудової поведінки робітника машинобудівного підприємства. Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки. 2014. Вип. 8(1). С. 51 – 55.
3. Барабаш С. Паблік рилейшнз як інструмент маркетингової комунікації бібліотеки. Вісник Книжкової палати. 2010. № 6. С. 30 – 32
4. Берлесон Б. Коммуникация – это... [Електронний ресурс] / Б. Берлесон, Г. Стейнер. – Режим доступу : <http://www.com-management.narod.ru/>
5. Боднар А. Аналіз основних теоретичних підходів до оцінки якості організаційних комунікацій. Економічний аналіз. 2011. Вип. 9, ч. 2. С. 56- 59.
6. Болотова В. О. Робота з внутрішньою громадськістю як складова паблік рилейшнз в ОВС Вісник Харківського національного університету внутрішніх справ. 2002. Вип. 18. С. 439 – 443
7. Бурцева Т.А. Управление маркетингом : учеб. пособ. / Т.А. Бурцева, В.С. Сизов, О.А. Цень. – М. : «Экономистъ», 2005. – 271 с
8. Гарафонова О. І. Організаційна культура як елемент забезпечення стійкості функціонування механізму здійснення змін на підприємстві. Наук. вісн. Полісся. 2015. Вип. 2. С. 95-100.
9. Гірченко Т. Д., Дубовик О. В. Маркетинг : навчальний посібник. Київ: «Фірма «ІНКОС», Центр навчальної літератури, 2017. 255 с.
10. Гірченко Т.Д. Маркетинг : навчальний посібник / Т.Д. Гірченко, О.В. Дубовик. – К. : «Фірма «ІНКОС», Центр навчальної літератури, 2007. – 255 с.

11. Горбань Ю. І. Бізнес-комунікації - рушійна сила конкурентоспроможності. Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку. 2019. № 19. С. 202-205. - URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Piir_2019_19_19
12. Гранат О. В. Принципи та підходи до оцінки комунікаційних систем підприємств аграрного сектора. Економіка та держава. 2013. № 4. С. 68-70.
13. Григорьева Н.Н. Коммуникационный менеджмент: учебный курс (учебно-методический комплекс) [Электронный ресурс] / Н.Н. Григорьева. – М. : Центр дистанционных образовательных технологий МИЭМП, 2010. – Режим доступа : <http://e-college.ru/xbooks/xbook157/book/index/>.
14. Гудзь О. Є. Модернізація інформаційного забезпечення корпоративного управління на основі сучасних цифрових технологій. Економіка. Менеджмент. Бізнес. №3 (25), 2018. С. 4-12.
15. Демко М. Я. Формування системи маркетингових комунікацій банківських установ у мережі Інтернет: інтегрований підхід. Інвестиції: практика та досвід. 2021. № 8. С. 55–62. DOI: 10.32702/2306- 6814.2021.8.55.
16. Дикань Н.В., Борисенко І.І. Менеджмент: Навч. посіб. для студентів, аспірантів, викладачів ВНЗ. К.: Знання, 2008. 389 с..
17. Дмитрова Т. В., Франчук Ю. В. Особливості дослідження сучасних паблік рилейшнз Вісник Національної академії Державної прикордонної служби України. 2016. Випуск 1. С. 1 – 13.
18. Досьє компанії ТОВ "СТАР-КАР" [Електронний ресурс] // YouControl. – 2022. – Режим доступу до ресурсу: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/36072478/.
19. Дудар, Т.Г., Волошин, Р.В. & Дудар, В.Т. (2013). Менеджмент : навч. посібник. Київ: Центр учбової літератури.
20. Жигалевич, Ж. М. & Обловацька, Н. П. (2018). Сучасні підходи до управління підприємством. Основа маркетингової діяльності підприємства: збірник наук. праць. Львів, № 3, 199-207.

21. Заєць О. М. Теоретичні основи дослідження зв'язків з громадськістю як інструменту взаємодії політичних суб'єктів України. Молодий вчений. 2017. № 12. С. 146 – 150.
22. Зернецька О.В. Глобальна комунікація : монографія. Київ : Наукова думка, 2017. - 352 с.
23. Іванов Валерій Основні теорії масової комунікації і журналістики: навчальний посібник / За науковою редакцією В. В. Різуна – К.: Центр Вільної Преси, 2010. – 258 с.
24. Кандагура К.С. Комунікативні проекти в умовах інформаційного суспільства: вітчизняні та зарубіжні моделі. Наукові розвідки з державного та муніципального управління. 2015. Вип. 1. С. 139-149. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nrzd_2015_1_17
25. Крисько, Ж.Л., Скишляк, О.А. Важливість неформальних комунікацій в управлінні бізнесом. Інфраструктура ринку. Електронний науково-практичний журнал, (32), 131-136. Вилучено із http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/32_2019_ukr/21.pdf.
26. Лейхиф Дж.М. Бизнес-коммуникации / Дж.М. Лейхиф, Дж.М. Пенроуз. – СПб. : Питер, 2001. – 688 с.
27. Линьов К.О. Інформаційне забезпечення державного управління та державної служби: навчальний посібник. Київ: Київський університет імені Бориса Грінченка, 2016. 42 с.
28. Марковець О.В. Використання новітніх технологій для забезпечення комунікації сфері менеджменту організації. Стандартизація. Сертифікація. Якість. 2019. № 6. С. 7-18. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ssia_2019_6_4
29. Мильнер Б.З. Теория организации [Електронний ресурс] / Б.З. Мильнер. – М. : Изд-во «Инфа–М», 2013. – 480 с. – Режим доступа : <http://www.com-management.narod.ru/>.

30. Момот Т. Про методи оцінки якості корпоративного управління / Т. Момот, М. Кадничанський // Економіка України. – 2007. – № 7. – С. 41-55.
31. Мошек Г. Є. Менеджмент організації. Теорія та практика [Текст]: навч. посіб. XXI ст. / [Г. Є. Мошек, В. Л. Федоренко, А. С. Соломко; за заг. ред. Мошека Г. Є.]; Нац. акад. держ. упр. при Президентові України, Н.-д. центр судової експертизи з питань інтелектуал. власності. Київ: Ліра-К, 2020. – 419 с.
32. Невальонний Є.О. Сутність комунікації як процесу у сфері управління. Наука і оборона. 2019. №2. С. 35-38. URL: <http://nio.nuou.org.ua/article/view/179792>
33. Никифоров А. М. Анкетування й тестування як процедури прийняття на роботу творчої молоді. Молодий вчений. 2016. № 11.1. С. 73 – 76.
34. Николаева Ж.В. Основы теории коммуникации : уч.-метод. пособ. / Ж.В. Николаева. – Улан-Удэ : ВСГТУ, 2004. – 274 с
35. Новак В.О., Макаренко Л.Г., Луцький М.Г. Інформаційне забезпечення менеджменту: Навч. посібник. – К.: Кондор, 2016. – 462 с.
36. Огірко І. В., Серант А. Й. Соціальні комунікації і соціальні мережі як моделі розгалуженого розвитку зв'язків із громадськістю. Ефективність державного управління. 2012. Вип. 31. С. 226 – 234.
37. Паздерська Р.С. Визначення контенту та стратегій підвищення його ефективності у віртуальних спільнотах. Вісник Вінницького політехнічного інституту. 2021. № 3. С. 69-77. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vvpi_2021_3_11
38. Панченко В.А. Комунікаційні процеси в ефективному управлінні персоналом/ В.А.Панченко// Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки. – 2016. – Вип. 30. – С.147-154.
39. Примак Т.О. Маркетингові комунікації в системі управління ринковою діяльністю підприємства : автореф. дис. на здобуття наук. ступ.

доктора екон. наук : спец. 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами» / Т.О. Примак. – К., 2014. – 26 с.

40. Рева В.Е. Коммуникационный менеджмент : уч.-метод. пособ. / В.Е. Рева. – Пенза : Изд. ПГУ, 2003. – 161 с.

41. Рейльян Я.Р. Аналитическая основа принятия решений / Я.Р. Рейльян. – М.: Финансы и статистика, 2014. – 205 с.

42. Реформирование и реструктуризация предприятий. Методика и опыт / В.Н. Тренев, В.А. Ириков, С.В. Ильдеменов и др.; под ред. Леонтьева. – М.: ПРИОР, 2017. – 320 с.

43. Ринковий скоринг ТОВ "СТАР-КАР" [Електронний ресурс] // You Control. – 2022. – Режим доступу до ресурсу: <https://youcontrol.com.ua/contractor/?id=10031883&tb=market-scoring>.

44. Різун В.В. Теорія масової комунікації [Електронний ресурс] / В.В. Різун. – Режим доступу : <http://journlib.univ.kiev.ua/index.php?act=book.index&book=1>

45. Світлий Д.О. Збалансована система ключових показників як інтегрований організаційно-економічний механізм інформаційного забезпечення ухвалення управлінських рішень / Д.О. Світлий // Наукові праці НДФІ: зб. наук. пр. – 2015. – Вип. 2 (43). – С. 75–82.

46. Стадник В. В. Менеджмент: Підручник для студентів вищих навчальних закладів. К.: Академвидав, 2007. 472 с.

47. Тянь Р.Б. Управління проектами / Р.Б. Тянь, Б.І. Холод, В.А. Ткаченко – Дніпропетровськ, 2016. – 224 с.

48. Философский словарь / под ред. И.Т. Фролова. – 4-е изд. – К. : Политиздат, 2000. – 445 с.

49. Філіпов В.К. Комунікативні процеси в ефективному управлінні. Вісник Національного університету оборони України. 2021. Вип. 3. С. 107-114. URL: <http://visnyk.nuou.org.ua/article/view/234865>

50. Фінансові показники ТОВ "СТАР-КАР" [Електронний ресурс] // You Control. – 2022. – Режим доступу до ресурсу:

https://youcontrol.com.ua/contractor/?type=last_year&id=10031883&tb=financial-statements.

51. Хміль Ф.І. Менеджмент / Ф.І. Хміль. – К. : Вища школа, 2005. – 351 с.
52. Шпак, Н. О. (2011). Основи комунікаційного менеджменту промислових підприємств: монографія. Львів: Видавництво Львівської політехніки.

ДОДАТКИ

Додаток А

Витяг з Єдиного державного реєстру підприємств та організацій України

ТОВ "СТАР-КАР"

Витяг з Єдиного державного реєстру підприємств та організацій України на
11.06.2022 02:43:55

Повна назва: ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "СТАР-КАР"

Код: 36072478

Реєстраційний номер: 13051020000006743

Адреса: Україна, 10007, Житомирська обл., місто Житомир, Київське шосе, будинок 41

Керівник: Боднарчук Сергій Миколайович

Засновник: Гвоздьов Михайло Олексійович

Адреса: Україна, 29000, Хмельницька обл., місто Хмельницький(з), вул.Північна, будинок 2/1

Статутний внесок: 3 750 000 (100%)

Кінцевий бенефіціарний власник: Гвоздьов Михайло Олексійович

Адреса: Україна, 29015, Хмельницька обл., Хмельницький р-н, місто Хмельницький, вул.Північна, будинок 2/1

Статутний капітал: 3 750 000 грн

Статус: зареєстровано

Дата реєстрації: 22.07.2008

Види діяльності

Основний:

- 45.32 Роздрібна торгівля деталями та приладдям для автотранспортних засобів

Додаткові:

- 45.11 Торгівля автомобілями та легковими автотранспортними засобами
- 45.20 Технічне обслуговування та ремонт автотранспортних засобів
- 46.19 Діяльність посередників у торгівлі товарами широкого асортименту
- 46.21 Оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин

Контактна інформація

Телефон: 380412419351

Дані про взяття на облік

Органи статистики:

Назва: ДЕРЖАВНА СЛУЖБА СТАТИСТИКИ УКРАЇНИ

Дата: 23.07.2008

Ідентифікаційний код: 37507880

Реєстр платників податків:

Назва: ГОЛОВНЕ УПРАВЛІННЯ ДПС У ЖИТОМИРСЬКІЙ ОБЛАСТІ, ЖИТОМИРСЬКА ДЕРЖАВНА ПОДАТКОВА ІНСПЕКЦІЯ (М. ЖИТОМИР)

Дата: 23.07.2008

Ідентифікаційний код: 44096781

Додаток Б

Фінансово-майновий стан ТОВ «СТАР-КАР» за 2021 рік

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ
ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "СТАР-КАР"
STAR-CAR,LLC

Код ЄДРПОУ 36072478

Фінансово-майновий стан суб'єкта малого підприємництва

Важлива інформація. Ці дані можна отримувати автоматично прямо у вашу систему обліку. [Дізнатись більше](#)

Актив

Необоротні активи	Код	На початок року, тис.грн.	На кінець року, тис.грн.
Незавершені капітальні інвестиції	1005	11	66.2
Основні засоби	1010	1800.8	4897.6
первісна вартість	1011	4768.4	8977.7
знос	1012	2967.6	4080.1
Довгострокові біологічні активи	1020	0	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	0	-
Інші необоротні активи	1090	0	-
Усього	1095	1861.5	5009.9
Оборотні активи	Код	На початок року, тис.грн.	На кінець року, тис.грн.
Запаси	1100	8560.6	9650.9
у тому числі готова продукція	1103	8 546	9619.2

Продовження Додатку

Поточні біологічні активи	1110	0	-
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	301.9	468.6
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	0	1 749
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	11 326	29375.5
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	142	31
Витрати майбутніх періодів	1170	40.8	37.7
Інші оборотні активи	1190	359.1	644.7
Усього	1195	20730.4	41957.4
Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	-
Фінансово-майновий стан	1300	22591.9	46967.3

Пасив

Власний капітал	Код	На початок року, тис.грн.	На кінець року, тис.грн.
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	3 750	3 750
Додатковий капітал	1410	158.1	158.1
Резервний капітал	1415	266.6	266.6
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	2097.5	7811.5
Неоплачений капітал	1425	0	-
Усього	1495	6272.2	11986.2

Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення

1595

271.9

728

Поточні зобов'язання

Код

На початок року,
тис.грн.

На кінець року,
тис.грн.

Короткострокові кредити банків

1600

0

8 551

Поточна кредиторська заборгованість за:

Продовження Додатку

Поточні зобов'язання	Код	На початок року, тис.грн.	На кінець року, тис.грн.
Короткострокові кредити банків	1600	0	8 551
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	-
https://youcontrol.com.ua/contractor/?type=last_year&id=10031883&lb=financial-statements			
			2/4

14.06.2022, 00:40

ТОВ "СТАР-КАР" - YouControl

товари, роботи, послуги	1615	5802.9	1935.8
розрахунками з бюджетом	1620	188	983
розрахунками зі страхування	1625	11.2	10.6
розрахунками з оплати праці	1630	62.7	30.2
Доходи майбутніх періодів	1665	0	-
Інші поточні зобов'язання	1690	9 983	22742.5
Усього	1695	16047.8	34253.1
Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	-
Фінансово-майновий стан	1900	22591.9	46967.3

Анкетування лінійних керівників

Критерій	Оцінка		
	Лінійний 1	Лінійний 2	Лінійний 3
Відповідність організаційних комунікацій місії, стратегії та сучасному стану підприємства (О1)	8	9	8
Оптимальність шляху проходження інформації (О2)	7	8	9
Швидкість передачі інформації (О3)	7	9	7
Ефективність зворотного зв'язку (О4)	9	6	9
Якість інформаційного забезпечення (О5)	8	8	9