

4
16.06.2023

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»

ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ ТА СФЕРИ ОБСЛУГОВУВАННЯ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, БІЗНЕСУ ТА МАРКЕТИНГОВИХ
ТЕХНОЛОГІЙ

ХРОБУСТ Данило Олександрович
(студента групи ЗМО-20-2с)



БАКАЛАВРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

КОМУНІКАЦІЙНІ ПРОЦЕСИ У СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ
ПІДПРИЄМСТВА

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

Допущено до захисту
протокол № 4
від 24.05.2023
зав. кафедри менеджменту, бізнесу
та маркетингових технологій
д.е.н., проф. Остапчук Т.П.



Керівник роботи:
к.е.н., доц. Юрківська Л. Й.
(наукове звання, прізвище та ініціали)



(підпис)

Рецензент
PhD Завалій Т.О.
(прізвище та ініціали)



(підпис)

Житомир, 2023

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КОМУНІКАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ У СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА	6
1.1 Сутність, зміст та роль комунікаційних процесів у системі менеджменту підприємства	6
1.2 Система управління комунікаційними процесами підприємства	14
1.3 Методичні засади оцінки ефективності комунікаційних процесів у системі менеджменту підприємства	20
1.4 Нормативно-правове та інформаційне забезпечення комунікаційних процесів у системі менеджменту підприємства	26
Висновки до розділу 1	33
РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА ТА НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ КОМУНІКАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ У СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ КП «СТОМАТОЛОГІЧНА КЛІНІКА №1»	35
2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства	35
2.2. Діагностика фінансово-економічного стану КП «Стоматологічна поліклініка №1»	44
2.3 Оцінка комунікаційних процесів у системі менеджменту КП «Стоматологічна поліклініка №1»	53
Одним з головних показників, який відображає ефективність системи комунікаційних заходів підприємства є загальний обсяг наданих послуг за певний період.	59
2.4 Напрями підвищення ефективності комунікаційних процесів у системі менеджменту підприємства	60
Висновки до розділу 2	66
ВИСНОВКИ	68
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	71
ДОДАТКИ	77

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Комунікація є фундаментом, на якому базується цілісність підприємства, сполучною ланкою для всіх структурних і функціональних підрозділів. Комунікація пронизує всі функції управління: від планування до контролю. Менеджера на підприємстві можна вважати інформаційним центром. Лідерство вимагає від менеджера спілкування зі співробітниками, щоб мотивувати їх ефективно виконувати завдання. Підприємницька діяльність керівника вимагає збору інформації про ситуацію в компанії, роз'яснення співробітникам принципів, методів і цілей роботи. Таким чином, менеджери можуть володіти необхідними професійними якостями, але для того, щоб успішно виконувати свої завдання, вони також повинні професійно володіти технічними та комунікаційними навичками.

Розвиток ринкової економіки сприяє вдосконаленню механізмів управління підприємством, які забезпечують його ефективне функціонування. Інструментом у цьому процесі є використання комунікацій у системі менеджменту. Проте сучасна практика діяльності організацій свідчить, що комунікації сприймаються як допоміжний складник, а не в комплексі з іншими елементами менеджменту. Проте це призводить до зниження сприйняття комунікацій, ускладнює їх інтеграцію у систему управління підприємством і, як наслідок, призводить до неефективної діяльності. Але саме використання комунікацій є одним зі шляхів формування механізмів управління підприємством, які б забезпечили його ефективне функціонування в умовах ринкової економіки. Саме внутрішні комунікації відіграють важливу роль у розвитку підприємства, адже якість обміну інформацією може прямо вплинути на формулювання цілей підприємства та ступінь їх реалізації.

У сфері менеджменту теоретико-методичним основам комунікації присвячені праці. Однак практичні аспекти управління комунікаціями підприємства, особливо пов'язані з їх діагностикою, залишаються недостатньо розробленими. Крім того, необхідно оновити методологічні підходи та

інструменти комунікаційного менеджменту з огляду на прискорений розвиток інформаційно-комунікаційних технологій.

Зазначене обумовило вибір теми, постановку мети та завдань бакалаврської кваліфікаційної роботи. Обрана тема повністю відповідає проблемам наряду підготовки за спеціальністю 073 «Менеджмент».

Метою бакалаврської кваліфікаційної роботи є узагальнення та подальший розвиток теоретико-методичних засад діагностики комунікаційних процесів у системі менеджменту підприємства.

Поставлена мета обумовила вирішення наступних *завдань*:

- розглянути теоретичні основи комунікаційних процесів у системі менеджменту підприємства;
- провести оцінку комунікаційних процесів у системі менеджменту підприємства на прикладі КП «Стоматологічна поліклініка №1»;
- охарактеризувати методи комунікаційних процесів у системі менеджменту підприємства КП «Стоматологічна поліклініка №1»;
- за допомогою економічних показників оцінити якість комунікаційних процесів у системі менеджменту підприємства;
- визначити шляхи удосконалення комунікаційних процесів у системі менеджменту та їх значення для підвищення ефективності роботи підприємства.

Об'єктом дослідження у виступає процес діагностики комунікаційних процесів у системі менеджменту підприємства, **предметом** – теоретичні, методичні та прикладні засади формування комунікаційних процесів у системі менеджменту КП «Стоматологічна поліклініка №1» на основі проведеної діагностики.

Методи дослідження. Теоретико-методичною основою роботи виступив системно-структурний підхід, що розглядає комунікаційні процеси у системі менеджменту станом підприємства як цілісну структуровану систему, що є одночасно частиною управління підприємством в цілому і базується на глибинній її діагностиці. Для розв'язання визначених завдань також застосовувались наступні методи: монографічний – при вивченні літературних джерел; теоретичне узагальнення, порівняння та аналогії – для розкриття

сутності поняття «комунікація»; балансовий та аналізу – для дослідження тенденцій функціонування підприємства.

Інформаційною базою дослідження виступили наукові фахові, навчальні та методичні публікації провідних вітчизняних та зарубіжних вчених, чинне законодавство України, статистичні дані, дані фінансової та управлінської звітності КП «Стоматологічна поліклініка №1».

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 76 сторінках друкованого тексту. Робота містить 13 таблиць та 2 рисунок. Список використаних джерел налічує 63 найменування. Робота містить 6 додатків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КОМУНІКАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ У СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність, зміст та роль комунікаційних процесів у системі менеджменту підприємства

Сучасна модель управління персоналом неможлива без налагодженого процесу ефективних комунікацій. Вся концепція якісного управління побудована на принципі, що всі учасники процесу мають однаковий доступ до необхідної інформації, продуктивно спілкуються між собою, створюючи оптимальні умови для успішного прийняття рішень, розв'язання конфліктів, роботи команди [7, С. 66].

Загальновідомо, що значення інформації і комунікації в усіх галузях людської діяльності на сучасному етапі невпинно зростає, що пов'язано зі змінами соціально-економічного характеру, появою новітніх досягнень у сфері техніки і технологій та результатами наукових досліджень. Динаміка розвитку сучасної організації визначається не тільки її економічними показниками, а й існуванням ефективних технологій, що забезпечують інформаційний обмін, комунікацію.

Комунікація є процесом взаємодії, під час якого відбувається передача чи обмін інформацією. При цьому комунікація вважається успішною, якщо вона пройшла повний цикл. Відправник передає інформацію адресату, останній має однозначно зрозуміти її зміст. Успішний комунікаційний процес залежить також від послідовної побудови інформаційного повідомлення відправником: привернення уваги – інтерес – перехід до основної частини – уточнення деталей – обговорення – висновок – заклик до дії. Очікуваним результатом успішної комунікації є зміна поведінки адресата [53].

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 (лінгвістичний, філософський, психологічний, соціальний, економічний) (табл. 1.1). При цьому навіть у межах одного підходу поняттям «комунікація» характеризують різні процеси.

Таблиця 1.1

Підходи до визначення поняття «комунікація»

Автор, джерело	Трактування поняття «комунікація»
1	2
Лінгвістичний підхід	
Почепцов Г.Г. [43]	Комунікація є передачею інформації між двома автономними системами, якими є дві людини
Філософський підхід	
Філософський словник [54]	Комунікація - категорія ідеалістичної філософії, що позначає спілкування, за допомогою якого «Я» знаходить себе в іншому
Філософська енциклопедія [54]	Комунікація - смисловий та ідеально-змістовний аспект соціальної взаємодії
Петрук Н.К. [42]	Комунікація - універсальна реальність соціального існування, вираження здатності суспільної людини до співіснування, яке є незаперечною умовою життя
Психологічний підхід	
Цуруль О. А. [57]	Комунікація - процес двостороннього обміну ідеями та інформацією, який веде до взаємного розуміння
Беляков О.О. [8]	Комунікація - це також вербальні та невербальні стосунки, обмін інформацією, поводження, порозуміння і його спроба, зв'язки, взаємозалежність тощо
Соціальний підхід	
Бурцева Т.А. [12]	Комунікація - це взаємодія, діяльність людей або тих чи інших організацій один з одним
Різун В.В. [47]	Комунікація - це зумовлений ситуацією й соціальнопсихологічними 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.
Економічний підхід	
Мільнер Б. З. [37]	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
Кузьмін О. Е. [58]	Комунікації - процеси зв'язку між працівниками, підрозділами, організаціями тощо
Хміль Ф.І. [55]	Комунікація - обмін інформацією, у результаті якого керівник отримує інформацію, необхідну для прийняття ефективних рішень, і доводить її до відома співробітників
Лейхіфф Дж.Л., Пенроуз Дж.М. [30]	Комунікація - засіб співробітництва, взаємодії, забезпечення досягнення цілей працівників, організації та суспільства через те, що сучасний бізнес являє собою складне виробництво, колективний характер праці, використання значних ресурсів

Продовження таблиці 1.1

1	2
Маркетинговий підхід	
Примак Т.О. [44]	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
Гірченко Т.Д., Дубовик О.В. [15]	Комунікації - це ефективне спілкування з фактичними чи потенційними покупцями продукції
Яловега Н.І. [60]	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

Виходячи з аналізу поняття «комунікація» зарубіжних та вітчизняних науковців ми робимо висновок, що воно містить в собі, перш за все, обмін інформацією, процес, зв'язок.

На підставі узагальнення підходів різних авторів щодо визначення поняття «комунікація» пропонуємо наступну авторську дефініцію: комунікація – це процес зв'язку між суб'єктами системи управління, ціллю яких є якісний обмін інформацією, за допомогою вербальних, невербальних методів, розвинутою технічною інфраструктурою, задля ефективного управління на підприємстві.

Саме комунікація відіграє в діяльності підприємства провідну роль. Кожен з елементів системи комунікацій володіє своїми унікальними характеристиками, які можна оцінити за допомогою спеціальних та інтегральних показників. Хоча ці елементи є варіативними і komponуються по-різному, на основі праці [10] доцільно виділити основні з них:

1) Соціально-економічна складова містить такі елементи:

- кваліфікація персоналу (загальна професійна) – освіта, стаж (досвід) роботи, результати атестації, самоосвіта, підвищення кваліфікації;
- кваліфікація персоналу (щодо інформаційних технологій) – знання ПК, мов програмування, пакетів прикладних програм, операційних систем;

- психологічні особливості – адаптивність, готовність до змін, лояльність, сприйняття корпоративних цінностей, комунікабельність, відкритість, емоційність, відповідальність;

- соціальні взаємодії – конфліктність, зворотний зв'язок, згуртованість, групові взаємодії;

- ролі у системі управління – лояльність до керівництва, усвідомленість цілей, ініціативність, здатність брати участь в управлінні.

2) Технологічна складова містить такі елементи:

- апаратне забезпечення – кількість та моделі комп'ютерів, знос, ступінь завантаження, фондовіддача;

- програмне забезпечення – кількість, види, вартість, прогресивність, віддача, безпека;

- канали зв'язку – види, завантаженість, пропускна здатність, швидкодія, збої, шуми, захист;

- мережі – види, ступінь захисту, достатність;

- системи обробки інформації – ІС, АСУ, програмно-технічні комплекси, MES-системи.

Вирізняють наступні види комунікацій:

Система внутрішніх комунікацій – це комплекс заходів, який передбачає налагодження взаємодії усіх видів комунікації. До того ж кожен з видів комунікації не є ідеальним та має недоліки. Так, за даними деяких зарубіжних досліджень, практична ефективність горизонтальних комунікаційних зв'язків сягає 90 %, а вертикальних – 20-25%, тобто виконавець має у своєму розпорядженні лише п'яту частину потрібної інформації. Недостатню ефективність вертикальних комунікацій підтверджують дані про те, що в залежності від властивого способу слухання отримувач послання може упускати до 70 % інформації. Висхідні вертикальні комунікаційні зв'язки мають також низький відсоток ефективності – 10 %. Тобто до топ-менеджмент володіє лише десятою частиною інформації від співробітників [1, с. 147–149].

Комунікаційний процес – це обмін інформацією між людьми, метою якого є забезпечення розуміння переданої та одержуваної інформації.

Основні функції комунікації [13]:

- 1) інформативна – передача істинних чи помилкових відомостей;
- 2) інтерактивна (спонукальна) – організація взаємодії між людьми, наприклад узгодити дії, розподілити функції, вплинути на настрій, переконання, поведінку співрозмовника, використовуючи різні форми впливу: навіювання, наказ, прохання, переконання;
- 4) експресивна – збудження чи зміна характеру емоційних переживань.
- 5) інтегративна – виступає як засіб об'єднання ділових партнерів і фахівців для комунікативного процесу, генерування ідей;
- 6) інформаційна – ставить за мету передати необхідну для професійної діяльності інформацію, прокоментувати інноваційні відомості;
- 7) контакто-встановлююча – ставить за мету сформувати у ділових партнерів ціннісні орієнтації і установки, переконати їх у правомірності тих чи інших стратегій взаємодії, зробити їх своїми однодумцями.

Сутність комунікаційного менеджменту розглядається як адекватне відображення об'єкта в суб'єкті, як єдино правильний шлях руху до об'єкта, у його практичного перетворення, що має відповідати не тільки своєму об'єкту, а навпаки, об'єкт повинен відповідати своєму поняттю – інформації [10].

Формування сучасної парадигми комунікаційного менеджменту як чинника підвищення ефективності публічного управління та адміністрування залежить від достовірності та точності отриманої аналітичної інформації, яка необхідна для забезпечення збалансованості всіх рівнів організації. Їх якість, у свою чергу, залежить від точності прогностичних (з урахуванням поліваріативних моделей) підходів, спрямованих на випереджальне виявлення проблемних соціально-економічних ситуацій різного масштабу та характеру та мінімізації ризиків та інформаційної стохастичності. Забезпечення ефективності комунікаційного менеджменту потребує використання системно-аналітичного підходу до розв'язання управлінських проблем в цілому. Нині підвищується значення інформаційно-аналітичного забезпечення діяльності кожної організації, що пов'язано з необхідністю формування чіткого та ефективного механізму обігу інформації, її аналізу з метою прийняття

ефективних управлінських рішень на всіх рівнях. Виходячи з цього, актуалізується необхідність удосконалення механізмів інформаційно-аналітичного забезпечення комунікаційного менеджменту як чинника підвищення ефективності публічного управління та адміністрування та обґрунтування відповідних практичних важелів їх упровадження [3].

Розкриваючи суть комунікаційного менеджменту, як чинника підвищення ефективності управління саме економічними системами, доцільно підкреслити його двоєдину природу [41].

З одного боку, комунікаційний менеджмент є складовою теорії управління економічними системами. Він вивчає взаємодію і взаємозв'язок в часі і просторі елементів, які формують і ефективно використовують всі види капіталу економічних систем, а також пізнає закономірності обміну інформацією, знаннями й інтелектуальною власністю в процесі формування та розвитку економічної системи. З іншого боку, комунікаційний менеджмент розглядається як самостійна професійна діяльність виробника, посередника і споживача (суб'єктів і об'єктів економічної системи) по реалізації комунікаційної стратегії, сформованої відповідно до мотивів, установок, інтересів, відносин і конкретних цілей кожного [41; 45].

Сучасна модель управління персоналом неможлива без налагодженого процесу ефективних комунікацій. Вся концепція якісного управління побудована на принципі, що всі учасники процесу мають однаковий доступ до необхідної інформації, продуктивно спілкуються між собою, створюючи оптимальні умови для успішного прийняття рішень, розв'язання конфліктів, роботи команди [7, С. 66].

Загальновідомо, що значення інформації і комунікації в усіх галузях людської діяльності на сучасному етапі невпинно зростає, що пов'язано зі змінами соціально-економічного характеру, появою новітніх досягнень у сфері техніки і технологій та результатами наукових досліджень. Динаміка розвитку сучасної організації визначається не тільки її економічними показниками, а й існуванням ефективних технологій, що забезпечують інформаційний обмін, комунікацію.

Комунікація є процесом взаємодії, під час якого відбувається передача чи обмін інформацією. При цьому комунікація вважається успішною, якщо вона пройшла повний цикл. Відправник передає інформацію адресату, останній має однозначно зрозуміти її зміст. Успішний комунікаційний процес залежить також від послідовної побудови інформаційного повідомлення відправником: привернення уваги – інтерес – перехід до основної частини – уточнення деталей – обговорення – висновок – заклик до дії. Очікуваним результатом успішної комунікації є зміна поведінки адресата [53].

Вирізняють наступні види комунікацій:

- Формальні. Визначаються організаційною структурою підприємства. Чим більша кількість рівнів управління, тим вище вірогідність викривлення інформації, адже кожний відділ має можливість відфільтровувати і коригувати комунікаційні повідомлення;
- Неформальні комунікації – спілкування між друзями, приятелями або канал поширення чуток, пліток. За даними зарубіжних дослідників саме неформальне спілкування поставляє 66% інформації співробітникам організації, проте 80 % якої – виробнича інформація ;
- Вертикальні комунікації – висхідні або низхідні;
- Горизонтальні – канал обміну інформацією між відділами для узгодження дій;
- Міжособистісні комунікації – вербальне спілкування людей в будь-якому з видів комунікації.

Система внутрішніх комунікацій – це комплекс заходів, який передбачає налагодження взаємодії усіх видів комунікації. До того ж кожен з видів комунікації не є ідеальним та має недоліки. Так, за даними деяких зарубіжних досліджень, практична ефективність горизонтальних комунікаційних зв'язків сягає 90 %, а вертикальних – 20-25%, тобто виконавець має у своєму розпорядженні лише п'яту частину потрібної інформації. Недостатню ефективність вертикальних комунікацій підтверджують дані про те, що в залежності від властивого способу слухання отримувач послання може упускати до 70 % інформації. Висхідні вертикальні комунікаційні зв'язки

мають також низький відсоток ефективності – 10 %. Тобто до топ-менеджмент володіє лише десятою частиною інформації від співробітників [1, с. 147–149].

Комунікаційний процес – це обмін інформацією між людьми, метою якого є забезпечення розуміння переданої та одержуваної інформації.

Правильне управління внутрішніми комунікаціями дає змогу підприємству накопичувати, формалізувати, узагальнювати та структурувати знання і досвід кожного працівника в єдиному інформаційному середовищі; забезпечувати вільну циркуляцію інформації зверху вниз і знизу вгору, що, у свою чергу, забезпечує підвищення ефективності роботи всього підприємства. Без урахування зовнішніх комунікацій, їх комплексності, ролі та місця в організації діяльності підприємства фактично не можливі перехід до ефективних форм організації тривалих партнерських взаємовідносин ринкових суб'єктів, підвищення його конкурентоспроможності і т. д. При цьому під внутрішніми комунікаціями розуміємо канали зв'язку, за допомогою яких підприємство взаємодіє з внутрішніми цільовими групами. Вони можуть стосуватися конкретного працівника, підрозділу чи передбачати інформацію для підприємства загалом [28, с. 129].

Роль комунікацій очевидна як на малих фірмах, так й у потужних компаніях і корпораціях. Від ефективності комунікаційних зв'язків і взаємодій залежить майбутнє не тільки підприємства, як господарюючого суб'єкта на ринку.

У підприємницькій діяльності використовується різні засоби, види і форми комунікації. Завдання полягає у тому, щоб насамперед вміло використати різноманітні види комунікації, серед яких виділяють такі:

- передача інформації, утримання, інформування (читання лекції в аудиторії, виступ по радіо тощо);
- експресивна – виразна, що характеризується експресією – силою прояву почуттів, переживань (наприклад, зустріч після довгої розлуки);
- 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 (процедура знайомства, звичаї гостинності);
- паралінгвістична комунікація – спілкування за допомогою міміки, виразу очей і рота, а також пози, рухів (передача різних відтінків повідомлення, його скритого змісту) [50, с. 156].

Комунікація також важлива і для функції контролю. Керівники потребують інформації стосовно того, що було виконано, аби правильно оцінити, чи досягнули цілей організації.

На нашу думку комунікація це обмін інформацією, у результаті якого керівник отримує інформацію, необхідну для прийняття ефективних рішень, і доводить її до відома співробітників.

1.2 Система управління комунікаційними процесами підприємства

Управління комунікаційними процесами на підприємстві включає:

- визначення перешкод на шляху до ефективної комунікації;
- розробку й реалізацію засобів усунення таких перешкод і підвищення ефективності комунікаційних процесів.

Існує багато факторів, що перешкоджають здійсненню ефективної комунікації, основними з яких є:

1. Фільтрація. Коли працівник говорить те, що бажає почути його керівник – він фільтрує інформацію. Фільтрація є наслідком:

- конфлікту між сферами компетенції;
- конфлікту інтересів відправника і одержувача повідомлення;
- висоти структури організації (чим вище рівень управління, тим більше умов для фільтрації);
- отриманого досвіду попередніх негативних комунікацій.

2. Вибіркове сприйняття. Одержувач краще сприймає інформацію, що відповідає його потребам, мотивації, досвіду тощо. Ступінь зацікавленості в інформації визначає характер її декодування.

3. Семантичні бар'єри. Однакові слова мають різне значення для різних людей. Вік, освіта, культурне середовище – три найбільш важливих фактора, які впливають на значення слів, що використовуються в процесі комунікації. Горизонтальні комунікації між фахівцями одного профілю сприяють виникненню їх власного жаргону, який незрозумілий іншим. У великих організаціях із філіями в різних країнах використовуються терміни, специфічні для відповідного регіону. Усе це, зрештою, призводить до виникнення семантичних бар'єрів.

4. *Поганий зворотній зв'язок.*

5. *Культурні відмінності між відправником і одержувачем інформації.*

6. *Інформаційні перевантаження* виникають внаслідок неможливості ефективно реагувати на всю інформацію. Виникає потреба відсіву менш важливої інформації.

За високодинамічних умов діяльності для будь-якого підприємства система комунікування сьогодні вже є не лишень допоміжною структурою, а основним рушійним чинником при формуванні його конкурентоспроможності [58]. Поняття «комунікаційна стратегія» прийнято застосовувати при обранні для досягнення мети принципів та типів комунікування а також для визначення «довгострокового плану комунікування, інтегрованого із загальною стратегією». Комунікаційна стратегія – довгостроковий план, який містить опис довгострокових принципів комунікування [58]. Однак, досить часто комунікаційна стратегія українськими підприємствами формується лишень у формі базових довгострокових принципів комунікування. А це суттєво обмежує застосування варіативності комунікативних актів. Комунікаційну стратегію прийнято розробляти згідно із ключовими цілями підприємств з метою сприянню налагодження тісного та ефективного зв'язку підприємства із стейкхолдерами. Комунікаційні стратегії підприємства повинні формуватися «за певними принципами: ініціатива лідера, довіра, розуміння, діалог, проникність, координування, чітка націленість (спрямованість), реагування на обставини, постійність» [58], надійність тощо. Комунікаційна стратегія включає

в себе цілі, завдання, процеси аналізування (зокрема, моніторингу) ситуації, інструменти тощо.

Один із напрямків комунікаційного менеджменту складають організаційні комунікації. Це система комунікацій або взаємодій, здійснюваних як всередині будь-якого конкретного підприємства, так і між підприємством і його середою, організаційні комунікації є основою всіх комунікаційних процесів компанії (організації) [36, с. 166-167].

Кожне підприємство постійно встановлює взаємозв'язок із зовнішнім середовищем, її мікро- (ближнім) і макро- (далеким) оточенням.

У систему комунікаційного менеджменту входить управління всіма видами організаційних комунікацій, включаючи внутрішньоорганізаційні відносини, а також економічні, політичні, соціальні, маркетингові та фінансові комунікації. Слід зазначити, що вивчення і застосування більшості класичних управлінських процесів (управління розвитком компанії, персоналом, фінансами, маркетингом, змінами, конфліктами, ризиками та ін.) сьогодні знаходиться на досить високому теоретичному та професійному рівні [22].

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.

Система управління комунікаційними процесами - це комплексний підхід до керування комунікаційними процесами в організації з метою досягнення стратегічних цілей.

Система управління комунікаційними процесами складається з низки елементів, які взаємодіють між собою для забезпечення ефективної комунікації в організації. До таких елементів можна віднести:

- Структура управління комунікаційними процесами, яка визначає ролі та відповідальність за комунікацію в організації.
- Планування комунікацій, яке передбачає розробку стратегії комунікацій, визначення цілей та завдань комунікаційної діяльності, а також вибір каналів комунікації та метрик для оцінки ефективності комунікації.
- Моніторинг та аналіз комунікаційних процесів, який дозволяє оцінювати ефективність комунікації та вчасно коригувати стратегію комунікацій.
- Комунікаційна інфраструктура, яка забезпечує доступ до інформації та засоби комунікації, необхідні для реалізації стратегії комунікацій.

Система управління комунікаційними процесами є важливим елементом в управлінні менеджменту. Комунікації мають важливе значення для ефективного управління, оскільки через них відбувається обмін інформацією та узгодження дій між різними рівнями управління в організації.

Основна ціль комунікаційного процесу – забезпечити розуміння інформації, яка є предметом обміну. Проте факт обміну інформацією не гарантує ефективності спілкування. Для кращого розуміння процесу обміну інформацією та умов його ефективності необхідно розуміти його стадії, де беруть участь декілька людей [19, с.386].

Етапи проходження інформації взаємопов'язані і складаються із: зародження ідеї; кодування і обрання каналу, передачі і декодування .

В обміні інформації виділяють такі базові елементи [35, с.171]:

- Відправник – особа, що генерує ідеї або збирає інформацію та передає її;
- Кодування – процес перетворення ідей у символи, зображення, рисунки, форми, звуки, мову;
- Повідомлення – інформація, закодована ще допомогою символів, яка передається одержувачу;

- Канал – засіб передачі інформації, за допомогою якого сигнал спрямовується від передавача до приймача;
- Декодування – процес, за допомогою якого приймач повідомлення переводить отримані символи в конкретну інформацію та інтегрує її значення;
- Одержувач – особа, якій призначається інформація і яка її інтерпретує [35, с.171].

При обміні інформацією відправник і приймач проходять декілька взаємопов'язаних етапів. Основною їх задачею є укласти повідомлення і використати канал для його передачі таким чином, щоб обидві сторони зрозуміли і розділили початкову ідею.

Обмін інформацією починається з її формування або відбору. Відправник вирішує, яку значущу ідею або повідомлення необхідно зробити предметом обміну [48].

Для передачі ідеї, відправник повинен за допомогою символів закодувати її, використовуючи для цього слова, інтонації, жести. Він повинен також обрати канал, сумісний з типом символів, які використовуються для кодування (мова, письмові матеріали, електронні засоби зв'язку, комп'ютерні мережі, електронна пошта та ін.). Якщо канал непридатний для фізичного утілення символів, передача неможлива [48]. Вибір засобів повідомлення не повинен обмежуватися єдиним каналом. Бажано використовувати декілька каналів комунікації.

На рисунку 1.1 зображено систему та функції управління комунікаційними процесами в управлінні менеджменту

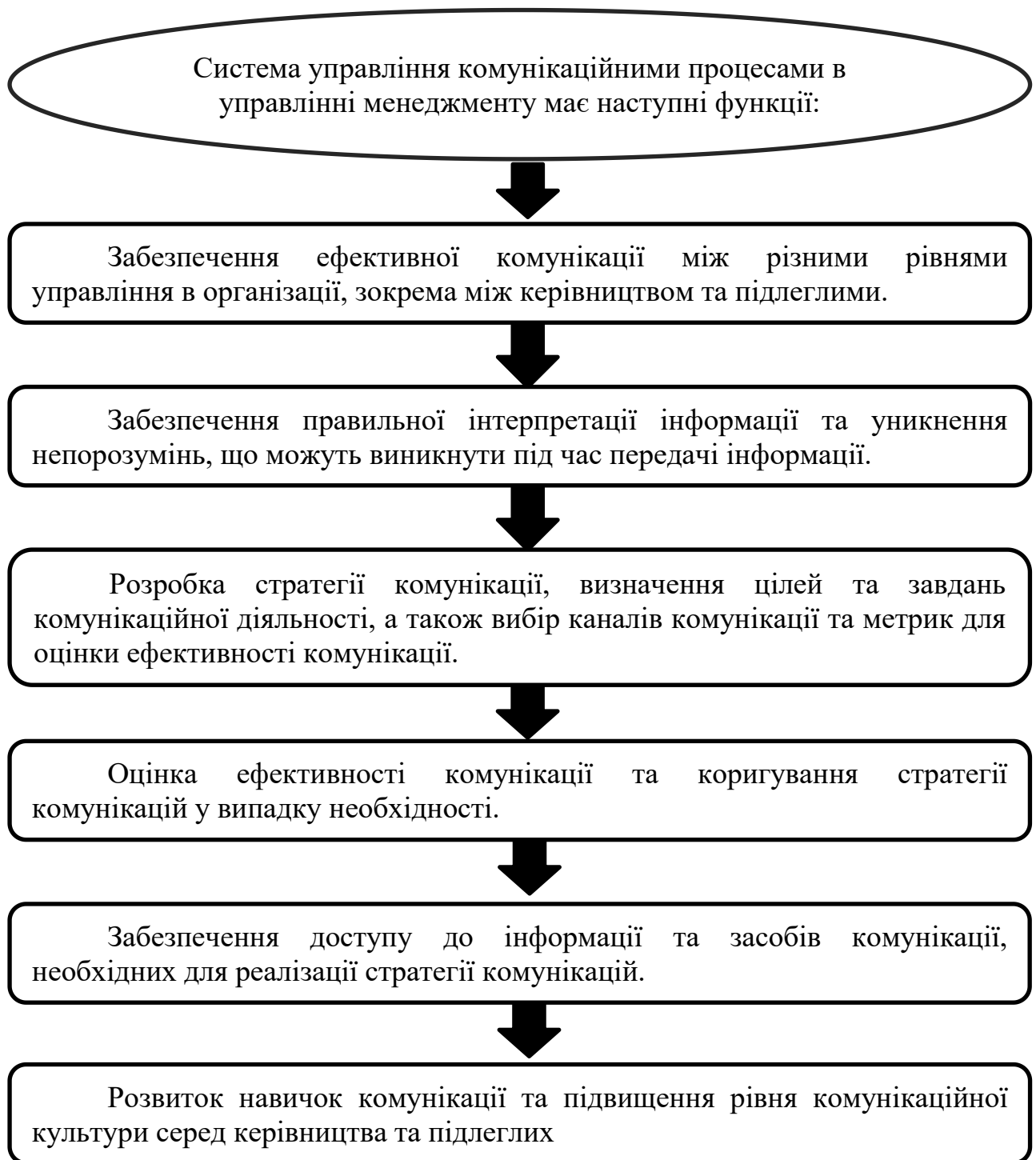


Рис. 1.1. Система та функції управління комунікаційними процесами в управлінні менеджменту.

Комунікації в організації – невід’ємна частина діяльності керівника і підлеглого. Деякі дослідники вважають, що ефективність управління персоналом пропорційна ефективності комунікаційних процесів в організації.

Система управління комунікаційними процесами дозволяє ефективно взаємодіяти зі стейкхолдерами, зокрема зі співробітниками, клієнтами,

постачальниками, конкурентами, регуляторними органами та іншими групами, що мають інтереси в діяльності організації.

Динаміка розвитку сучасної організації визначається не тільки її економічними показниками, а й існуванням ефективних технологій, що забезпечують інформаційний обмін, комунікацію.

В свою чергу, роль комунікаційного менеджменту полягає насамперед в інформаційному забезпеченні здійснення всіх видів і форм менеджменту, оскільки основним ресурсом менеджменту є інформація, а основною технологією – комунікація. Без неї сам процес управління є просто неможливим. А розвиток нових інформаційно-комунікаційних технологій робить так звану революцію менеджерів ще «революційнішою» [33, С. 181].

Використання системи управління комунікаційними процесами у менеджменті допомагає підвищити ефективність управління, зменшити кількість помилок та непорозумінь, покращити роботу команди та досягнути стратегічних цілей організації.

1.3 Методичні засади оцінки ефективності комунікаційних процесів у системі менеджменту підприємства

Для того, щоб ефективно виконувати свої обов'язки, менеджер має спланувати роботу об'єкта управління, організувати її, розподіливши завдання між безпосередніми виконавцями і забезпечивши їх необхідними ресурсами, зацікавити працівників у якісному виконанні дорученої роботи, проконтролювати результати, яких вони досягли і, за необхідності, внести ті чи інші корективи у їх дії. Цю роботу неможливо здійснити, якщо не скласти ясну і чітку картину щодо стану керованого об'єкта і середовища його існування, що можливо лише при наявності відповідної інформації.

Поняття «ефективність» є широко вживаним економічним терміном та має багато трактувань. Під «ефективністю» розуміють здатність приносити ефект, результативність процесу, проекту тощо, що визначається через

співставлення ефекту результату до витрат, які забезпечили цей результат [18]. Крім цього, ми погоджуємось із думкою більшості авторів, що ефективність і результативність - це не синоніми, а ієрархічно різні поняття. Економічна ефективність трактується як сукупність найбільш загальних, істотних і стійких зв'язків з приводу отриманих результатів господарської діяльності і вироблених в її ході витрат, досягнення найбільших результатів за найменших витрат живої та уречевленої праці. Ефективність дає єдину якісно-кількісну характеристику результативності господарювання і властива всьому відтворювальному процесу загалом і всім його фазам [34].

Крім цього, як вважають більшість авторів, важливим для сучасного управлінця та підприємця є результативність їхніх зусиль, яка характеризує ступінь досягнення стратегічних цілей та завдань [17,24]. Тоді ефективністю комунікаційних систем підприємства можна вважати певний ефект від їхнього впровадження [20].

Враховуючи наявні методичні підходи до оцінювання ефективності управління підприємством загалом, оцінювання ефективності комунікаційних систем підприємств доцільно проводити у такій послідовності:

- оцінювання ефективності комунікацій, що відбуваються за допомогою внутрішніх інформаційних систем;
- оцінювання ефективності комунікацій, що відбуваються за допомогою веб-технологій для зовнішніх зв'язків;
- оцінювання ефективності маркетингових комунікацій;
- визначення ступеня невиконаних завдань за рахунок неефективних комунікацій;
- оцінювання системи якості підприємств з точки зору комунікаційних процесів;
- формування інтегрального показника комунікацій.

В умовах значного розподілу праці без своєчасного надходження інформації неможлива спільна робота. Без неї не можна сформулювати цілі, оцінити ситуацію, визначити проблеми, підготувати і прийняти рішення і проконтролювати його виконання. Лише вона дозволяє менеджерам належним чином здійснювати управлінські функції [4].

Комунікація не обмежується простим передаванням інформації. Вона має здійснюватися таким чином, щоб надіслана інформація впливала на поведінку того, кому вона адресована, мотивувала його до певних дій. А це можливо у тому випадку, коли обидві сторони впевнені у тому, що рішення і відповідні дії на основі даної інформації змінять ситуацію на краще. Для цього інформація має бути достовірною, своєчасною, повною і релевантною (прямо чи опосередковано стосуватися об'єкта управління).

Як об'єкти оцінювання у сфері управління комунікаціями організації розглянемо підсистеми менеджменту - організаційну, інформаційну, соціально-психологічну складову комунікацій та технології (табл.1.2).

Таблиця 1.2

**Об'єкти, предмет і завдання оцінювання ефективності
комунікаційних процесів на підприємстві**

Об'єкт	Предмет	Завдання
Організаційна підсистема	– управлінські технології; – організаційна структура управління; – персонал	– попередня оцінка управлінських рішень на етапі їх розроблення; – оцінка досягнутих результатів; – визначення ефективності роботи персоналу; – виявлення фактичного рівня компетентності працівників; – виявлення потреб у підвищенні кваліфікації; – тощо
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; – тощо
Технології	– програмне забезпечення; – апаратне забезпечення; – система обробки інформації	– аналіз достатності необхідних технологій; – визначення завантаженості програмного забезпечення; – визначення рівня інформаційної безпеки; – аналіз завантаженості користувачів комп'ютерами; – тощо
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; – тощо

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

Якщо використати соціальний та організаційний підходи до оцінки організаційних комунікацій, то останню можна здійснити за такими критеріями [56]:

- о структурою комунікаційного простору (цілісністю комунікаційної системи, розподілом та швидкістю проходження інформації по ієрархічних рівнях, можливістю контролю комунікаційних потоків);

- о комунікаційним синергізмом (взаємозв'язком комунікаційних процесів, узгодженістю рішень, наявністю комунікаційного клімату, координацією зовнішньої та внутрішньої комунікаційної стратегії);

- о якістю комунікацій, тобто повнотою й достовірністю переданої інформації;

- о комунікаційними потребами організації (мірою задоволення інформаційних та комунікаційних потреб, ступенем інформованості співробітників про стан організації в цілому, достатністю інформації для реалізації відповідних функцій);

- о комунікаційним забезпеченням;

- о комунікативною культурою (наявністю комунікаційних стандартів та регламенту, рівнем комунікативної компетентності співробітників);

- о наявністю зворотного зв'язку.

Для того, щоб правильно оцінити визначені об'єкти, необхідно встановити певні критерії оцінки для кожного з них. Це завдання розв'язується на другому етапі процесу оцінювання, який, перш за все, потребує аналізу підходів до здійснення оцінки ефективності комунікаційних процесів, що відбуваються всередині підприємства.

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 [49].

Відповідно для діагностики результативності та ефективності організаційних комунікацій автором [51, 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.

Комунікативні процеси в організації здебільшого охоплюють людей, які розмовляють у процесі особистого спілкування у групах на зборах, засіданнях, по телефону; читають і пишуть записки, листи та звіти. І все-таки комунікації є набагато складнішим процесом.

Ідеальна модель комунікацій всередині організації полягає в тому, що всі рішення керівництва повинні доводитись до підлеглих, а самі рішення мають базуватись на тих потоках інформації, які надходять від різних структурних підрозділів за умови налагоджених комунікаційних зв'язків. Із створенням налагодженої системи комунікацій організація отримує єдині стандарти, єдині підходи в роботі, створюється система корпоративних цінностей, зменшується плинність кадрів. Це набуває особливої актуальності в умовах розгалуженої структури та територіально віддалених структурних підрозділів організації [16].

Основними характеристиками якісної комунікації є залучення співробітників в процес комунікаційної взаємодії, їх готовність до співпраці та здатність працювати з великими інформаційними масивами; неформальний характер комунікацій в організації, наявність атмосфери довіри в організації; використання ефективних комунікаційних технологій; кількість комунікаційних каналів; сприятливий соціально-психологічний клімат та своєчасність розповсюдження інформації [16].

Головною умовою перетворення комунікацій в самостійний інструмент управління організації стає розробка методики оцінки ефективності комунікаційних процесів, яка адаптована для потреб вітчизняних підприємств.

Отримання інформації про те, наскільки ефективними є комунікаційні процеси та чи існують резерви підвищення їх ефективності, важливо через ряд причин:

- рівень розвитку організаційних комунікацій впливає як на якість прийняття рішень, так і на рівень їх виконання, а також можливість підприємства успішно взаємодіяти з навколишнім середовищем;
- до цього часу керівники вітчизняних підприємств недооцінювали значення комунікацій для успішної діяльності;
- необхідні критерії оцінки результатів заходів по вдосконаленню комунікаційних процесів.

Підходи та методи дослідження комунікаційної системи організації обрані відповідно до поточної ситуації інформаційно-технічного забезпечення комунікаційної системи та відповідної системи управління. Інформація як основа прийняття управлінських рішень має особливий статус у системі інформаційного забезпечення – вона повинна володіти характеристиками зрозумілості, своєчасності, достовірності, достатності та цінності. Можна сказати, що вдосконалення комунікаційної системи організації допоможе мінімізувати час, витрачений на спілкування та управління процесом, більш ефективно організувати процес спілкування, підвищити ефективність зворотного зв'язку, що дозволить комунікації між співробітниками в різні відділи. Ведення більш ефективної взаємодії рівнів управління, підвищення продуктивності персоналу та підвищення ефективності організації.

Таким чином, в управлінні комунікаціями на перший план виступає проблема розробки комплексної методики оцінки, яка співставляє комунікації з потребами стратегічного розвитку підприємства. Ця задача вважається однією з найбільш складних у сфері управління комунікаціями [4, 23].

1.4 Нормативно-правове та інформаційне забезпечення комунікаційних процесів у системі менеджменту підприємства

Нормативно-правове забезпечення – це правові механізми, які існують на національному та міжнародному рівнях. Вони можуть бути обов’язковими і примусовими (національні закони і правила, договірні зобов’язання) або добровільними (пакти про доброчесність, кодекси поведінки, угоди про контроль над озброєннями). Разом вони утворюють юридичну основу, яка застосовується для боротьби з корупцією. Існування цих механізмів є передумовою для боротьби з корупцією. Однак їх недостатньо, і вони повинні супроводжуватися позитивними стимулами та іншими заходами щодо забезпечення доброчесності.

Нормативними актами першого рівня є: Конституція України, закони та постанови Верховної Ради України, укази та розпорядження Президента України, постанови та розпорядження Кабінету Міністрів України.

На другому рівні створюють відомчу нормативну базу, яка уточнює і конкретизує, з огляду на специфіку кожного суб’єкта забезпечення національної безпеки, його функції та завдання [31].

Цілями формування сучасних основ нормативно-правового забезпечення національної безпеки мають бути:

- юридичне визначення та закріплення наявних у галузі національної безпеки відносин;
- визначення основ правового регулювання цих відносин;
- формування нових відносин, які не врегульовані чинним законодавством, але є у край потрібними в умовах сьогодення;
- ліквідацію відносин та ситуацій, віджилих, що гальмують розвиток системи національної безпеки.

Примусові заходи значною мірою залежать від визначення корупції, прийнятого державами. Залежно від того, що юридично вважається корупційним правопорушенням, будуть застосовуватися різні примусові заходи. Санкції за корупцію повинні бути ефективними, пропорційними та

стримуючими. Вони можуть бути грошовими і включати штрафи, пов'язані з позбавленням волі фізичних осіб. Санкції слід розглядати як справедливі і превентивні. Важливо, щоб антикорупційні санкції дотримувалися наступних керівних принципів:

- Закони проти корупції повинні відповідати міжнародним стандартам в галузі прав людини та забезпечувати справедливий судовий розгляд для обвинувачених
- Вони не повинні бути надмірно репресивними
- Санкції повинні слідувати чітким керівним принципам винесення вироку
- Антикорупційні закони повинні застосовуватися як до державного, так і до приватного сектора
- Необхідно регулярно аналізувати систему кримінального права
- Кримінальне право має передбачати відстеження, арешт, заморожування і конфіскацію незаконних доходів від корупції. Це може зажадати спеціальних положень нормативних актів
- Злочини, пов'язані з корупцією, повинні включати як давання, так і отримання хабара [39].

Санкції повинні позбавляти людину вигоди від корупційного правопорушення з урахуванням активів, які пройшли процедуру відмивання грошей. Це може зажадати деяких повноважень щодо звинувачення і розслідування, які часто вимагають міжнародного співробітництва та стандартизації законодавства (наприклад, загальне розуміння того, що являє собою корупційне правопорушення). Такі організації, як Інтерпол, Управління Організації Об'єднаних Націй з наркотиків і злочинності, а також Рада Європи, можуть надати цінну підтримку, коли мова йде про правові стандарти і керівні принципи боротьби з корупцією.[26]

Кримінальне право, як зазначено в Конвенції Ради Європи про кримінальну відповідальність за корупцію,[25] переслідує правопорушників незалежно від того, чи є вони ініціаторами або кінцевими одержувачами корупції, а також, якщо вони сприяють корупції або розподіляють її вигоду [40].

У Конвенції вказується, що обіцянка, надання або пропонування прямо або опосередковано будь-якої необґрунтованої переваги будь-кому, хто заявляє чи підтверджує, що він або вона може надавати і зловживати впливом для прийняття рішень, розглядається як корупційне правопорушення і має бути визначено як таке національними законодавствами. Це відноситься до окремих осіб, підприємств і організацій.

Закони спілкування — найзагальніші нежорсткі тенденції, які наявні у всіх типах групового і масового спілкування. Комунікативні закони пов'язані із закономірностями процесу комунікації, психологічними особливостями учасників спілкування, їх соціальними ролями.

Виокремлюють основні закони спілкування [6]:

- Закон дзеркального розвитку спілкування: у процесі спілкування співрозмовники імітують стиль один одного. Така імітація відбувається автоматично, підсвідомо. Дія закону віддзеркалення починається тоді, коли хтось із учасників спілкування відхиляється від його норм. У разі породження конфлікту дію цього закону можна нейтралізувати: якщо хтось починає кричати, а йому демонстративно відповідають тихо й повільно, то співрозмовник (за законом віддзеркалення) стане говорити тихіше.

- Закон залежності ефективності спілкування від комунікативних зусиль: ефективність спілкування прямо пропорційна комунікативним зусиллям. Тобто, щоб досягти комунікативного успіху, необхідно застосовувати весь арсенал вербальних і невербальних засобів, дотримуватись законів, правил, конвенцій спілкування, норм етикету тощо.

- Закон прогресивного зростання нетерпіння слухачів: чим довше говорить мовець, тим не уважнішими і не терплячішими стають його слухачі. Ефективне мовлення повинне бути коротким і тривати не довше 10 хвилин.

- Закон зниження рівня інтелекту аудиторії зі збільшенням її чисельності: чим більше людей слухає промовця, тим нижчим є середній рівень інтелекту аудиторії. У цьому законі знаходить своє втілення «ефект натовпу», який полягає у тому, що в натовпі людина гірше мислить логічно, активізується права півкуля, що відповідає за емоції. Тому в натовпі посилюються емоційні

реакції і послаблюється інтелектуальна діяльність, знижується критичність сприйняття.

- Закон комунікативного самозбереження: людина у спілкуванні намагається зберегти досягнуту нею комунікативну рівновагу. Цей закон дає змогу людині підтримувати внутрішній спокій, рівновагу, трансформуючи дратівливу інформацію в спокійнішу.

- Закон ритму спілкування: співвідношення говоріння і мовчання в мовленні кожної людини - постійна величина. У кількісному вияві вона становить приблизно 1:23. Отже людина говорить менше, ніж мовчить. Звичайний ритм спілкування необхідно витримувати. В іншому випадку можлива поява психічного дискомфорту, стресів, погіршення настрою і загального стану здоров'я.

- Закон мовленнєвого самовпливу: словесне втілення ідеї або емоції формує цю ідею або емоцію у мовця. Як свідчить практика, словесне втілення певної думки дає змогу людині впевнитися в ній, остаточно утвердити її для себе. На цьому законі, зокрема, ґрунтується аутогенне тренування, в основі якого — словесні команди, які подає людина сама собі і які регулюють її психічні та фізичні стани: «Я спокійний, серце б'ється рівно, у мене хороший настрій» тощо.

- Закон довіри до зрозумілих висловлювань: чим простіше мовець висловлює свої думки, тим краще його розуміють і більше йому вірять. Йдеться про апеляцію до вічних і простих істин. Цей закон стосується також форми висловлення згаданих істин: вона не повинна бути ускладненою.

- Закон притягування критики: чим більше людина виділяється в оточенні, тим більше про неї лихословлять і критикують її вчинки. Дію цього закону пояснюють психологічно: все, що привертає увагу, стає предметом обговорення; концентруються ж переважно на недоліках людей, що певним чином виділилися, з метою опустити їх до свого рівня.

- Закон самовиникнення інформації: у разі дефіциту інформації в певній групі спілкування інформація самопороджується у вигляді чуток. Раз народившись, вони можуть стати причиною появи інших чуток.

- Закон модифікації нестандартної комунікативної поведінки учасників спілкування: якщо співрозмовник у спілкуванні порушує комунікативні норми, інший співрозмовник змушує його змінити комунікативну поведінку. Цей закон конкурує із законом віддзеркалення: перемагає один із цих законів, залежно від ситуації, особистостей учасників спілкування, їхніх комунікативних ролей, статусів, психології, ментальних станів тощо.

- Закон прискореного поширення негативної інформації: інформація негативного змісту має тенденцію до швидшого поширення, аніж позитивна. Дія цього закону пов'язана з підвищеною увагою людей до негативних чинників, оскільки позитивне швидко сприймають за норму і перестають обговорювати.

- Закон спотворення інформації («зіпсованого телефону»): будь-яка інформація, яку передають у групі спілкування, спотворюється в процесі передавання. Міра спотворення інформації прямо пропорційна кількості осіб, які її передають. Причини спотворення — суб'єктивна інтерпретація інформації кожною особою, яка її отримує, а також дія «правила коментування», тобто особистісного ставлення до змісту інформації.

- Закон емоційної афіліації («зараження»): особи, які перебувають в однаковому емоційному стані, прагнуть об'єднатися в групу і спілкуватися один з одним. Збуджені люди створюють групи і навіть натовпи; люди і в поганому настрої шукають друзів по нещастю; веселій людині хочеться спілкуватися з веселими партнерами.

- Закон мовленнєвого посилення емоцій: емоційні вигукки людини посилюють емоцію, яку ця людина переживає в цей час. Встановлено, що словесна констатація емоції посилює її в півтора – два рази. Це явище активно використовують у пропаганді, рекламі, медитативних і релігійних практиках (див. іще вище дзеркальне).

- Закон мовленнєвого поглинання емоцій: у разі послідовної вдумливої розповіді про емоцію, яку переживають, вона поглинається мовленням і зникає. Висловлене у зв'язній розповіді емоційне переживання і вислухане кимось «зникає» разом зі словами, використаними для розповіді. Слова ніби

всмоктують емоцію, забирають її в людини. Це явище відоме як «поскаржитись комусь на життя».

○ Закон емоційного пригнічування логіки: перебуваючи в емоційному стані, людина втрачає логічність і аргументованість мовлення. Збуджену людину логікою не переконати, з нею слід спілкуватись спокійно, не сперечаючись, демонстративно погоджуватися, потроху знижувати рівень її збудженості, заспокоювати, щоб згодом задіти логіку.

Знання комунікативних законів та вміння використовувати їх є важливими складовими комунікативної компетенції кожної освіченої людини.

На додаток до примусових заходів і санкцій, існують добровільні принципи, кодекси поведінки, етичні рекомендації, освіта та інші неформальні нормативні акти, які можуть створити культуру честі й доброчесності та значною мірою сприяти боротьбі з корупцією, запобігаючи корупційним проявам.

Для того, щоб ця система правил і норм працювала, повинен існувати механізм для маркування корупційної поведінки, який гарантує захист свідкам та інформаторам. Конвенція ООН проти корупції в своїй статті 33 передбачає, що країни повинні включити у свої внутрішні правові системи відповідні заходи для забезпечення захисту від будь-якого необґрунтованого поводження з будь-якою особою, яка добросовісно і на розумних підставах повідомляє компетентним органам будь-які факти про корупційні правопорушення.

Формування рішень в перебігу управління проектами є багатогранним процесом, що залежить від повноти, достовірності і оперативності інформації щодо результатів та середовища функціонування підприємства. Саме за цих умов актуалізується роль інформаційно-комунікаційного забезпечення процесу управління проектами, що визначатиме ефективність реалізації інновацій на підґрунті наявних інформаційних ресурсів. Наприклад, науковці Шурпенкова та Демко акцентують увагу на тому, що «інформаційне забезпечення діяльності підприємства залежить не тільки від наявності інформаційних ресурсів, а й від можливості впровадження інформаційних інновацій, впорядкування інформаційних потоків, від вирішення проблем їх ефективної інформаційної

взаємодії із суб'єктами ринку [27]». Тоді як Титаренко вказує, що «управління комунікаціями забезпечує підтримку системи зв'язку (взаємодій) між учасниками проекту, передачу управлінської та звітної інформації, спрямованої на забезпечення досягнення цілей проекту. Кожен учасник проекту повинен бути підготовлений до взаємодії в рамках проекту відповідно до його функціональних обов'язків [21]». Загалом, інформаційно-комунікаційне забезпечення системи управління проектами сприяє реалізації інформаційно-аналітичної діяльності підприємства, з огляду на це, воно стає основою для прийняття обґрунтованих рішень та має на меті створення вторинної інформації за результатами обробки інформаційних ресурсів з використанням актуальних підходів та інструментів. У деяких роботах [29] наголошується, що інформаційно-комунікаційне забезпечення передбачає наявність нормативно-правової і наукової складової. Так, нормативно-правове забезпечення процесу управління проектами сформовано нормативно-правовими актами («Про інвестиційну діяльність», «Про запобігання та протидію легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом, фінансуванню тероризму та фінансуванню розповсюдження зброї масового знищення», Господарським кодексом України тощо).

Інформаційний обмін, створення інформаційних ресурсів та координація інформаційно-аналітичної діяльності здійснюється менеджментом проекту. Інформаційне забезпечення формує узагальнене уявлення про стан підприємства та результати впровадження проекту на окремих етапах. Обмін інформаційними потоками здійснюється відповідно до організаційної структури проектної групи зокрема, та всього підприємства загалом, з використанням інструментів і методів комунікації.

Потоки інформації залежать від цілей рішень, що приймаються, та показників результативності імплементації проекту.

Таким чином, інформаційно-комунікаційне забезпечення процесу управління проектами формує взаємопов'язана сукупність знань про вплив зовнішніх та внутрішніх чинників на всіх етапах його реалізації.

Висновки до розділу 1

Виходячи з аналізу поняття «комунікація» зарубіжних та вітчизняних науковців ми робимо висновок, що воно містить в собі, перш за все, обмін інформацією, процес, зв'язок.

На підставі узагальнення підходів різних авторів щодо визначення поняття «комунікація» пропонуємо наступну авторську дефініцію: комунікації – це процес зв'язку між суб'єктами системи управління, ціллю яких є якісний обмін інформацією, за допомогою вербальних, невербальних методів, розвинутою технічною інфраструктурою, задля ефективного управління на підприємстві.

Система управління комунікаційними процесами є важливим елементом в управлінні менеджменту і являє собою комплексний підхід до керування комунікаційними процесами в організації з метою досягнення стратегічних цілей. Комунікації мають важливе значення для ефективного управління, оскільки через них відбувається обмін інформацією та узгодження дій між різними рівнями управління в організації.

Використання системи управління комунікаційними процесами у менеджменті допомагає підвищити ефективність управління, зменшити кількість помилок та непорозумінь, покращити роботу команди та досягнути стратегічних цілей організації.

Враховуючи наявні методичні підходи до оцінювання ефективності управління підприємством загалом, оцінювання ефективності комунікаційних систем підприємств доцільно проводити у такій послідовності:

- оцінювання ефективності комунікацій, що відбуваються за допомогою внутрішніх інформаційних систем;
- оцінювання ефективності комунікацій, що відбуваються за допомогою веб-технологій для зовнішніх зв'язків;
- оцінювання ефективності маркетингових комунікацій;
- визначення ступеня невиконаних завдань за рахунок неефективних комунікацій;

- оцінювання системи якості підприємств з точки зору комунікаційних процесів;
- формування інтегрального показника комунікацій.

Знання комунікативних законів та вміння використовувати їх є важливими складовими комунікативної компетенції кожної освіченої людини. Потоки інформації залежать від цілей рішень, що приймаються, та показників результативності імплементації проекту.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА ТА НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ КОМУНІКАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ У СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ КП «СТОМАТОЛОГІЧНА КЛІНІКА №1»

2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства

Стоматологічна допомога є одним із найпоширеніших видів медичної допомоги серед населення. Стоматологи займають друге місце після терапевтів, на них припадає більше чверті звернень пацієнтів до всіх лікарів.

На ринку є високий попит на впровадження нових технологій у лікуванні зубів. Є чудова можливість відкрити навчальні центри, де лікарі та зубні техніки зможуть ознайомитися з новими технологіями та матеріалами. Спільні підприємства та нові проекти можуть зацікавити іноземні компанії, які шукають інвестиційні можливості в Україні. Досвід показує, що в системі охорони здоров'я продовжують функціонувати традиційні форми та методи дослідження та оцінки якостей особистості при підборі нових працівників:

- за підсумками особистої виробничої діяльності або діяльності підлеглих служб і підрозділів;
- згідно відгуків про кандидата його безпосередніх начальників, керівників суміжних підрозділів і служб, а також громадських організацій;
- за даними періодичного залучення до аналізу діяльності різних підрозділів, участі в перевірках, підготовці проектів службових документів;
- на підставі вивчення документів, які містяться в особовій справі підлеглого, а також інших матеріалів, що характеризують його трудову діяльність та громадську роботу.

Комунальне підприємство "СТОМАТОЛОГІЧНА ПОЛІКЛІНІКА №1" ЖИТОМИРСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ є закладом охорони здоров'я - комунальним унітарним некомерційним підприємством, що надає послуги вторинної/спеціалізованої медичної допомоги в порядку та на умовах, встановлених законодавством.

Підприємство створено рішенням Житомирської міської ради. Підприємство є правонаступником комунального закладу «Житомирська міська стоматологічна поліклініка №1».

Підприємство створено на майні Житомирської міської об'єднаної територіальної громади. Майно підприємства є власністю територіальної громади Житомирського міського об'єднання в особі Житомирської міської ради.

Засновником та органом управління майном підприємства є територіальна громада Житомирського міського об'єднання в особі Житомирської міської ради.

Суб'єкти господарювання провадять неприбуткову господарську діяльність, спрямовану на досягнення соціальних та інших результатів у сфері охорони здоров'я, не отримують прибутку та беруть участь у реалізації загальнодержавних і місцевих планів і заходів, визначених законодавством у сфері охорони здоров'я.

Забороняється передача доходу або частини доходу, отриманого підприємством, засновникам, працівникам, членам керівного органу та іншим пов'язаним особам колективного некомерційного підприємства.

Не вважається розподілом доходів Підприємства, в розумінні п. 1.6 Статуту, використання Підприємством власних доходів (прибутків) виключно для фінансування видатків на утримання підприємства, реалізації мети (цілей, завдань) та напрямів діяльності, визначених Статутом.

Підприємство у своїй діяльності керується Конституцією України, Господарським та Цивільним Кодексами України, законами України, постановами Верховної Ради України, актами Президента України та Кабінету Міністрів України, загальнообов'язковими для всіх закладів охорони здоров'я Наказами та інструкціями Міністерства охорони здоров'я України, загальнообов'язковими нормативними актами інших центральних органів виконавчої влади, відповідними рішеннями місцевих органів виконавчої влади.

Розглянемо таблицю 2.1 в який представлено повне та неповне найменування.

Найменування підприємства

Повне найменування Підприємства:	
Українською мовою:	Комунальне підприємство "СТОМАТОЛОГІЧНА ПОЛІКЛІНІКА №1" ЖИТОМИРСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ;
Англійською мовою:	Municipal enterprise "Dental polyclinic №1" of Zhytomyr city council.
Скорочене найменування Підприємства:	
Українською мовою:	КП "СТОМАТОЛОГІЧНА ПОЛІКЛІНІКА №1"
Англійською мовою:	Municipal enterprise "Dental polyclinic №1".
Місцезнаходження Підприємства:	вулиця Святослава Ріхтера, буд. 2, місто Житомир, Житомирська область, 10008.

Основною метою діяльності Підприємства є забезпечення медичного обслуговування населення шляхом надання стоматологічної допомоги та стоматологічних медичних послуг, спрямованих на забезпечення профілактики, діагностики та лікування населення в установленому законодавством порядку.

Відповідно до поставленої мети предметом діяльності Підприємства є:

- о створення умов, необхідних для забезпечення доступної та якісної медичної допомоги населенню, організації належного управління внутрішнім лікувально-діагностичним процесом та ефективного використання майна та інших ресурсів підприємства;

- о надання пацієнтам відповідно до законодавства на безвідплатній та відплатній основі послуг вторинної/спеціалізованої медичної допомоги, необхідної для забезпечення належних профілактики, діагностики і лікування хвороб, травм чи інших розладів здоров'я:

- здійснення терапевтичного, хірургічного, ортопедичного обслуговування дорослого населення;

- проведення якісного лікувально-профілактичного процесу, консервативне і оперативне стоматологічне лікування хворих, якісне надання зубопротезної допомоги населенню;
- використання різних методів рентгенологічних досліджень;
- проведення фізіотерапевтичного лікування;
- забезпечення надання невідкладної медичної стоматологічної допомоги хворим при гострих та раптових захворюваннях, планового лікування, консультативної допомоги;
- проведення якісної профілактики та лікування пацієнтів із стоматологічними захворюваннями серед населення;
- впровадження первинної комплексної профілактики стоматологічних захворювань;
- надання кваліфікованої та планової консультативної медичної допомоги населенню;
- впровадження сучасних методів лікування та зубного протезування.
- о надання пацієнтам відповідно до законодавства на безвідплатній та відплатній основі спеціалізованої (високоспеціалізованої) амбулаторної медичної допомоги (спеціалізована медична практика);
- о організація, у разі потреби, надання пацієнтам медичної допомоги більш високого рівня спеціалізації на базі інших закладів охорони здоров'я шляхом направлення пацієнтів до цих закладів у порядку, встановленому законодавством;
- о організація взаємодії з іншими закладами охорони здоров'я з метою забезпечення наступництва у наданні медичної допомоги на різних рівнях та ефективного використання ресурсів системи медичного обслуговування;
- о проведення експертизи тимчасової непрацездатності та контролю за видачею листків непрацездатності;
- о направлення на медико-соціальну експертизу осіб зі стійкою втратою працездатності;
- о проведення профілактичних оглядів;

- о організація та проведення з'їздів, конгресів, симпозіумів, науково-практичних конференцій, наукових форумів, круглих столів, семінарів тощо;
- о видавнича діяльність (науково-виробничі, науково-практичні, навчальні та довідкові видання;
- о видавництво учбової та монографічної літератури;
- о навчально-методична, науково-дослідницька робота;
- о провадження зовнішньоекономічної діяльності згідно із законодавством;
- о здійснення іншої не забороненої законодавством діяльності, необхідної для належного забезпечення та підвищення якості лікувально-діагностичного процесу, управління ресурсами, розвитку та підвищення якості кадрового потенціалу Підприємства.

Підприємство може бути клінічною базою вищих медичних, фармацевтичних навчальних та науково-дослідних закладів (установ) усіх рівнів акредитації та закладів післядипломної освіти.

Підприємство надає медичні послуги на підставі ліцензії на медичну практику. Підприємство має право здійснювати лише ті види медичної практики, які дозволені органом ліцензування при видачі ліцензії на медичну практику. Якщо для провадження певних видів діяльності, передбачених Статутом, потрібний спеціальний дозвіл, Підприємство отримує його в порядку, визначеному законодавством.

Підприємство має право займатися іншими видами діяльності не передбаченими в даному Статуті і не забороненими законодавством.

Доходи (прибутки) Підприємства використовуються виключно для фінансування видатків на утримання Підприємства, реалізації мети (цілей, завдань) та напрямів діяльності.

Підприємство є юридичною особою публічного права.

Підприємство користується закріпленим за ним на праві оперативного управління комунальним майном, що є власністю Житомирської міської об'єднаної територіальної громади.

Підприємство здійснює некомерційну господарську діяльність, організовує свою діяльність відповідно до фінансового плану, затвердженого Засновником, самостійно організовує виробництво продукції (виконання робіт, надання послуг) і реалізує її за цінами (тарифами), що визначаються у порядку, встановленому законодавством.

Збитки, завдані Підприємству внаслідок виконання рішень органів державної влади чи органів місцевого самоврядування, які було визнано судом неконституційними або недійсними, підлягають відшкодуванню зазначеними органами добровільно або за рішенням суду.

Для здійснення господарської некомерційної діяльності Підприємство залучає і використовує матеріально-технічні, фінансові, трудові та інші види ресурсів, використання яких не заборонено законодавством.

Підприємство має самостійний баланс, рахунки в установах банків, Державному казначействі України, круглу печатку зі своїм найменуванням, штампи, а також бланки з власними реквізитами.

Підприємство самостійно визначає свою організаційну структуру, встановлює чисельність працівників та затверджує штатний розпис.

Майно підприємства є комунальною власністю і закріплюється за ним на праві оперативного управління. Майно Підприємства становлять необоротні та оборотні активи, основні засоби та грошові кошти, а також інші цінності, передані йому Засновником, вартість яких відображається у самостійному балансі Підприємства.

Без попередньої згоди засновників підприємство не має права передавати або іншим чином відчужувати передане йому майно, яке є основним засобом. Підприємство не має права безоплатно передавати своє майно третій особі (юридичній або фізичній особі), якщо інше не встановлено законом. Усі питання, пов'язані з відступом або передачею прав на землю, що перебуває на балансі підприємства, вирішуються на власний розсуд засновників.

Структура Підприємства, порядок внутрішньої організації та сфери діяльності структурних підрозділів Підприємства затверджуються керівником Підприємства.

Функціональні обов'язки та посадові інструкції працівників Підприємства затверджуються його керівником.

Штатну чисельність Підприємства керівник Підприємства визначає на власний розсуд на підставі фінансового плану Підприємства, погодженого в установленому законодавством та цим Статутом порядку, з урахуванням необхідності створення відповідних умов для забезпечення належної доступності та якості медичної допомоги.

Організаційна структура КП «СТОМАТОЛОГІЧНА ПОЛІКЛІНІКА №1» :

- адміністрація;
- лікувально-профілактичний підрозділ (кабінет завідуючого відділенням, лікаря-стоматолога, лікаря-стоматолога-терапевта; кабінет лікаря-стоматолога хірурга; кабінет лікаря-стоматолога, лікаря-стоматолога-терапевта);
- допоміжно-діагностичний підрозділ (рентген кабінет);
- адміністративно-господарський підрозділ, допоміжні кабінети (стерилізаційна).

Вагоме застосування методів нецінової конкуренції (зокрема, у вигляді реклами) також слугує підтвердженням приналежності цього ринку до ринкової структури монополістичної конкуренції. Зокрема, це стосується ринку стоматологічних матеріалів, обладнання та інструментів, що забезпечує вітчизняну стоматологічну галузь. На цьому ринку в конкурентних умовах працюють виробники стоматологічного устаткування, матеріалів, інструментів, а також їх дистриб'ютори.

Часто дослідження ринку стоматологічних послуг показують, що державна і державна стоматологія неконкурентоспроможні і не можуть конкурувати з приватною стоматологією. Зокрема, до державних та громадських стоматологічних установ звертаються малозабезпечені пацієнти. А висновки про їх не конкурентоспроможність ґрунтуються на неякісних матеріалах і застарілому обладнанні, яке використовується при обробках.

Основним об'єктом діяльності КП «Стоматологічна поліклініка №1» є споживачі стоматологічних послуг, тематика – захворювання зубів, порожнини рота, щелепно-лицевої тканини, суміжні та супутні впливи на організм людини.

Об'єктами дії нормативних документів України є: лікарі-стоматологи, молодші спеціалісти з медичною освітою – гігієністи, зубні техніки, асистенти та інші профільні спеціалісти.

Працівники Підприємства мають право брати участь в управлінні Підприємством через загальні збори трудового колективу, професійні спілки, які діють у трудовому колективі, Спостережну Раду, інші органи, уповноважені трудовим колективом на представництво, вносити пропозиції щодо поліпшення роботи Підприємства, а також з питань соціально-культурного і побутового обслуговування.

Представники первинної профспілкової організації, представляють інтереси працівників в органах управління підприємства відповідно до законодавства.

Підприємство зобов'язане створювати умови, які б забезпечували участь працівників у його управлінні.

Питання щодо поліпшення умов праці, життя і здоров'я, гарантії обов'язкового медичного страхування працівників Підприємства та їх сімей, а також інші питання соціального розвитку вирішуються трудовим колективом відповідно до законодавства, цього Статуту та колективного договору.

Джерелом коштів на оплату праці працівників Підприємства є кошти, отримані в результаті його господарської некомерційної діяльності.

Форми і системи оплати праці, норми праці, розцінки, тарифні ставки, схеми посадових окладів, умови запровадження та розміри надбавок, доплат, премій, винагород та інших заохочувальних, компенсаційних і гарантійних виплат встановлюються у колективному договорі з дотриманням норм і гарантій, передбачених законодавством, Генеральною та Галузевою угодами.

Мінімальна заробітна плата працівників не може бути нижчою від встановленого законодавством мінімального розміру заробітної плати.

Умови оплати праці та матеріального забезпечення керівника Підприємства визначаються контрактом, укладеним із Засновником.

Працівники Підприємства проводять свою діяльність відповідно до Статуту, колективного договору посадових інструкцій згідно з законодавством.

У разі припинення Підприємства (ліквідації, злиття, поділу, приєднання або перетворення) усі активи Підприємства передаються одній або кільком неприбутковим організаціям відповідного виду або зараховуються до доходу бюджету.

Припинення діяльності товариства здійснюється шляхом реорганізації (злиття, злиття, поділу, перетворення) або ліквідації - за рішенням засновників, у випадках, встановлених законом, - за рішенням суду або рішенням органу відповідної країни.

Ліквідація підприємства здійснюється засновником або ліквідаційною комісією, створеною за рішенням суду.

З дня призначення ліквідаційної комісії до неї переходять повноваження з управління підприємством. Ліквідаційна комісія складає ліквідаційний баланс і подає його до установи, визначеної ліквідаційною комісією. Достовірність і повнота ліквідаційних балансів повинні перевірятися в установленому законодавством порядку. Ліквідаційна комісія представляє інтереси ліквідованого підприємства в суді.

Черговість задоволення вимог кредиторів визначається відповідно до норм законодавства.

Працівникам Підприємства, які звільняються у зв'язку з його реорганізацією чи ліквідацією, гарантується дотримання їх прав та інтересів відповідно до законодавства про працю.

Підприємство є таким, що припинило свою діяльність, із дати внесення до Єдиного державного реєстру запису про державну реєстрацію припинення юридичної особи.

2.2. Діагностика фінансово-економічного стану КП «Стоматологічна поліклініка №1»

Фінансово-економічний стан підприємства є системним поняттям, що вважається результатом взаємодії усіх елементів комплексу фінансових відносин суб'єкта господарювання, є сполученням виробничо-господарських факторів та, зокрема, відзначається системою показників, які характеризуються розміщенням, наявністю та застосуванням фінансових ресурсів.

Такими основними чинниками погіршення фінансово-економічного стану можуть бути:

- дефіцит коштів, який свідчить про низьку ліквідність;
- низька рентабельність;
- прострочена кредиторська заборгованість, наднормативні заборгованості перед бюджетом, персоналом і кредиторами;
- низькі обсяги доходу;
- нераціональне керування результатами діяльності.

Діагностичний процес — це безперервна систематична діяльність, ефективність якої значною мірою залежить від накопиченого досвіду, і відбувається в межах певного часу та простору.

Комплекс аналітичних завдань, які вирішує економічна діагностика, включає:

- оцінку стану бізнесу;
- аналіз роботи, ефективності та стабільності бізнесу;
- пошук можливих варіантів діагностики на основі наявних і майбутніх структур зв'язку між показниками, що характеризують діяльність підприємства;
- оцінку ймовірних наслідків прийняття певних управлінських рішень з точки зору продуктивності, фінансового стану та платоспроможності бізнесу [21].

До основних показників, що характеризують фінансово-економічний стан підприємства, належать:

- 1) показники майнового стану;

- 2) показники ліквідності та платоспроможності;
- 3) показники оцінки фінансової стійкості (показники оцінки структури джерел засобів підприємства);
- 4) показники ділової активності (коефіцієнти оборотності та тривалості обороту виробничих запасів, оборотних засобів, тривалість погашення дебіторської та кредиторської заборгованостей, тощо);
- 5) показники аналізу рентабельності (прибутковості) (загальна рентабельність, рентабельність виробництва, рентабельність майна та продажу, тощо).

Розрахунок динаміки показників фінансово-економічного стану для українських підприємств є обов'язковим тому, що на його основі слід розробляти та реалізовувати заходи, які спрямовані на швидке підвищення платоспроможності, забезпечення достатнього рівня фінансової стійкості, прибутковості, подальшого розвитку, забезпечення і зростання виробничого потенціалу [38].

Ефективність є складною економічною категорією, що охоплює різні рівні управління (національний, галузевий, корпоративний), і тому на неї впливає багато внутрішніх і зовнішніх чинників: економічних, правових, соціальних. Ефективність представлена по-різному, тобто ефективність господарської діяльності підприємства, ефективність використання різноманітних ресурсів, ефективність виробництва, торгівлі, що є причиною використання різноманітних показників для її кількісної оцінки. Наприклад, упорядкування і розміщення від загальних показників ефективності до часткових показників ефективності створює відповідну систему. Тому проаналізуємо основні економічні показники КП «Стоматологічна поліклініка №1» за період 2020-2022 рр.

Джерелом інформації для діагностики фінансово-економічного стану підприємства є форма №1 «Баланс», форма №2 «Звіт про фінансові результати».

Для початку розглянемо основні економічні показники господарської діяльності у таблиці 2. 2.

Основні економічні показники господарської діяльності

КП «Стоматологічна поліклініка №1»

№ з/п	Показники	Роки			Відхилення 2022 р. до 2020 р.	
		2020	2021	2022	+/-	%
1	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	20 541	24 226	20 881	340	1,65
2	Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	19 399	22 116	18 712	-687	-3,54
3	Валовий прибуток, тис. грн.	1142	2110	2169	1027	89,93
4	Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	- 279	279	705	984	352,69
5	Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	3226	3081,5	2738,5	-487,5	-15,11
6	Середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн.	2094	2415	3577,5	1483,5	70,85
7	Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	179	176	170	-9	-5,03
8	Фондовіддача	6,36	7,8	7,6	1,24	19,50
9	Фондомісткість	0,16	0,13	0,13	-0,03	-18,75
10	Фондоозброєність, тис. грн /ос.	18,02	17,5	16,1	-1,92	-10,65
11	Продуктивність праці, тис. грн. /ос.	114,7	137,6	122,8	8,1	7,06
12	Коефіцієнт оборотності оборотних активів	9,8	10,03	5,8	-4	-40,82

За представленими даними фінансової звітності останні три роки мала місце тенденція зростання доходів від реалізації товарів, робіт, послуг В цілому, за три роки дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) збільшився на 1,65%. У той же час питома вага виробничої собівартості реалізованої продукції у доході неухильно зменшилась -3,54%. Валовий прибуток від реалізації збільшився на 89,93%.

Щоб краще зрозуміти здатність керівництва досягати поставлених цілей, необхідно розглянути зміни фінансових результатів підприємства в динаміці та показників прибутковості.

Досягнення позитивної результативності діяльності підприємства відбувається за допомогою ефективного формування та використання майнового потенціалу. Середньорічна вартість основних засобів зменшилась на -15,1%, а середньорічна вартість оборотних активів збільшилась на – 70,84%.

За показниками ефективності використання активів підприємства прослідковується також зниження показників. Фондовіддача збільшилась на 1,24 пункти, також зменшилась фондоозброєність на 1,92 тис. грн/особу.

В таблицях 2.3 та 2.4 проведемо горизонтальний аналіз активів та пасивів. Він дає змогу вивчити динаміку активів та пасивів у цілому й окремих їх видів у часі, визначити загальні тенденції їх зміни або тренду.

Таблиця 2.3

**Горизонтальний аналіз активів КП «Стоматологічна поліклініка №1»
у 2020-2022 рр.**

Показник	Роки						Абс. приріст, +,-	Відн. приріст , %	п.с.
	2020		2021		2022				
	тис. грн	питома вага, %	тис. грн.	питома вага, %	тис. грн.	питома вага, %			
НЕОБОРОТНІ АКТИВИ	3171	61,98	2922	50,32	2555	37,44	-616	-19,43	-24,5
Основні засоби	3171	61,98	2922	50,32	2555	37,44	-616	-19,43	-24,5
ОБОРОТНІ АКТИВИ	1945	38,02	2885	49,68	4270	62,56	2325	119,54	24,5
Запаси	1554	30,38	1228	21,15	878	12,86	-676	-43,50	-17,5
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	96	1,88	56	0,96	6	0,09	-90	-93,75	-1,79
Дебіторська заборгованість за розрахунками: з бюджетом	45	0,88	85	1,46	-	-	-	-	-
Гроші та їх еквіваленти	241	4,71	1516	26,11	3384	49,58	3143	1304,15	44,87
АКТИВИ	5116	100	5807	100	6825	100	1709	33,41	X

Сума оборотних коштів підприємства збільшилась приблизно на 119,54% (на 2325 тис. грн). Також сума грошових коштів збільшилась на 1304,15 % (на

3143 тис. грн). Тому таке збільшення дебіторської заборгованості не є виправданим, оскільки виручка збільшилася лише на 1,65%.

Найбільшу питому вагу в структурі власності підприємства займають оборотні активи — понад 119,54 % усієї власності. Необоротні активи формуються за рахунок основних засобів і нематеріальних активів, що становлять менше від загальної суми активів підприємства. Про високу ліквідність майна КП «Стоматологічна поліклініка №1» свідчить значна частка ліквідних засобів у майні підприємства, особливо грошових коштів.

Таблиця 2.4

**Горизонтальний аналіз пасивів (джерел фінансування активів)
КП «Стоматологічна поліклініка №1» у 2020-2022 рр.**

Показник	Роки						Абс. приріст , +,-	Відн. приріст, %	п.с.
	2020		2021		2022				
	тис. грн.	питома вага, %	тис. грн.	питома вага, %	тис. грн.	питома вага, %			
ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ	4596	89,84	4882	84,07	5494	80,50	898	19,54	-9,3
зареєстрований капітал	1907	37,28	1907	32,84	1907	27,94	0	0,00	-9,3
додатковий капітал	2663	52,05	2610	44,95	2577	37,76	-86	-3,23	-14,3
нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	26	0,51	305	5,25	1010	14,80	984	3784,62	14,29
ДОВГОСТРОКОВІ ЗОБОВ'ЯЗАННЯ	-	-	-	-	-	-	-	-	-
КОРОТКОСТРОКОВІ ЗОБОВ'ЯЗАННЯ	520	10,16	985	16,96	1284	18,81	764	146,92	8,65
розрахунками з бюджетом	170	3,32	218	3,75	372	5,45	202	118,82	2,13
розрахунками з оплати праці	340	6,65	758	13,05	902	13,22	562	165,29	6,57
інші поточні зобов'язання	10	0,20	9	0,15	10	0,15	0	0,00	-0,05
БАЛАНС	5116	100	5807	100	6825	100	1709	33,41	X

Власний капітал підприємства — це підсумок першого розділу пасиву балансу, тобто перевищення балансової вартості активів підприємства над його зобов'язаннями.

Той факт, що розмір власного капіталу збільшився на 19,54 %, свідчить про підвищення рівня щастя власника. Частка власного капіталу в структурі

джерел майна компанії становитиме 89,84 % у 2020 році та 84,04 % у 2021 році.

За звітний період нерозподілений прибуток зріс майже на 3 784,6 %, склавши на кінець року 984 тис. грн., порівняно з початковим значенням 26 тис. грн. Збільшення прибутку саме по собі є позитивним, але важливо зазначити, що збільшення загальних активів відбулося повністю за рахунок збільшення нерозподіленого прибутку. Це свідчить про те, що компанія не випускала нових фінансових інструментів і не наращувала заборгованість.

У цілому слід відзначити, що динаміка активів, зобов'язань та нерозподіленого прибутку є позитивною, однак слід звернути увагу на стан дебіторської заборгованості, зростання якої може призвести до фінансових ускладнень для підприємства.

У таблиці 2.5 розглянемо механізм фінансових результатів діяльності підприємства.

Таблиця 2.5

Механізм формування фінансових результатів діяльності підприємства

Показники	Роки			Відхилення 2022 р. до 2020 р.	
	2020	2021	2022	+, -	%
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>
Чистий дохід від реалізації продукції	20 541	24 226	20 881	340	1,66
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	19 399	22 116	18 712	-687	-3,54
Валовий прибуток	1142	2110	2169	1027	89,93
Інші операційні доходи	-	-	-	-	-
Адміністративні витрати	1549	1883	1894	345	22,27
Витрати на збут	4486	6187	10141	5655,0	226,06
Інші операційні витрати	-	-	-	-	-
Фінансові результати від операційної діяльності	-	227	275	-	-
Доход від участі в капіталі	-	-	-	-	-
Інші доходи	-	52	430	-	-
Фінансовий результат до оподаткування	- 279	279	705	984	352,69

Продовження табл. 2.5

1	2	3	4	5	6
Витрати з податку на прибуток	-	-	-	-	-

Чистий прибуток	- 279	279	705	984	352,7
-----------------	-------	-----	-----	-----	-------

Оцінивши дані табл. 2.4 можна зробити наступні висновки.

Так чистий дохід від реалізації продукції збільшився порівняно із 2020 роком на 340 тис. грн. Собівартість продукції зменшився у результаті чого валовий прибуток підприємства у 2022 році становив 2169 тис. грн.

Доходів та витрат від фінансової та інвестиційної діяльності на підприємстві не спостерігалось, мали місце витрати, тому чистий прибуток становив у 2022 році 2169 тис. грн, що більше проти 2020 року на 1027 тис. грн.

Фінансове становище підприємства можна оцінювати з погляду короткострокової та довгострокової перспектив. У першому випадку критерії оцінки фінансового стану – ліквідність і платоспроможність підприємства, тобто, здатність своєчасно та в повному обсязі здійснювати розрахунки за короткостроковими зобов'язаннями.

Ліквідність будь-якого активу розуміється як здатність його перетворюватися на кошти, а міцність ліквідності залежить від тривалості часу, протягом якого може відбутися це перетворення. Чим коротший термін погашення, тим більш ліквідним є цей вид активу.

Говорячи про оборотний капітал підприємства, вони мають на увазі наявність оборотного капіталу, якого теоретично достатньо для покриття короткострокових боргів, навіть якщо умови погашення, обумовлені в контракті, порушені.

Для оцінки фінансового стану підприємства оцінимо ряд показників в табл. 2.6 та зробимо відповідні висновки.

Таблиця 2.6

Динаміка показників оцінки фінансового стану підприємства

№ з/п	Показник	Роки			Відхилення 2022 р. до 2020 р., +/-
		2020	2021	2022	
1	Загальний коефіцієнт покриття (платоспроможності)	8,8	4,8	4,1	- 4,7
2	Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,75	1,7	2,7	1,95
3	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,4	1,5	2,6	2,2
4	Частка оборотних активів в загальній сумі активів	0,38	0,49	0,62	0,24
5	Коефіцієнт автономії	0,89	0,83	0,80	- 0,09
7	Коефіцієнт фінансової залежності	1,11	1,2	1,24	0,13
8	Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,15	0,79	1,13	0,98
9	Співвідношення власного капіталу і поточних зобов'язань	0,11	0,20	0,23	0,12

Перш за все проаналізуємо ліквідність підприємства, або можливість підприємства швидко розраховуватись за допомогою наявного на балансі майна (активів) по своїх зобов'язаннях. Критичне значення коефіцієнта покриття = 1, отже за розрахунковими даними підприємство має ліквідний баланс. Якщо на покриття зобов'язань підприємство передбачає мобілізувати оборотні активи в частині грошових коштів і коштів в розрахунках, можна одержати коефіцієнт швидкої ліквідності. Теоретично виправдана оцінка цього коефіцієнта знаходиться в межах 0,5–1,0.

Загальний коефіцієнт покриття боргів, або коефіцієнт покриття, характеризує ступінь покриття короткострокових пасивів оборотними активами, і застосовується для оцінки здатності підприємства виконати свої короткострокові зобов'язання.

Коефіцієнт покриття, що дорівнює 2 (або 2:1), свідчить про можливість підприємства погасити поточні зобов'язання. Такий підхід пояснюється практикою, що склалася, згідно з якою при ліквідації активів їх продажна ціна на аукціоні становить приблизно половину їх ринкової вартості. Іншими словами, якщо вартість активів зменшиться вдвічі, виручки, що залишилася,

буде достатньо для погашення поточної заборгованості в тому випадку, якщо до ліквідації коефіцієнт дорівнював 2:1.

За аналізований період відношення оборотних активів до загальних активів та відношення виробничих запасів до оборотних активів зросли, значно перевищивши нормативне значення (0,5 і вище). Можна зробити висновок, що в аналізованому періоді підприємство має ліквідний баланс.

Коефіцієнт автономії — вказує, яку частину загальних інвестицій підприємство складає власний капітал. Він характеризує фінансову незалежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування його діяльності. Оптимальне значення більше 0,5.

Коефіцієнт фінансової залежності є оберненим коефіцієнту платоспроможності. Динамічне зростання цього показника означає збільшення частки позикових коштів у фінансуванні підприємств. Якщо значення близьке до 1 (або 100%), це означає, що власник надав підприємству достатньо коштів, і навпаки, якщо воно вище 1.

Коефіцієнт маневреності власного капіталу. Цей коефіцієнт показує, яка частина власного капіталу використовується для фінансування поточної діяльності, тобто вкладена в оборотні кошти, а яка частина капіталізована. Значення цього показника може змінюватися залежно від структури капіталу і галузевої приналежності підприємства (норматив — 0,4—0,6).

Коефіцієнт співвідношення власних і залучених коштів. Він визначається: залучений капітал / власний капітал. Цей коефіцієнт є найбільш загальною оцінкою фінансової стійкості підприємства.

Якщо значення цього показника 0,178, то це означає, що на кожну 1 грн. власних коштів припадає 17,8 коп. позичених. Зростання цього показника в динаміці свідчить про підсилення залежності підприємства від зовнішніх інвесторів і кредиторів, тобто про деяке зниження фінансової стійкості, і навпаки.

Фінансовий стан підприємства треба систематично й усебічно оцінювати з використанням різних методів, прийомів та методик аналізу

2.3 Оцінка комунікаційних процесів у системі менеджменту КП «Стоматологічна поліклініка №1»

Управління комунікаційною діяльністю КП «Стоматологічна поліклініка №1» базується на системі, яка формує стратегічні цілі розвитку продажів компанії. Місія завжди повинна передбачати певну розшифровку та деталізацію пріоритетів, прийнятих компанією як головну стратегічну мету. Тому при формулюванні загальної мети необхідно уточнити її зміст і стратегічні орієнтири для основних груп людей, які співпрацюють з підприємством. Безперечно, кожен потребує змістовної, цікавої та корисної праці в гідних умовах праці. Він прагне забезпечити певність щодо своїх перспектив зростання.

Повідомлення, отримані і відправлені всередині організації, утворюють її внутрішні комунікації, які можуть бути формальними або неформальними. Повідомлення, пов'язані з формальними комунікаціями, посилають по каналах, встановленим керівництвом. Однак безліч комунікацій у будь-якій організації оминають офіційні канали. Ці неформальні комунікації складаються з обміну новинами між людьми, які, будучи формально не пов'язаними, спілкуються по телефону, на зборах або випадкових зустрічах, обідніх перервах тощо.

Внутрішні комунікації в організації здійснюються або по горизонталі або по вертикалі. Горизонтальні комунікації - це комунікації між рівними за статусом людьми (люди, які знаходяться на одному рівні в ієрархії організації). Вертикальні комунікації - це комунікації між начальником і підлеглим, субординаційна комунікація. Комунікації направлені від керівника до підлеглого називаються прямими (направлені вниз), а від підлеглого до керівника - зворотними (направлені нагору).



Рис. 2.1. Види комунікацій сервісного підприємства

Більша частина комунікацій організації здійснюється з окремими людьми або групами за її межами.

Зовнішня комунікація може стосуватися будь-якої сфери суспільства, яка взаємодіє з організацією. Більшість організацій, у тому числі в сфері послуг, мають найбільше зв'язків із громадськістю через рекламу, високоструктуровану форму зовнішньої комунікації. Це, наприклад, телевізійна реклама, друкована реклама та брошури, які організації надсилають на попередньо складені списки адрес. Більшість зовнішніх комунікацій є менш формальними; наприклад, керівництво може неформально інформувати місцеві громади про те, який внесок організації в місцеву економіку. Ще одним прикладом зовнішніх комунікацій є річні звіти, огляди преси та публічні виступи керівників.

Зовнішні комунікації не завжди сплановані та цілеспрямовані. Протягом дня співробітники організації можуть виконувати дуже різні ролі, і іноді ці ролі важко розділити. Таким чином, будь-який працівник є неофіційним «представником» свого роботодавця. Навіть якщо ви майже не говорите зі сторонніми людьми про свою роботу або про свого роботодавця, ви однаково представляєте свою організацію.

Для визначення економічної ефективності зовнішніх комунікацій можна запропонувати статистичну модель регресивного аналізу. Дана модель базується на припущенні існування лінійного зв'язку між незалежною величиною А (витрати на ринкові комунікаційні заходи) та залежною величиною К (прибуток, обсяги збуту, доля ринку), а змінні «с» та «х» виступають коефіцієнтами кореляції. За допомогою парної кореляції, використовуючи дану модель, можна відстежити залежність між застосуванням відповідних маркетингових комунікаційних заходів і результатами роботи підприємства за допомогою формули:

$$K=c+x^1A^1+x^2A^2+x^3A^3+x^4A^4, \quad (2.1)$$

де: A^1 – витрати на рекламу;

A^2 – витрати на паблік рілейшнз;

A^3 – витрати на особистий продаж;

A^4 – витрати на стимулювання збуту.

Завжди існують як позитивні моменти в діяльності підприємства, так і негативні. Основні переваги та недоліки внутрішніх комунікацій на КП «Стоматологічна поліклініка №1» в табл. 2.7

**Переваги та недоліки типів внутрішніх комунікацій на КП
«Стоматологічна поліклініка №1»**

Тип внутрішніх комунікацій	Переваги	Недоліки	Основні засоби застосування
Друковані	- візуалізація інформації; - висока інформативність; - анонімний доступ звернення до керівництва.	- зворотній зв'язок має обмеженість; - тривалий часовий розрив між підготовкою матеріалу та його виходом; - необхідність часового ресурсу для підготовки матеріалу.	- журнали; - дошки оголошень; - інформаційне видання.
Технологічні	- оперативність; - прямі комунікаційні процеси та оперативний зворотній зв'язок ; - необмежений доступ та обсяг інформативності; - регулярність - масовість та персоналізація комунікації між персоналом та структурами управління.	- обмежена інформація окремих носіїв; - обов'язковість, щодо залучення нового персоналу та носіїв інформації; - висока ціна відносно інших типів внутрішньої комунікації.	- засоби зв'язку (телефон, e-mail).
Персональні	- високий рівень інформативності; - емоційне залучення в комунікації; - підвищення активності між персоналом; - якісне інформування.	- відривання персоналу від основної роботи; - тривалий часовий розрив між підготовкою зборів та їх проведення.	- збори співробітників; - сесії; - особисті внутрішні комунікації; - курси, щодо підвищення кваліфікації персоналу.

Сучасні українські підприємства, такі як КП «Стоматологічна поліклініка №1» найчастіше використовують премії та невеликі виплати на свята. Ці методи неефективні, тому варто запозичити досвід іноземних компаній. Найбільш ефективним є комплексне використання запропонованих методів. Індивідуальний підхід до кожного співробітника в бізнесі з урахуванням потреб та інтересів кожного працівника дозволить менеджерам підвищити

ефективність бізнесу без значних фінансових витрат, тим самим утримувати та залучати нових висококваліфікованих кадрів.

Необхідно терміново стежити за причинами можливих непорозумінь між системою управління та підлеглими. Основною причиною цієї перешкоди є конфлікт між сферами компетенції та різними судженнями відправника та отримувача інформації. Це означає, що повідомлення можуть трактуватися по-різному залежно від роду занять, спеціальності працівника та наявності недовіри. Важливим фактором, що створює комунікативні бар'єри, є недооцінка комунікаційної уваги та неправильне психологічне керівництво окремими працівниками. Як наслідок, може виникнути неадекватна комунікація між одержувачами через погано структуровані повідомлення, нечіткі формулювання, дезінформацію, недостатню уважність у здійсненні вербальної та невербальної комунікації тощо.

Загалом перешкоди, що виникають під час процесу комунікації можна поділити на наступні категорії, табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Види перешкод комунікаційного процесу

Загальні	Відсутність відповідного зворотнього зв'язку
	Інформаційне перенавантаження комунікаційного каналу
	Нерозуміння суті повідомлення адресатом
	Велика кількість джерел надходження (отримання) інформації адресатом
	Незадовільна структура управління
	Стереотипність сприйняття сторін відповідної інформації
Міжособистісні	Різниця в сприйнятті, що обумовлює конфлікти у сфері компетенції, адже люди по-різному сприймають одну і ту ж інформацію
	Семантичні варіації тлумачення одних і тих же слів різними людьми і, як результат, виникнення відповідних непорозумінь
	Вербальні та невербальні перешкоди
	Поганий зворотній зв'язок
	Невміння слухати
	Різний рівень освіченості особи залученої до комунікаційного процесу
Організаційні	Втрата інформації при фільтруванні повідомлення
	Викривлення інформації
	Інформаційні перенавантаження
	Різний соціальний статус осіб в процесі обміну інформацією
	Недосконала організаційна структура управління організацією

Керуючись підходом до задоволення потреб усіх залучених сторін, включаючи споживачів, персонал та суспільство, КП «Стоматологічна поліклініка №1» надає пріоритет у своїй діяльності збалансованій комунікації. Внутрішня корпоративна культура цієї клініки служить сильною рушійною силою для досягнення їхнього стратегічного успіху, надаючи значення спільним цінностям і етичним принципам. На цих цінностях будуються стосунки всередині команди, зв'язки з конкурентами, партнерами та суспільством загалом. Ідеології такого характеру є фундаментальними у формуванні цих зв'язків.

Проведемо аналіз видів комунікаційних заходів КП «Стоматологічна поліклініка №1» 2020-2022 років в табл. 2.9.

Таблиця 2.9

**Аналіз видів комунікаційних заходів КП «Стоматологічна поліклініка №1»
протягом 2020-2022 років**

Товарна позиція	2020 р.		2021 р.				2022 р.			
	Дохід	Структу ра	Дохід		Структура		Дохід		Структура	
	Фактично, тис. грн.	Частка, %	Фактично, тис. грн.	Темп зростання до 2020 р, %	Частка, %	Абсолютне відхилення до 2020 року	Фактично, тис. грн.	Темп зростання до 2020р, %	Частка, %	Абсолютне відхилення до 2020 р
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1.Зовнішня реклама	9877	48,08	12243	23,95	50,5	2366	10429	5,58	49,95	542
2. Реклама у газетах	4216	20,52	7162	69,87	29,5	2946	6687	58,6	32,02	2471
3.Інтернет-реклама	6448	31,4	4821	-25,2	19,9	-1627	3765	-41,06	18,03	-2683
Разом	20 541	100	24 226	17,9	100	3685	20 881	1,65	100	340

Результати аналізу засвідчили, що у 2022 році обсяги комунікаційних заходів КП «Стоматологічна поліклініка №1» склали 51254 тис. грн., що

становить 149,9% рівня 2020 року. Таким чином, підприємство наростило обсяг наданих послуг.

Одним з головних показників, який відображає ефективність системи комунікаційних заходів підприємства є загальний обсяг наданих послуг за певний період.

Проведемо загальну оцінку ефективності комунікаційних заходів в мережі Інтернет КП «Стоматологічна поліклініка №1» в 2020-2022 рр. в табл. 2.10.

Таблиця 2.10

**Оцінка ефективності комунікаційних заходів в мережі Інтернет КП
«Стоматологічна поліклініка №1» в 2020-2022 рр.**

Показники	Роки			Відхилення 2022 р. до 2020 р.	
	2020	2021	2022	+, –	%
1	2	3	4	5	6
Загальний обсяг наданих послуг (чистий дохід від реалізації товарів), тис. грн.	20 541	24 226	20 881	340	1,66
Витрати на маркетинг, тис. грн.	4486	6187	10141	5655,00	226,06
Витрати на інтернет-маркетинг, в т.ч.:	1134	1821	2590	1456,00	128,40
Темп росту обсяг наданих послугу, % до попереднього року	25,89	71,58	23,81	-2,08	91,97
Темп росту витрат на маркетинг, % до попереднього року	40,34	37,92	63,91	23,57	158,43
Темп росту витрат на маркетингові інтернет-комунікації, % до попереднього року	57,8	60,58	42,23	-15,57	73,06
Коефіцієнт співвідношення приросту обсяг наданих послугу до витрат на інтернет-комунікації	0,45	0,45	1,17	0,72	260,00

За результатами аналізу можна стверджувати, що комунікаційні заходи в мережі Інтернет КП «Стоматологічна поліклініка №1» здійснюється не зовсім раціонально. У 2022 році відбулося зростання витрат на маркетингові інтернет-комунікації в цілому на 1456 тис. грн., або на 128,4%.

Отже, практично не відбулося збільшення фінансування комунікаційних заходів КП «Стоматологічна поліклініка №1» через мережу Інтернет. Проте, як

видно, співвідношення приросту обсяг наданих послугу до витрат на рекламну діяльність у 2020-2021 роках менше одиниці, а це свідчить про те, що зростання обсяг наданих послугу відбувалося повільніше, ніж збільшення витрат на маркетингові інтернет-комунікації.

2.4 Напрями підвищення ефективності комунікаційних процесів у системі менеджменту підприємства

Основні підходи авторів є свідченням міждисциплінарності і різнобічної спрямованості поняття «комунікація», що, у свою чергу, говорить про необхідність урахування системного підходу при побудові комунікаційного процесу в організації. Про важливість і необхідність ефективного функціонування комунікацій в організації свідчить ряд положень, а саме:

1. Комунікація основна умова існування і розвитку організації.
2. Комунікація здійснює взаємодію із зовнішнім середовищем, визначаючи рівень і якість прийняття управлінських рішень.
3. Комунікації характеризують стан внутрішнього середовища організації шляхом забезпечення функціонування і взаємодії людей, структури, цілей, технології та завдань організації.
4. Комунікація створює неформальну структуру в процесі функціонування організації і сприяє зближенню з нею формальної структури [52].

Сучасні науковці виділяють ряд моментів, на які повинні бути насамперед спрямовані комунікації в організації:

1. Забезпечення ефективного обміну інформацією між об'єктами і суб'єктами управління, а також між організацією та її оточенням.
2. Удосконалення міжособистісних відносин у процесі обміну інформацією.
3. Створення інформаційних каналів для обміну інформацією між окремими співробітниками і групами та координація їх завдань і дій.

4. Регулювання та раціоналізація інформаційних потоків [44].

Не варто забувати також про те, що в сучасному світі на традиційні комунікативні завдання лікаря накладається парадигма взаємин виконавця і клієнта. Медицина перетворюється на послугу. Вилікувати – значить підвищити лояльність, від рівня якої залежить, чи повернеться людина саме в цю клініку, коли знову захворіє, а задоволеність пацієнта медичними послугами тісно пов'язана з його задоволеністю комунікацією із лікарем в цілому.

Можливо найдавніша, патерналістська (сакральна) модель комунікації розглядає лікаря як «батька» пацієнта. На лікаря лягає весь тягар відповідальності за проведення лікування, а пацієнту дістається пасивна роль «дитини», яка цілком довіряє йому та відмовляється від відповідальності за результати лікування.

Технічна (інженерна) модель взаємин лікаря та пацієнта представляє пацієнта «несправним механізмом», який потребує «налагодження», усунення якоїсь фізичної проблеми. Особистість пацієнта не враховується, але саме на нього лягає відповідальність за остаточні рішення. При цьому, сам лікар виявляється певною мірою вченим, для якого усунення «зламу» стає самоцінним. Комунікація між ними стає неупередженою.

Колегіальна (консультативний) модель передбачає, що в захисті здоров'я і ліквідації хвороби беруть активну участь як лікар, так та пацієнт. У разі низького рівня компетенції пацієнта, ця модель функціонує як інтерпретаційна.

Контрактна (інформаційна) модель передбачає наявність угоди, або контракту, який дозволяє лікарю уникнути відмови від моральних норм, а пацієнту – від відповідних очікувань. Така модель комунікації заснована на повному інформуванні пацієнта, який визначає процес лікування.

Взаємодія між лікарем та пацієнтом являє собою складний процес, де серйозне непорозуміння – це потенційна загроза для успішного лікування. Особливо з точки зору розуміння пацієнтами прогнозів, цілей, очікувань і участі в процедурах.

Існує безліч перешкод для взаємин лікаря і пацієнта, включаючи занепокоєння і страх пацієнтів, страх судових розглядів та фізичної або мовної

образи, а також нереалістичні очікування пацієнтів. Серед основних можна виділити наступні:

- Погані комунікативні навички лікаря
- Ризики розголошення медичної інформації
- Недостатня увага до проблем пацієнта з боку лікаря
- Розчарування у співпраці з боку пацієнта
- Активний опір з боку пацієнта

Емоційні та фізичні навантаження, яким піддаються студенти під час проходження ординатури і стажувань, пригнічують емпатію і замінюють індивідуальний підхід до розвитку комунікативних навичок виконанням процедур і протоколів.

Сьогодні пацієнти не є пасивними реципієнтами та здатні протистояти владі та експертному авторитету, якими суспільство наділило лікарів. Вони інтегрують знання про власне тіло і досвід, про соціальні реалії свого життя, щоб активно заперечувати лікарям і відстоювати свої власні погляди.

Відмінні комунікативні навички, які проявляли лікарі, дозволяли пацієнтам відчувати себе повноправним учасником дискусій, що стосуються їхнього здоров'я. Цей суб'єктивний досвід являє собою «біологію впевненості в собі», в якій підкреслюється критична роль сприйняття пацієнтів в процесі їх лікування.

Чим краще налагоджена комунікація між лікарем і пацієнтом, чим більше останній бере участь у процесі одужання, тим активніше він виконує всі розпорядження та рекомендації фахівця. Крім того, це позитивно впливає на задоволеність пацієнтів якістю наданих медичних послуг. А це в свою чергу підвищує лояльність пацієнтів (як клієнтів) до закладів охорони здоров'я.

Для створення ефективних стосунків між лікарем і пацієнтом надзвичайно важливо, щоб спеціалісти уважно вислуховували своїх пацієнтів і проявляли співчуття до проблем здоров'я своїх пацієнтів. Прямі запитання дуже важливі на початковому етапі збору інформації. Це не тільки дає лікарю загальне уявлення про пацієнта та проблему, з якою він звертається, але й дозволяє уникнути непорозумінь у майбутньому.

Непорозуміння може мати серйозні наслідки, оскільки воно не дозволяє пацієнтам зрозуміти, що саме лікується, їх роль у процесі та результати, яких вони повинні очікувати.

Крім того, непорозуміння зачіпає етичні аспекти взаємин лікаря і пацієнта, знижує задоволеність пацієнтів якістю медичної допомоги, рівень оптимізму й ускладнює подальшу психологічну адаптацію.

Необхідними умовами для ефективного функціонування комунікаційної системи є ті, що відповідають загальній системі охорони здоров'я. Ці умови включають нормативно-правове забезпечення, необхідну організацію, кадри, матеріально-технічну базу, наявність фінансових ресурсів, визначення повноважень, інформаційне забезпечення, сучасні технології, ефективне управління, міжгалузевий підхід, моніторинг та оцінку діяльності. Тому заходи щодо створення системи зв'язку повинні бути комплексними, охоплювати всі складові елементи системи.

Досягнення ефективності функціонування системи комунікацій неможливе без її постійного вдосконалення, запорукою чого є сучасна система підготовки та підвищення кваліфікації відповідних кадрів (лікарів, психологів, педагогів, соціальних працівників тощо).

Центральним елементом такої системи має стати ресурсний центр Міністерства охорони здоров'я із забезпечення комунікацій в охороні здоров'я. Він може існувати як самостійна юридична структура, так і складовою існуючих закладів, які переймаються даною проблемою: Український інститут стратегічних досліджень МОЗ України, Український центр наукової медичної інформації та патентно-ліцензійної роботи, Центр здоров'я, тощо.

Стратегічним напрямком діяльності ресурсного центру є наукове прогнозування потреб різних верств населення в комунікаціях з охорони здоров'я, прогнозування її позитивного і негативного впливу та забезпечення системи комунікацій в охороні здоров'я і безпосередньо всіх її учасників необхідною комплексною, достовірною та своєчасною інформацією.

Тактичним напрямком діяльності ресурсного центру є збір, накопичення інформації та планування заходів з комунікацій в охороні здоров'я на різних рівнях управління з визначенням ефективності проведених заходів.

Напрямки діяльності та завдання ресурсного центру представлені в табл. 2.11.

Таблиця 2.11

Основні напрямки діяльності та завдання ресурсного центру з комунікацій в охороні здоров'я

Напрямки діяльності	Основні завдання
Збір, аналіз, накопичення та розповсюдження максимально доступної міжнародної та вітчизняної інформації з визначених для ресурсного центру питань	- Законодавчого характеру; - Здорового способу життя; - Стану медико-демографічної ситуації; - Стратегії реформування системи охорони здоров'я та наукового обґрунтування її проведення; - Позитивних прикладів, проблем і недоліків проведення реформи; - Досвіду організації охорони здоров'я в інших країнах; - Впливу медико-соціальних детермінант на стан здоров'я населення; - Критичних питань та надзвичайних ситуацій, які потребують надання інформації для населення в цілому або окремих цільових груп.
Інформаційне забезпечення управління процесом комунікацій в охороні здоров'я	- Прогнозування довгострокової та короткотермінової потреби з визначенням видів та форм комунікацій; - Вивчення та визначення цілеспрямованості інформації для різних цільових груп; - Прогнозування позитивного та негативного впливу комунікацій в охороні здоров'я на різні цільові групи; - Стратегічне та поточне планування роботи; - Координація діяльності регіональних структур з комунікацій в охороні здоров'я; - Моніторинг ефективності комунікативної роботи.
Організаційно-методична робота	- Підготовка кадрів з комунікацій в охороні здоров'я; - Підготовка та видання методичних та інформаційних матеріалів; - Організація проведення соціологічних досліджень та аналіз їх результатів; - Проведення тренінгів для спеціалістів з комунікацій в охороні здоров'я регіонального рівня; - Організація та методично-інформаційне забезпечення цільових комунікативних кампаній;

Ефективне функціонування центру може бути забезпечено:

- сучасні комунікаційні техніки в загальній стратегії зв'язків з громадськістю;

- способи інформування громадян і громадян про здоровий спосіб життя, профілактику хронічних неінфекційних та інфекційних захворювань, реформування системи охорони здоров'я та інші актуальні питання;
- своєчасність надання необхідної інформації;
- вивчення потреб населення та окремих цільових груп у профілактичній, медичній, організаційній та законодавчій інформації шляхом проведення соціологічних досліджень;
- передбачення позитивної та негативної реакції груп людей чи окремих цільових груп, а також певних повідомлень та форми їх подачі. Підтвердження ефективності комунікаційного плану є складною справою, тому цей процес має бути постійним і відповідальним елементом комунікаційного плану з населенням та його цільовими групами впливу.

На нашу думку, активізація розвитку та використання комунікаційних технологій в КП «Стоматологічна поліклініка №1» передбачає:

- здійснення автоматизації процесів електронного документообігу та створення баз даних;
- створити єдиний реєстр послуг електронної охорони здоров'я та створити культуру сприйняття послуг електронної охорони здоров'я;
- забезпечення відкритості медичної підприємницької діяльності;
- моніторинг процесу підприємства та вибір показників моніторингу із встановлених цілей лікарні;
- використовуючи ситуаційний підхід, керівники лікарень – генеральні директори, медичні директори, завідувачі відділень зможуть окреслити найкращу структуру та варіанти управління відповідно до конкретної ситуації.

Впровадження перерахованих заходів сприятиме налагодженню комунікаційних процесів поліклініки.

Висновки до розділу 2

Комунальне підприємство «СТОМАТОЛОГІЧНА ПОЛІКЛІНІКА №1» ЖИТОМИРСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ (далі - Підприємство) є закладом охорони здоров'я - комунальним унітарним некомерційним підприємством, що надає послуги вторинної/спеціалізованої медичної допомоги в порядку та на умовах, встановлених законодавством.

Підприємство створене рішенням Житомирської міської ради. Підприємство є правонаступником комунальної установи Житомирська міська стоматологічна поліклініка №1.

Діагностика фінансового стану підприємства покликана забезпечувати комплексне виявлення, аналіз, ліквідування та прогнозування проблем підприємств з метою забезпечення прийняття випереджуючих управлінських рішень, спрямованих на досягнення стратегічних та тактичних цілей. Саме знання теоретичних засад діагностики (тобто знання принципів, методів, функцій та видів діагностики) дозволяє точно поставити діагноз та виявити причини будь-яких негативних або позитивних показників та тенденцій. А вміння діагностування фінансового стану дозволяє підприємству підтримувати стійкий його розвиток.

Подальшого розвитку заслуговує формування системи діагностики фінансового стану підприємства як практичної частини, яку необхідно впроваджувати на кожному підприємстві для систематизації та ефективності процесу діагностики.

Управління комунікаційною діяльністю КП «Стоматологічна поліклініка №1» базується на системі, яка формує стратегічні цілі розвитку продажів компанії. Місія завжди повинна передбачати певну розшифровку та деталізацію пріоритетів, прийнятих компанією як головну стратегічну мету. Тому при формулюванні загальної мети необхідно уточнити її зміст і стратегічні орієнтири для основних груп людей, які співпрацюють з підприємством. Безперечно, кожен потребує змістовної, цікавої та корисної

праці в гідних умовах праці. Він прагне забезпечити певність щодо своїх перспектив зростання.

Ефективне функціонування центру може бути забезпечено:

- сучасні комунікаційні техніки в загальній стратегії зв'язків з громадськістю;
- способи інформування громадян і громадян про здоровий спосіб життя, профілактику хронічних неінфекційних та інфекційних захворювань, реформування системи охорони здоров'я та інші актуальні питання;
- своєчасність надання необхідної інформації;
- вивчення потреб населення та окремих цільових груп у профілактичній, медичній, організаційній та законодавчій інформації шляхом проведення соціологічних досліджень;
- передбачення позитивної та негативної реакції груп людей чи окремих цільових груп, а також певних повідомлень та форми їх подачі.

Підтвердження ефективності комунікаційного плану є складною справою, тому цей процес має бути постійним і відповідальним елементом комунікаційного плану з населенням та його цільовими групами впливу.

ВИСНОВКИ

1. На підставі узагальнення підходів різних авторів щодо визначення поняття «комунікація» пропонуємо наступну авторську дефініцію: комунікація – це процес зв'язку між суб'єктами системи управління, ціллю яких є якісний обмін інформацією, за допомогою вербальних, невербальних методів, розвинутою технічною інфраструктурою, задля ефективного управління на підприємстві.

Саме комунікація відіграє в діяльності підприємства провідну роль. Кожен з елементів системи комунікацій володіє своїми унікальними характеристиками, які можна оцінити за допомогою спеціальних та інтегральних показників.

2. Система управління комунікаційними процесами є важливим елементом в управлінні менеджменту, оскільки через них відбувається обмін інформацією та узгодження дій між різними рівнями управління в організації.

Основна ціль комунікаційного процесу – забезпечити розуміння інформації, яка є предметом обміну. Проте факт обміну інформацією не гарантує ефективності спілкування. Для кращого розуміння процесу обміну інформацією та умов його ефективності необхідно розуміти його стадії, де беруть участь декілька людей.

3. Враховуючи наявні методичні підходи до оцінювання ефективності управління підприємством загалом, оцінювання ефективності комунікаційних систем підприємств доцільно проводити у такій послідовності:

- оцінювання ефективності комунікацій, що відбуваються за допомогою внутрішніх інформаційних систем;
- оцінювання ефективності комунікацій, що відбуваються за допомогою веб-технологій для зовнішніх зв'язків;
- оцінювання ефективності маркетингових комунікацій;
- визначення ступеня невиконаних завдань за рахунок неефективних комунікацій;

- оцінювання системи якості підприємств з точки зору комунікаційних процесів;

- формування інтегрального показника комунікацій.

4. Нормативно-правове забезпечення – це правові механізми, які існують на національному та міжнародному рівнях. Вони можуть бути обов’язковими і примусовими (національні закони і правила, договірні зобов’язання) або добровільними (пакти про доброчесність, кодекси поведінки, угоди про контроль над озброєннями). Разом вони утворюють юридичну основу, яка застосовується для боротьби з корупцією. Існування цих механізмів є передумовою для боротьби з корупцією. Однак їх недостатньо, і вони повинні супроводжуватися позитивними стимулами та іншими заходами щодо забезпечення доброчесності.

5. Комунальне підприємство «СТОМАТОЛОГІЧНА ПОЛІКЛІНІКА №1» ЖИТОМИРСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ є закладом охорони здоров’я - комунальним унітарним некомерційним підприємством, що надає послуги вторинної/спеціалізованої медичної допомоги в порядку та на умовах, встановлених законодавством.

Підприємство створене на базі майна Житомирської міської об’єднаної територіальної громади. Майно підприємства є власністю Житомирської міської об’єднаної територіальної громади в особі Житомирської міської ради.

6. За представленими даними фінансової звітності останні три роки мала місце тенденція зростання доходів від реалізації товарів, робіт, послуг В цілому, за три роки дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) збільшився на 1,65%. У той же час питома вага виробничої собівартості реалізованої продукції у доході неухильно зменшилась -3,54%. Валовий прибуток від реалізації збільшився на 89,93%.

Досягнення позитивної результативності діяльності підприємства відбувається за допомогою ефективного формування та використання майнового потенціалу. Середньорічна вартість основних засобів зменшилась на -15,1%, а середньорічна вартість оборотних активів збільшилась на – 70,84%.

7. Управління комунікаційною діяльністю КП «Стоматологічна поліклініка №1» базується на системі, яка формує стратегічні цілі розвитку продажів компанії. Місія завжди повинна передбачати певну розшифровку та деталізацію пріоритетів, прийнятих компанією як головну стратегічну мету. Тому при формулюванні загальної мети необхідно уточнити її зміст і стратегічні орієнтири для основних груп людей, які співпрацюють з підприємством. Безперечно, кожен потребує змістовної, цікавої та корисної праці в гідних умовах праці. Він прагне забезпечити певність щодо своїх перспектив зростання.

8. На нашу думку, активізація розвитку та використання комунікаційних технологій в КП «Стоматологічна поліклініка №1» передбачає:

- здійснення автоматизації процесів електронного документообігу та створення баз даних;
- створити єдиний реєстр послуг електронної охорони здоров'я та створити культуру сприйняття послуг електронної охорони здоров'я;
- забезпечення відкритості медичної підприємницької діяльності;
- моніторинг процесу підприємства та вибір показників моніторингу із встановлених цілей лікарні;
- використовуючи ситуаційний підхід, керівники лікарень – генеральні директори, медичні директори, завідувачі відділень зможуть окреслити найкращу структуру та варіанти управління відповідно до конкретної ситуації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Адамс Боб. Ефективне керування персоналом. М.: АСТ. 2008. 352 с.
2. Ажажа М.А. Інструментарій системного підходу до вирішення практичних завдань публічного управління та адміністрування. Системний аналіз в управлінні: міжгалузеві дослідження : матеріали III Всеукраїнської науково-практичної конференції 18–19 березня 2021 року. Національний педагогічний університет ім. М.П. Драгоманова. Київ: Ореол-сервіс, 2021. С. 32–33.
3. Ажажа М.А., Муц Л. . Використання принципів і методів data-майнінгу як ключовий стратегічний ресурс промислового менеджменту. Економіка та менеджмент у період цифрової трансформації бізнесу, суспільства і держави : матеріали Ювілейної Міжнародної науково-практичної конференції (28–29 травня 2020 року). Запоріжжя : Інженерний інститут ЗНУ, 2020. С. 225–228. URL: <https://web.znu.edu.ua/NIS//2020/sbornik.pdf>
4. Андерсен Б. Бізнес-процеси. Інструмент для вдосконалення. М.: РІА «Стандарти та якість», 2007. 272 с.
5. Ансофф І. Стратегічне управління: Зменш. пров. з англ. М.: Економіка, 1989. 519с.
6. Бацевич Ф. С. Основи комунікативної лінгвістики. К., 2004.С.37-42.
7. Бебик В. М. Інформаційно-комунікаційний менеджмент у глобальному суспільстві: психологія, технології. К. : МАУП, 2015. 440 с.
8. Беляков О.О. Роль засобів масової комунікації у формуванні екологічної політики. Режим доступу: <http://journlib.univ.kiev.ua/index.php?act=book.index&book=28>
9. Боковець В.В. Комунікат. менедж. Опорний конспект лекцій. Видавничо-редакційний відділ ВТЕІ КНТЕУ. 2018. 85 с.
10. Босак А.О. Комунікації в системі менеджменту: суть та види. Вісник Національного Університету “Львівська політехніка” "Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку".2005. №547. С.12-21.

11. Босак А.О. Оцінка поточного стану та перспектив розвитку системи комунікацій підприємств. Вісник соціально-економічних досліджень Одеського державного економічного університету. Вип.24. Одеса: ОДЕУ, 2006. С.199–205.
12. Бурцева Т.А., В.С. Сізов, О.А. Цінь. Управління маркетингом: навч. посіб. М.:«Економіст», 2005. 271 с.
13. Васильченко М.І., Гришко В.В. Комунікативний менеджмент: навчальний посібник. Полтава: Полт. НТУ, 2018. 208 с.
14. Волянська-Савчук Л. В. Використання сучасних комп'ютерних та інформаційних технологій в розвитку корпоративної культури на підприємстві, В. Ю. Царук. Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор». 2018. № 2 (45). С. 189–196.
15. Гірченко Т.Д., Дубовик О.В. Маркетинг: Навч. посібник. К.: Інкос, 2007. – 255 с
16. Делія О. Ефективна комунікація в управлінні персоналом. Соціально-економічні проблеми і держава. 2012. Вип. 1 (6). С. 36-40. Режим доступу до журн. : <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2012/12dovvup.pdf>.
17. Друкер П. Задачі менеджменту в ХХІ столітті. М.: Вільямс, 2003. 272 с.
18. Економічна енциклопедія: У 3-х т. Т. Редкол.: С. В. Мочерний (відп. ред.) та ін. К.: Академія, 2000. 864 с.
19. Завадський І.С. Менеджмент: Management. У 3т. Т. 1 3-вид., К.: Вид-во Європ. ун-ту 2001. 542с.
20. Захаров І. В., Антонюк С. В. Теоретико-методичні підходи до оцінки ефектів від впровадження інформаційно-комунікаційних технологій на промисловому підприємстві. Механізм регулювання економіки. 2009. № 3. Т. 1. С. 222-227.
21. Зигрій О. В. Комплексна оцінка фінансового стану підприємства на основі показників звітності: розрахунковий підхід. Науково-виробничий журнал «Інноваційна економіка». 2014. №3. С. 243-249.

22. Іщенко М. І., "Комунікаційний менеджмент в сучасних організаціях." *Manager. Bulletin of Donetsk State University of Management* 80.3 (2018).

23. Кверк Б. Створюючи зв'язки. Внутрішньо-корпоративні комунікації в бізнес-стратегії. За заг. ред. О. Л. Розумовської. М.: Вершина, 2006. – 416 с.

24. Кінг У., Кліланд Д. Стратегічне планування та господарська політика. Пер. з англ.; за ред. Г. Б. Кочеткова. М: Прогрес, 1982. 397 с.

25. *Конвенція Організації Об'єднаних Націй проти корупції. Конвенція про відмивання, пошук, арешт та конфіскацію доходів, одержаних злочинним шляхом, Рада Європи* <http://conventions.coe.int/Treaty/en/Treaties/Html/141.htm>; *Конвенція про відмивання, пошук, арешт та конфіскацію доходів, одержаних злочинним шляхом та фінансування тероризму, Рада Європи:* <http://conventions.coe.int/Treaty/EN/Treaties/Html/198.htm>.

26. *Конвенція про кримінальну відповідальність за корупцію, Рада Європи, 1999. Доступно на:* <http://conventions.coe.int/Treaty/EN/Treaties/Html/173.htm>

27. Лаврук, Л., Лаврук, О. (2011). Інформаційне забезпечення системи управління підприємством. Збірник Подільського державного аграрно-технічного університету, 19, 171-176. (Українською мовою). Отримано з http://nbuv.gov.ua/UJRN/ZnpPdatu_2011_19_43

28. Лаговська О.А. Організаційні комунікації в системі управління: обліковий контекст.

29. Ларіна Н., Руденко О. (2013). Інформаційно-комунікаційне забезпечення ефективної діяльності влади (52 с.). Київ: НАДУ.

30. Лейхиф Дж., Л. Дж.М. Пенроуз. Бізнес-комунікації., П., 2001. 688 с.

31. Ліпкан, В.А., (2008). Національна безпека України. Кондор, Київ, Україна.

32. Мазур В.С. Нові підходи і форми менеджменту, як особливого типу управління. Пріоритети економічного розвитку України: історія та сьогодення. Вінниця, 2016. С. 178-183.

33. Мандзюк М. М. Теоретичні рекомендації щодо вдосконалення управління внутрішньо-організаційними комунікаціями. Управління розвитком. 2013. № 4 (101). С. 180-182 78
34. Матеріал з Вікіпедії вільної енциклопедії. Ефективність. Режим доступу до сайту: <http://uk.wikipedia.org/wiki/>
35. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основи менеджменту: пер. с англ. М., 2000. 704с.
36. Мескон М.Х. Основи менеджменту пров. з англ., Ф. Хедоурі. 3-тє вид. М: 2007. 700 с.
37. Мільнер Б.З. Теорія організації. М: Вид-во «Інфа-М», 2003. 480 с.
38. Мних Є.В., Барабаш Н.С. Фінансовий аналіз: підручник К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2014. 536 с .
39. НАТО-ДКЗС, (2010). *Виховання доброчесності та боротьба з корупцією в оборонному секторі. Збірник прикладів (компендіум) позитивного досвіду*. “Нормативно-правове забезпечення” стор. 176.
40. НАТО-ДКЗС, (2010). *Виховання доброчесності та боротьба з корупцією, стор. 175.*
41. Орлова Т. М. Комунікаційний менеджмент в управлінні економічними системами. М. :, 2002.394 с.
42. Петрук Н. К. Організація як суспільний феномен: засади соціально-філософського аналізу. К.: Центр духовної культури. 2004. № 43. Режим доступу: <http://www.filosof.com.ua/>
43. ПОЧЕПЦОВ, Г. Г. Мовні девіації як критерій комунікативної компетентності посередника. НАУКОВИЙ ВІСНИК МІЖНАРОДНОГО ГУМАНІТАРНОГО УНІВЕРСИТЕТУ, 2017, 132.
44. 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» К., 2004. 26 с.
45. Прус Л. Р. Комунікаційний менеджмент. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2009. № 1. С. 38-41.

46. Прус Л. Р. Комунікаційний менеджмент. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2019. № 1.
47. Різун В.В. Теорія масової комунікації. Режим доступу: <http://journlib.univ.kiev.ua/index.php?act=book.index&book=1>
48. Рудьєв В. А., Гуткевич С. О. Менеджмент. Навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2011. 312 с.
49. Сагер Л. Ю. Застосування експертних підходів при оцінці ефективності організаційних комунікацій. Diss. Чернівецький національний університет, 2012.
50. Стахурська С. А., Ткачук С. В. Сучасна система комунікацій підприємства як чинник успішної діяльності на ринку. Формування ринкових відносин в Україні. 2015. № 12. С. 112–115.
51. Суровцева Є.С. Комплексна методика виміру організаційних комунікацій. Науковий журнал КубДАУ. 2007. №33(9). с. 1-20.
52. Тимохіна Я. О. Інтегровані маркетингові комунікації: періодизація розвитку та визначення понять Сталий розвиток економіки. 2013. № 4. С. 324-328.
53. Туріянська М. М. Комунікації в системі управління знаннями. Вісник економічної науки України. 2011. № 2. С. 194–196.
54. Філософський словник за ред. І.Т. Фролова. 4-те вид. М.: Політвидав, 1981. 445 з.
55. Хміль Ф.І. Менеджмент К. : Вища школа, 1995. 351 с.
56. Худокормова Ю. А. Комунікаційний механізм управління підприємством. (2020).
57. Цуруль О.А. Менеджмент у державних організаціях: навч. посіб. К.: КНЕУ, 2002. 142 с.
58. Шпак Н.О. Кузьмін О. Е. Комунікаційний менеджмент промислових підприємств: дис. д-ра екон. наук: 08.00.04. Національний університет «Львівська політехніка». Львів, 2011. 454 с.

59. Шпак, Н. О. (2015). Основи комунікаційного менеджменту промислових підприємств: монографія. Львів: Видавництво Львівської політехніки.

60. Яловега Н. І. "Комплекс маркетингових комунікацій у стратегічному управлінні маркетинговою діяльністю підприємства." (2012).

61. Ясенєва І., Підгорна А. (2011). Управління комунікаційним проектом. XIII Міжнародна науково-технічна конференція «Авіа-2011» (с. 19-21). Київ: НАУ. (Українською).

ДОДАТКИ

Анотація

Хробуст Д.О. «Комунікаційні процеси у системі менеджменту підприємства» – 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, 2023.

У бакалаврській кваліфікаційній роботі розглянуто теоретичні засади та визначено напрями удосконалення управління фінансового стану

Ключові слова: комунікаційні процеси, комунікація, менеджмент.

Annotation

Hrobust D.O. "Communication processes in the enterprise management system" - Manuscript.

Bachelor's qualification work is presented for obtaining the degree of higher education "Bachelor", field of knowledge 07 "Management and administration" specialty 073 "Management". - Zhytomyr Polytechnic State University, Zhytomyr, 2023.

The bachelor's qualification thesis examines the theoretical foundations and identifies directions for improving communication processes at the enterprise.

Key words: communication processes, communication, management.