

18
06.06.2025

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»**

ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ ТА СФЕРИ ОБСЛУГОВУВАННЯ

**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, БІЗНЕСУ ТА МАРКЕТИНГОВИХ
ТЕХНОЛОГІЙ**



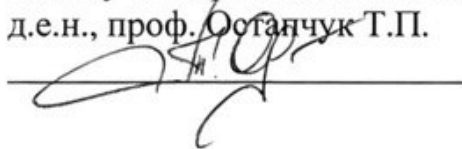
ЛЮБАРЕЦЬ Владислав Дмитрович
(здобувач вищої освіти групи МО-66)

БАКАЛАВРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**КОМУНІКАЦІЙНІ ПРОЦЕСИ У СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ
ПІДПРИЄМСТВА**

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

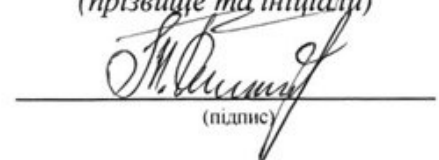
Допущено до захисту
зав. кафедри менеджменту,
бізнесу та маркетингових технологій
д.е.н., проф. Останчук Т.П.



Керівник роботи:
к.е.н., доц. Бірюченко С.Ю.
(прізвище та ініціали)


(підпис)

Рецензент
ст. викл. Біляк Т.О.
(прізвище та ініціали)


(підпис)

Житомир, 2025

Анотація

Любарець В.Д. Комунікаційні процеси у системі менеджменту підприємства. Рукопис.

Бакалаврська кваліфікаційна робота представлена на здобуття освітнього ступеня «бакалавр», галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент». Державний університет «Житомирська політехніка», Житомир, 2025.

У бакалаврській кваліфікаційній роботі проаналізовано комунікаційні процеси у системі менеджменту підприємства та визначено основні напрями їх удосконалення.

Ключові слова: комунікації, комунікаційний процес, комунікаційний менеджмент, внутрішні комунікації, комунікаційні перешкоди.

Annotation

Lyubarets V.D. Communication processes in the enterprise management system. Manuscript.

The bachelor's qualification work is submitted for the Bachelor's degree, field of knowledge 07 "Management and administration" of specialty 073 "Management". Zhytomyr Polytechnic State University, Zhytomyr, 2025.

The bachelor's qualification work analyzes communication processes in the enterprise management system and identifies the main areas of their improvement.

Keywords: communications, communication process, communication management, internal communications, communication barriers.

ЗМІСТ

<i>Вступ</i>	4
Розділ 1. Теоретичні основи формування комунікаційних процесів у системі менеджменту підприємства	7
1.1. Сутність, зміст та роль комунікаційних процесів у менеджменті підприємства	7
1.2. Система управління комунікаційними процесами підприємства	15
1.3. Методичні засади оцінки ефективності комунікаційних процесів підприємства	23
1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері розвитку комунікаційних процесів підприємств	33
Висновки до розділу 1	39
Розділ 2. Аналітична оцінка та напрями удосконалення комунікаційних процесів у системі менеджменту АТ «Рудь»	41
2.1. Організаційно-управлінський аналіз підприємства	41
2.2. Діагностика фінансово-економічного стану підприємства	48
2.3. Оцінка комунікаційних процесів у системі менеджменту підприємства	56
2.4. Напрями підвищення ефективності комунікаційних процесів в системі менеджменту підприємства	65
Висновки до розділу 2	75
<i>Висновки</i>	77
<i>Список використаних джерел</i>	80
<i>Додатки</i>	86

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Комунікаційні процеси є ключовою складовою ефективного функціонування будь-якого підприємства, оскільки саме завдяки обміну інформацією між працівниками забезпечується узгодженість дій, оперативне прийняття рішень та реалізація стратегічних завдань. У сучасному діловому середовищі комунікація виступає не просто інструментом взаємодії, а стратегічним ресурсом, що впливає на конкурентоспроможність підприємства. Злагожене спілкування в межах організації сприяє формуванню позитивного мікроклімату, підвищує мотивацію персоналу та знижує ризик конфліктів.

У зв'язку зі зростанням складності виробничих процесів, розширенням структур підприємств та активною диджиталізацією бізнесу, виникає нагальна потреба у вдосконаленні внутрішніх комунікацій. Особливої актуальності набуває впровадження автоматизованих систем обміну даними, цифрових платформ для командної взаємодії та сучасних інструментів корпоративного спілкування. Вони дозволяють не лише пришвидшити передавання інформації, а й забезпечити її збереження, доступність та структурованість.

Варто також враховувати, що ефективні комунікаційні процеси сприяють адаптації працівників до змін, впровадженню інновацій та формуванню організаційної культури. В умовах сучасної економіки гнучкість, відкритість і прозорість комунікацій є визначальними чинниками успіху підприємства. Тому керівництво повинно приділяти особливу увагу створенню комунікаційної політики та регламентів, які сприятимуть покращенню інформаційних потоків.

Дослідження комунікаційних процесів у системі менеджменту дозволяє виявити наявні слабкі місця, усунути перешкоди в обміні інформацією та забезпечити високий рівень організаційної взаємодії. Це, у свою чергу, підвищує загальну ефективність управління підприємством та зміцнює його позиції на ринку. Таким чином, комунікація в менеджменті - це не лише засіб, а й потужний інструмент стратегічного розвитку підприємства.

Широкому колу проблем формування ефективних комунікаційних систем

на різних рівнях організаційної взаємодії присвячені праці таких вітчизняних та закордонних науковців, як Вольтон Д, Гарафонова О., Гріффін Е., Дафт Р., Друкер П., Королько В., Марковець О., Мільнер Б., Клейнер Г., Мінцберг Г., Шеннон К., Шульц Д. та ін. Разом з тим, динамічні зміни сучасного бізнес-середовища, соціальних і глобальних умов формують нові завдання і виклики перед організаціями та менеджментом, у тому числі і у сфері управління комунікаціями.

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

Метою бакалаврської кваліфікаційної роботи є узагальнення та подальший розвиток теоретико-методичних засад функціонування комунікаційних процесів у системі менеджменту підприємства, а також визначення основних напрямів їх удосконалення на підприємстві АТ «Рудь».

Поставлена мета обумовила вирішення наступних **завдань**:

- визначити сутність, зміст та роль комунікаційних процесів у менеджменті підприємства;
- дослідити систему управління комунікаційними процесами підприємства;
- обґрунтувати методичні засади оцінки ефективності комунікаційних процесів підприємства;
- проаналізувати нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері розвитку комунікаційних процесів підприємств;
- провести організаційно-управлінський аналіз підприємства;
- провести діагностику фінансово-економічного стану підприємства;
- здійснити оцінку комунікаційних процесів у системі менеджменту підприємства;
- обґрунтувати підвищення ефективності комунікаційних процесів в системі менеджменту підприємства.

Об’єктом дослідження у бакалаврській кваліфікаційній роботі виступає розвиток комунікаційних процесів у системі менеджменту підприємства,

предметом – теоретичні, методичні та прикладні засади удосконалення комунікаційних процесів у системі менеджменту підприємства.

Методи дослідження. У ході дослідження використано загальнонаукові методи пізнання об'єктивної природи економічних явищ і процесів, що обумовлюють комунікаційну діяльність, а саме: діалектичний метод пізнання з використанням формальної логіки та методології системного підходу – при здійсненні теоретичного дослідження комплексу комунікацій та шляхів підвищення їх ефективності; метод структурнологічного аналізу – при побудові логіки та структури роботи; методи аналізу даних – при дослідженні практики застосування комплексу комунікацій підприємствами; при здійсненні оцінки ефективності механізму формування комунікацій, впровадження та оцінки ефективності комунікаційного механізму управління АТ «Рудь».

Інформаційну базу дослідження становили основні положення фундаментальних праць вітчизняних та зарубіжних дослідників, присвячені різноманітним аспектам комунікаційних процесів, матеріали науково-практичних конференцій, Закони України, інші правові та нормативні акти, періодичні українські та зарубіжні видання, звітність АТ «Рудь», результати власних досліджень.

Практичне значення одержаних результатів полягає у розробці та впровадженні рекомендацій щодо удосконалення комунікаційних процесів у системі менеджменту підприємства АТ «Рудь».

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 85 сторінках друкованого тексту. Робота містить 24 таблиці та 7 рисунків. Список використаних джерел налічує 73 найменування. Робота містить 2 додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КОМУНІКАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ У СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність, зміст та роль комунікаційних процесів у менеджменті підприємства

У сучасних умовах розвитку будь-якої організації, що функціонує в динамічному та інформаційно насиченому середовищі, особливого значення набуває управління інформаційним полем. Інформація виступає не лише як ресурс, але й як стратегічний актив, здатний впливати на ефективність управлінських рішень, внутрішню координацію, взаємодію із зовнішніми контрагентами та формування іміджу підприємства [2].

Інформаційне поле підприємства включає сукупність усіх внутрішніх і зовнішніх потоків даних, що циркулюють в межах організації та поза нею, формуючи комунікаційні зв'язки між її структурними підрозділами, партнерами, клієнтами, державними установами та громадськістю. Ефективне управління цими потоками дозволяє не лише оптимізувати діяльність підприємства, а й вчасно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури, зменшувати рівень невизначеності та підвищувати якість управлінських рішень [9].

У зв'язку з цим, комунікаційні процеси в системі менеджменту слід розглядати як системно організовану діяльність, спрямовану на створення, передачу, збереження, обробку та використання інформації для досягнення стратегічних і оперативних цілей підприємства.

«Комунікації» («комунікація» – лат. «communicatio», від «communico» – зв'язуюсь, спілкуюсь) слід трактувати як процес обміну інформацією між суб'єктами, що має на меті досягнення взаєморозуміння, узгодження дій та забезпечення ефективної взаємодії в рамках організаційної структури [13; 27].

У контексті менеджменту комунікації виступають як ключовий інструмент координації, мотивації, контролю, планування і прийняття управлінських

рішень. Вони охоплюють усі рівні взаємодії в організації - від вертикальних (керівник – підлеглі) до горизонтальних (між структурними підрозділами), а також зовнішні комунікації з партнерами, клієнтами, державними установами та громадськістю.

Комунікація - це процес двобічного (або багатостороннього) характеру, який передбачає не лише передачу інформації від відправника до одержувача, а й зворотний зв'язок, що дає змогу оцінити ефективність спілкування, зрозумілість повідомлення та ступінь досягнення поставлених цілей [33]. Цей процес охоплює відповідні елементи, взаємодія між якими представлена на рис. 1.1.

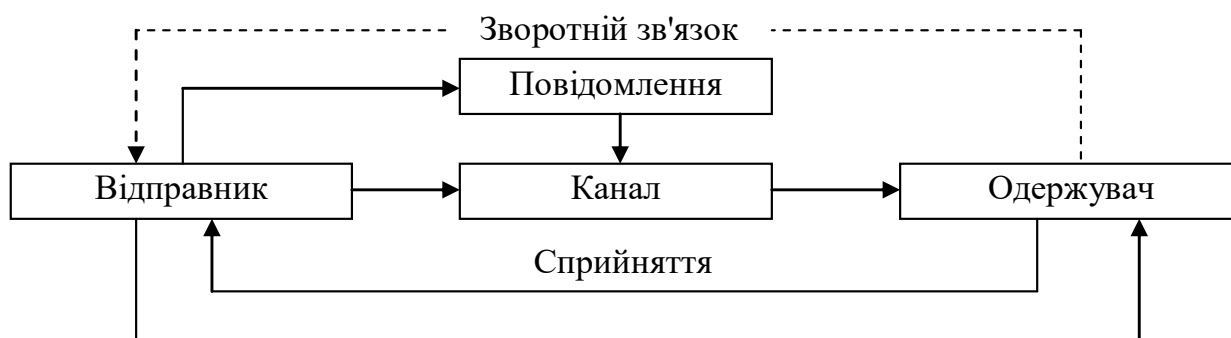


Рис. 1.1. Взаємозв'язок елементів процесу комунікацій

Джерело: складено автором на основі [35]

При обміні інформацією відправник і одержувач проходять кілька взаємопов'язаних етапів комунікативного процесу [49].

1. Формулювання повідомлення (ідей, думок).
2. Кодування повідомлення (словами, жестами, графікою тощо).
3. Передача через відповідний канал комунікації.
4. Декодування повідомлення отримувачем.
5. Надання зворотного зв'язку.

Наявність зворотного зв'язку є критично важливою, оскільки саме він забезпечує адаптацію, корекцію повідомлення і побудову ефективної взаємодії між сторонами. Без нього комунікація стає одностороннім впливом і не гарантує досягнення взаєморозуміння.

У системі менеджменту двостороння комунікація дозволяє [37]:

- виявляти проблеми в управлінні на ранніх етапах;
- формувати довіру між працівниками та керівництвом;
- покращувати мотивацію персоналу;
- оперативно реагувати на зміни в зовнішньому середовищі.

Поняття комунікаційного процесу в менеджменті підприємства є складним та неоднозначним, оскільки воно охоплює не лише технічні аспекти передачі інформації, а й соціально-психологічні, організаційні, поведінкові та культурні чинники, що впливають на ефективність управління.

У менеджменті комунікація розглядається як динамічний, багатоетапний процес, який забезпечує циркуляцію інформації між усіма елементами організаційної структури. Її складність полягає в тому, що [21; 33]:

- вона охоплює різноманітні форми (вербальна, невербальна, письмова, електронна тощо);
- відбувається через різні канали комунікації (формальні, неформальні, горизонтальні, вертикальні);
- залежить від організаційної культури, стилю керівництва, рівня довіри між учасниками процесу;
- має справу з бар'єрами комунікації, такими як шум, спотворення, суб'єктивне сприйняття тощо.

Отже, комунікаційний процес в управлінні підприємством - це не просто передача інформації, а цілеспрямований вплив, що сприяє реалізації управлінських функцій (планування, організації, мотивації, контролю) і безпосередньо впливає на ефективність діяльності підприємства в цілому.

У науковій літературі немає єдиного підходу до визначення цього терміна. Одні дослідники (зокрема, К. Шеннон і У. Вівер) розглядають комунікацію як технічний процес передачі повідомлень від відправника до одержувача, інші - як соціальну взаємодію (Е. Берн, М. Вебер), у якій важливу роль відіграють психологічні, емоційні та поведінкові чинники. Водночас, представники сучасного менеджменту (П. Друкер, Г. Мінцберг) акцентують увагу на

комунікації як ключовому інструменті прийняття управлінських рішень, лідерства та впливу в організації [27; 52; 67].

Враховуючи сказане, дослідження особливостей комунікаційних процесів у системі менеджменту потребує системного підходу, що враховує взаємозв'язок між структурою організації, стилем керівництва, корпоративною культурою та інформаційним середовищем підприємства.

Окремі наукові дефініції поняття «комунікаційний процес» в контексті управління підприємством наведено у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Окремі наукові дефініції поняття «комунікаційний процес»
в контексті управління підприємством

Автор	Визначення
Апчел Ю.С. [1]	Комунікаційний процес - це передача інформації від джерела до отримувача через певний канал, із можливими перешкодами, які можуть впливати на зміст повідомлення.
Горбань Ю.І. [9]	Комунікація в менеджменті - це інструмент керівництва, що дозволяє менеджеру досягати результатів через інших людей.
Грищенко І.М. [11]	Комунікаційний процес - центральна управлінська діяльність, яка забезпечує зв'язок між усіма функціями менеджменту.
Діброва Т.Г. [16]	Комунікація - процес задоволення базових соціальних потреб працівників у взаєморозумінні, підтримці та визнанні.
Жигалов А.Т. [20]	Комунікація - це обмін транзакціями між особами, які впливають на поведінку та прийняття рішень в організації.
Кандагура К.С. [24]	Комунікаційний процес - це динамічний обмін інформацією, який дозволяє координувати діяльність і досягати організаційних цілей.
Ліфінцев Д.С. [34]	Комунікації - це механізм передачі значень у межах організації, що формує культуру та поведінку працівників.
Маркіна І.А. [41]	Комунікаційний процес - це цілеспрямована діяльність керівництва щодо формування, передачі та сприйняття управлінської інформації.
Сагер Л.Ю. [64]	Комунікація - це система формальних та неформальних зв'язків, що забезпечує інформаційний обіг в організації.
Філіпов В.К. [68]	Комунікаційний процес у менеджменті - це соціально-інформаційна взаємодія суб'єктів управління, спрямована на реалізацію управлінських функцій.

Джерело: складено автором

Отже, можна зробити авторське визначення поняття «комунікаційний процес» у системі менеджменту підприємства, під яким пропонуємо розуміти свідомо організований, багаторівневий і динамічний процес обміну інформацією між суб'єктами управління, який забезпечує узгодженість дій, формування

спільного розуміння цілей, прийняття управлінських рішень та адаптацію організації до внутрішніх і зовнішніх змін.

Сутнісне наповнення поняття «комунікаційного процесу» в контексті управління підприємством визначається тим, що воно враховує ключові характеристики комунікаційного процесу в менеджменті [37; 50]:

- цілеспрямованість - комунікація служить досягненню конкретних управлінських цілей;
- інтерактивність - участь кількох сторін, наявність зворотного зв'язку;
- регламентованість - визначеність каналів, рівнів і правил взаємодії;
- системність - комунікація є частиною загальної управлінської системи;
- контекстність - залежність процесу від організаційної культури, ситуаційних умов, стилю керівництва;
- динамічність - процес постійно змінюється і адаптується;
- багаторівневність - комунікація відбувається на стратегічному, тактичному й операційному рівнях;
- свідома організація - не є хаотичною взаємодією, а підпорядковується цілям менеджменту;
- орієнтація на результат - комунікація як інструмент досягнення ефективності управління.

У сучасному менеджменті комунікаційні процеси відіграють фундаментальну роль, адже жодна управлінська функція - планування, організація, мотивація, контроль - не може бути реалізована без ефективного обміну інформацією. Комунікація - це «нервова система» підприємства, що забезпечує взаємозв'язок між його структурними елементами, працівниками та зовнішнім середовищем. Комунікаційні процеси є невід'ємним інструментом управління, який пронизує всі рівні та етапи функціонування підприємства. Їх ефективність безпосередньо впливає на успішність реалізації стратегічних цілей, внутрішню стабільність та адаптивність організації в динамічному бізнес-середовищі [20].

Ключові аспекти ролі комунікаційних процесів у сучасному менеджменті визначено на рис. 1.2.



Рис. 1.2. Ключові аспекти ролі комунікаційних процесів у сучасному менеджменті

Джерело: складено автором на основі [27; 50]

Комунікаційні процеси в менеджменті підприємства є ключовими для ефективної організації обміну інформацією між працівниками, підрозділами та керівництвом. Вони забезпечують прийняття обґрунтованих управлінських рішень, координацію діяльності та мінімізацію ризиків непорозумінь. Ефективні комунікації також формують організаційну культуру та покращують зворотний зв'язок, що впливає на мотивацію і продуктивність працівників. Крім того, вони

сприяють зміцненню зовнішніх зв'язків, підвищенню конкурентоспроможності та формуванню позитивного іміджу підприємства [1].

Основними завданнями комунікацій в процесі управління є [63; 72]:

1. Пов'язання всіх елементів процесу управління - забезпечення зв'язку між різними функціями, рівнями і підрозділами підприємства, що дозволяє забезпечити їх злагоджену роботу.

2. Сприяння у прийнятті управлінських рішень - передавання необхідної інформації для аналізу ситуації та ухвалення обґрунтованих рішень.

3. Забезпечення інформацією всього процесу управління - надання точних і своєчасних відомостей для всіх учасників управлінського процесу для ефективного виконання функцій і завдань.

4. Забезпечення міжособистісних взаємостосунків в колективі - сприяння розвитку довіри, взаємоповаги та ефективного співробітництва серед працівників, що позитивно впливає на атмосферу в організації.

Визначені завдання допомагають забезпечити ефективність управлінської діяльності та сприяють досягненню стратегічних і операційних цілей підприємства.

Принципи формування комунікаційних процесів в системі менеджменту підприємства - це основні положення, що визначають ефективність і результативність комунікацій у межах організації. Вони допомагають організувати правильний обмін інформацією та забезпечити успішну взаємодію між усіма рівнями та підрозділами підприємства [41].

Принципи формування комунікаційних процесів в системі менеджменту підприємства наведено у табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Принципи формування комунікаційних процесів в системі
менеджменту підприємства

Принцип	Опис принципу
1	2
Цілеспрямованість	Комунікації мають бути орієнтовані на досягнення конкретних цілей підприємства, будь то вирішення оперативних завдань або реалізація стратегічних ініціатив.

Продовження таблиці 1.2

1	2
Двосторонній зв'язок	Важливо забезпечити зворотний зв'язок між учасниками комунікаційного процесу для коригування дій, розв'язання непорозумінь та ефективного прийняття рішень.
Своєчасність	Інформація повинна передаватися вчасно, щоб рішення були адекватними до поточної ситуації, з урахуванням змін і термінових потреб.
Доступність та ясність	Повідомлення повинні бути зрозумілими, доступними та чіткими для цільової аудиторії, щоб забезпечити ефективну взаємодію та мінімізувати ризик непорозумінь.
Відкритість та прозорість	Комунікаційні процеси мають бути відкритими для усіх учасників, що сприяє довірі, взаємоповазі та стимулює бажання відкрито ділитися інформацією в організації.
Адаптивність	Комунікаційні процеси повинні бути гнучкими та здатними адаптуватися до змін у внутрішньому і зовнішньому середовищі підприємства.
Взаємодія	Комунікації мають стимулювати співпрацю між різними підрозділами і рівнями управління підприємства, що дозволяє досягати комплексних та синергічних результатів.
Інтегрованість	Комунікаційні процеси повинні бути органічною частиною загальної системи управління підприємством, підтримуючи всі інші управлінські процеси та стратегію організації.

Джерело: складено автором на основі [33; 49]

Визначені принципи допомагають створити ефективну комунікаційну систему, що сприяє досягненню організаційних цілей, оптимізує управлінські процеси та підтримує продуктивну атмосферу в колективі.

Таким чином, комунікаційні процеси в менеджменті підприємства є основою для забезпечення ефективної взаємодії між усіма рівнями управління та підрозділами організації. Вони сприяють передаванню необхідної інформації для прийняття обґрунтованих рішень, що важливо для досягнення стратегічних і оперативних цілей підприємства. Комунікації також відіграють ключову роль у координації діяльності працівників і підрозділів, що забезпечує злагоджену роботу і мінімізує ризик непорозумінь. Через ефективну комунікацію створюється сприятливе середовище для розвитку організаційної культури, мотивації персоналу та підтримки позитивних міжособистісних взаємовідносин. Крім того, комунікаційні процеси сприяють адаптації підприємства до змін у зовнішньому середовищі та забезпечують конкурентоспроможність.

1.2. Система управління комунікаційними процесами підприємства

Ефективні комунікації поєднують усі складові підприємства, забезпечуючи тим самим координацію завдань та дій між ними. Комунікації на підприємстві існують у різних видах, залежно від місця виникнення, напрямку здійснення, засобів передачі та інших факторів. Зокрема, внутрішні комунікації допомагають вирішувати питання між підрозділами, в той час як зовнішні комунікації стосуються взаємодії з партнерами, постачальниками та споживачами [22]. Крім того, різні засоби комунікації використовуються для передачі інформації з урахуванням специфіки завдань та швидкості прийняття рішень. Найбільш розповсюдженою є класифікація комунікацій на підприємстві, що представлена на рис. 1.3.



Рис. 1.3. Види комунікацій в системі управління підприємством

Джерело: складено автором на основі [11; 27; 50]

Етапи комунікаційного процесу на підприємстві - це послідовні кроки, за допомогою яких здійснюється передача інформації між учасниками управлінської діяльності. Вони забезпечують логічну побудову ефективного інформаційного обміну та дозволяють досягати узгодженості в діях [37].

Етапи комунікаційного процесу на підприємстві визначено на рис. 1.4.



Рис. 1.4. Етапи комунікаційного процесу на підприємстві

Джерело: складено автором на основі [52; 68]

На першому етапі ініціатор визначає, яку інформацію потрібно передати, з якою метою та якого результату очікує. Це початкова точка, де формується зміст майбутнього повідомлення.

Передача інформації потребує її перекладу в доступну та зрозумілу форму - мовну, письмову, графічну, цифрову тощо. Кодування має враховувати рівень знань, культуру та професійні особливості отримувача. Інформація передається через відповідні канали - особисті зустрічі, електронну пошту, телефон, внутрішні мережі тощо. Вибір каналу залежить від важливості повідомлення, терміновості, конфіденційності та технічних можливостей [1].

На етапі передачі інформації відбувається фактична передача інформації з використанням обраного каналу. Важливо забезпечити чіткість, логічність і

послідовність подачі, щоб мінімізувати ризики перекручення.

Декодування повідомлення відбувається, коли одержувач інтерпретує повідомлення відповідно до власного досвіду, знань і сприйняття. Від правильного декодування залежить, чи буде повідомлення зрозумілим і чи досягне своєї мети [66].

Нарешті, зворотний зв'язок передбачає відповідь отримувача на повідомлення - вербальну чи невербальну, пряму чи опосередковану. Зворотний зв'язок дозволяє відправнику переконатися, що повідомлення було сприйнято та правильно зрозуміло.

Завершальний етап полягає в аналізі ефективності обміну інформацією. Оцінюється, чи було досягнуто поставленої мети, та визначаються можливі бар'єри або помилки для їх усунення в майбутньому [72].

Формування ефективної системи управління комунікаційними процесами на підприємстві є одним з основних аспектів успішного функціонування організації. Комунікації відіграють вирішальну роль у забезпеченні координації, синхронізації та ефективної взаємодії між всіма підрозділами підприємства. У сучасному бізнес-середовищі, де змінюються умови зовнішнього та внутрішнього середовища, організація повинна бути здатною швидко адаптуватися, а для цього необхідна чітка та ефективна система комунікацій. Від ефективності цієї системи залежить, наскільки швидко та якісно підприємство зможе реагувати на зміни, приймати обґрунтовані рішення та досягати поставлених цілей.

Система управління комунікаційними процесами повинна бути спроектована таким чином, щоб забезпечити відкритість, прозорість і своєчасність обміну інформацією на всіх рівнях організації. Вона повинна охоплювати як внутрішні, так і зовнішні канали комунікації, що дозволяє забезпечити належний рівень взаємодії з партнерами, клієнтами, постачальниками та іншими зацікавленими сторонами. Однією з важливих складових цієї системи є правильний вибір засобів комунікації, що дозволяють досягти максимального ефекту при мінімальних витратах часу та ресурсів.

Врахування специфіки підприємства, його структури, а також цілей і завдань є важливим при формуванні цієї системи [47].

Надійна комунікаційна система не тільки підвищує ефективність управлінських процесів, але й сприяє формуванню корпоративної культури, підтримує позитивну атмосферу в колективі та допомагає у вирішенні конфліктів. Таким чином, ефективне управління комунікаціями на підприємстві є основою для досягнення сталого розвитку та конкурентоспроможності у розвитку.

Система управління комунікаційними процесами підприємства - це організована сукупність заходів, механізмів, інструментів та методів, спрямованих на забезпечення ефективного обміну інформацією між усіма рівнями управління, підрозділами та зовнішніми партнерами підприємства [4].

Її основною метою є оптимізація комунікаційних потоків для забезпечення швидкої та точної передачі інформації, що дозволяє ухвалювати обґрунтовані управлінські рішення, підвищувати ефективність внутрішньої взаємодії та сприяти досягненню стратегічних цілей організації.

Система включає в себе різноманітні канали і форми комунікацій - усні, письмові, електронні, а також механізми зворотного зв'язку, що дозволяють підтримувати належний рівень інформаційної прозорості. Важливим елементом є розробка чітких стандартів і процедур, які регламентують взаємодію всіх учасників процесу. Це також передбачає інтеграцію сучасних інформаційних технологій для полегшення і пришвидшення комунікаційних процесів [11].

Наявність ефективної системи управління комунікаціями дозволяє підприємству знижувати ризики, підвищувати рівень командної роботи, сприяти швидкому реагуванню на зміни зовнішнього середовища та забезпечувати належне управління знаннями всередині організації.

Елементи системи управління комунікаційними процесами підприємства наведено у табл. 1.3.

Розглянемо елементи системи управління комунікаційними процесами підприємства більш детально [3; 11]:

Таблиця 1.3

Елементи системи управління комунікаційними процесами підприємства

Елемент системи	Характеристика
Цілі комунікацій	Забезпечення обміну інформацією, підтримка управлінських рішень, формування єдиного інформаційного простору
Суб'єкти комунікацій	Керівництво, менеджери, працівники, відділи, зовнішні стейкхолдери (партнери, клієнти, постачальники)
Об'єкти комунікацій	Повідомлення, інформація, управлінські рішення, інструкції, дані
Канали комунікацій	Усні, письмові, електронні, візуальні, офіційні та неформальні
Інструменти комунікацій	Email, CRM, ERP, корпоративні портали, месенджери, відеоконференції, наради
Регламентуюча документація	Політики комунікацій, посадові інструкції, регламенти інформаційного обміну, корпоративні стандарти
Зворотний зв'язок	Оцінка ефективності комунікацій: опитування, наради, аналіз результатів взаємодії
Механізми координації	Планування, делегування, координація дій між підрозділами через комунікацію
Інформаційна культура	Рівень усвідомлення важливості інформації, прозорість взаємодії, культура відкритого обміну знаннями
Оцінка ефективності	KPI, аналітика повідомлень, швидкість реагування, рівень задоволеності учасників комунікацій

Джерело: складено автором на основі [3; 11]

1. Цілі комунікацій в системі менеджменту спрямовані на забезпечення ефективного обміну інформацією всередині підприємства та із зовнішнім середовищем. Вони охоплюють підтримку управлінських рішень, налагодження координації між підрозділами та сприяння організаційній згуртованості. Також важливими є формування єдиного корпоративного інформаційного простору та підвищення адаптивності до змін. Успішна реалізація цілей комунікацій сприяє досягненню стратегічних орієнтирів [14].

2. Суб'єктами комунікацій виступають усі учасники управлінського процесу - керівництво, менеджери середньої ланки, працівники, а також зовнішні стейкхолдери. Вони можуть ініціювати, передавати, інтерпретувати та реагувати на інформацію. Рівень взаємодії між суб'єктами визначає ефективність комунікаційної системи. Важливою є також наявність належної комунікативної компетентності у кожного з учасників процесу [32].

3. Об'єктами комунікацій виступають управлінські повідомлення, рішення, доручення, звіти, а також ділова інформація. Це зміст, який передається

від одного суб'єкта до іншого з певною метою. Об'єкти можуть мати різний рівень важливості та конфіденційності, що визначає канали та інструменти їх передачі. Якість об'єкта комунікації безпосередньо впливає на точність сприйняття та ефективність управлінських дій.

4. Канали комунікацій – це шляхи, якими передається інформація між суб'єктами. Вони поділяються на формальні (службові записки, офіційні листи) та неформальні (усне спілкування, неофіційні розмови). Обирати канал слід залежно від характеру повідомлення, терміновості та рівня офіційності. Ефективність каналу визначається його здатністю забезпечити швидку і точну передачу інформації [32].

5. Інструменти комунікацій включають технічні та програмні засоби, що забезпечують обмін інформацією. До них належать електронна пошта, месенджери, відеоконференції, CRM- і ERP-системи, внутрішні портали. Їх використання дозволяє пришвидшити комунікацію, зменшити втрати інформації та покращити її збереження. Вибір інструментів залежить від специфіки діяльності підприємства та доступних технологій.

6. Регламентуюча документація визначає правила, порядок і стандарти комунікацій у межах підприємства. До неї належать посадові інструкції, внутрішні регламенти, політики інформаційної безпеки, протоколи взаємодії. Вона забезпечує прозорість процесів, відповідальність за комунікацію та унеможливорює двозначне трактування інформації. Така документація є основою для формування корпоративної інформаційної дисципліни [49].

7. Зворотний зв'язок дозволяє оцінити, як було сприйнято інформацію та чи досягнуто очікуваного ефекту. Це важливий елемент для коригування комунікаційних стратегій і зміцнення довіри між учасниками процесу. Форми зворотного зв'язку можуть бути формальними (анкетування, звіти) або неформальними (усні реакції, обговорення). Його наявність є показником відкритості системи управління.

8. Механізми координації забезпечують узгодженість дій різних підрозділів і працівників через ефективну комунікацію. До них належать

регулярні наради, інформаційні звіти, графіки, інтерактивні дошки завдань. Координація дозволяє уникати дублювання функцій, суперечностей та неузгодженостей у роботі. Вона відіграє ключову роль у впровадженні змін і реалізації проєктів [49].

9. Інформаційна культура – це сукупність норм, цінностей і моделей поведінки, що регулюють ставлення працівників до інформації та комунікації. Вона визначає відкритість до діалогу, готовність ділитися знаннями та відповідальність за точність повідомлень. Висока інформаційна культура сприяє створенню довірливої атмосфери в колективі та ефективному управлінню знаннями. Її формування потребує систематичного навчання персоналу та прикладу від керівництва [19].

10. Оцінка ефективності дозволяє визначити сильні та слабкі сторони комунікаційної системи підприємства. Застосовуються кількісні та якісні методи. Важливою є регулярність оцінки для оперативного вдосконалення системи. На основі результатів розробляються рекомендації для оптимізації процесів комунікації.

Отже, управління комунікаціями на підприємстві - це систематична діяльність, спрямована на організацію, координацію та вдосконалення інформаційних потоків між усіма структурними елементами організації для досягнення її стратегічних і тактичних цілей. Він охоплює декілька ключових етапів, які забезпечують ефективну взаємодію в межах підприємства та з його зовнішнім середовищем (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Етапи процесу управління комунікаціями на підприємстві

Етап	Зміст етапу	Мета
1	2	3
1. Аналіз інформаційного середовища	Вивчення існуючих каналів комунікації, бар'єрів, інформаційних потоків, потреб у комунікації.	Виявлення сильних і слабких сторін у системі комунікацій.
2. Планування комунікацій	Визначення цілей, цільової аудиторії, форматів повідомлень, каналів передачі інформації, ресурсів та відповідальних осіб.	Забезпечення стратегічної узгодженості комунікацій.

Продовження таблиці 1.4

1	2	3
3. Організація комунікаційного процесу	Впровадження систем і засобів комунікації (електронні платформи, внутрішні регламенти), розподіл ролей, налагодження процесів.	Створення ефективної інфраструктури для обміну інформацією.
4. Контроль і регулювання	Моніторинг якості, своєчасності та ефективності комунікацій, виявлення проблем і реагування на них.	Підтримка стабільного і безперебійного функціонування інформаційного обміну.
5. Збір зворотного зв'язку та оцінка	Оцінювання результатів через опитування, інтерв'ю, аналітику, виявлення відповідності очікувань і результатів комунікацій.	Визначення ефективності системи та її слабких сторін.
6. Удосконалення комунікаційної системи	Впровадження змін, оновлення каналів, технологій, підходів до комунікацій з урахуванням отриманих даних.	Підвищення ефективності управління, гнучкість та адаптивність системи комунікацій.

Джерело: складено автором на основі [35; 46]

Кожен з етапів спрямований на створення стабільної, прозорої та результативної системи обміну інформацією між усіма суб'єктами організації. Вдосконалена система комунікацій сприяє підвищенню продуктивності праці, зміцненню корпоративної культури та досягненню стратегічних цілей підприємства [64].

Таким чином, можна зробити висновок, що система управління комунікаційними процесами підприємства є ключовим елементом ефективного функціонування організації в умовах динамічного середовища. Вона забезпечує цілісність інформаційних потоків, узгодженість дій усіх структурних підрозділів та підтримку прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Завдяки чітко налагодженим комунікаційним зв'язкам зростає рівень довіри, відповідальності та залученості працівників. Важливою складовою системи є зворотний зв'язок, що дозволяє своєчасно реагувати на зміни та оптимізувати управлінські процеси. Загалом, ефективна система комунікацій слугує основою для досягнення стратегічних і тактичних цілей підприємства. Її впровадження та постійне вдосконалення є запорукою конкурентоспроможності підприємства та його стійкого розвитку в сучасному інформаційному суспільстві.

1.3. Методичні засади оцінки ефективності комунікаційних процесів підприємства

У сучасних умовах динамічного розвитку бізнес-середовища ефективна комунікація є основою стабільного функціонування та стратегічного зростання будь-якого підприємства. Однак навіть найкраще налагоджені комунікаційні процеси потребують постійного моніторингу та оцінювання. Це обумовлено необхідністю своєчасного реагування на внутрішні та зовнішні зміни, які можуть впливати на якість інформаційного обміну. Постійна оцінка дозволяє виявити «вузькі місця» у системі комунікацій, мінімізувати інформаційні бар'єри та підвищити рівень взаєморозуміння в колективі. Вона також сприяє прийняттю обґрунтованих управлінських рішень, заснованих на реальних даних. Успішні компанії розглядають оцінку комунікацій не як разову дію, а як безперервний процес удосконалення. Завдяки цьому підприємства можуть підвищити гнучкість, адаптивність і відкритість до нових викликів. Регулярний аналіз ефективності комунікацій сприяє зміцненню корпоративної культури, покращенню внутрішнього клімату та зростанню мотивації працівників. Це також позитивно позначається на зовнішньому іміджі компанії. Отже, без належної уваги до оцінки комунікаційних процесів неможливо забезпечити сталий розвиток організації [12].

Оцінка ефективності комунікаційних процесів підприємства - це систематичний процес вимірювання та аналізу результативності інформаційних потоків між усіма учасниками організації, а також з її зовнішнім середовищем. Цей процес включає в себе вивчення того, наскільки добре комунікації сприяють досягненню стратегічних та оперативних цілей підприємства, полегшують прийняття рішень, покращують взаємодію між підрозділами та зменшують внутрішні бар'єри [68].

Оцінка може здійснюватися через різноманітні методи, такі як анкетування, опитування, аналіз продуктивності, моніторинг зворотного зв'язку та ефективності використання каналів комунікацій. Завдяки цьому підприємство

отримує можливість своєчасно виявляти проблеми, коригувати стратегії та вдосконалювати систему комунікацій для досягнення більшої ефективності в роботі.

Завдання оцінки ефективності комунікаційних процесів підприємства полягають у визначенні та вимірюванні рівня результативності комунікацій на різних етапах управлінського процесу. Основними завданнями є наступні [1]:

1. Виявлення проблем та бар'єрів у комунікаціях. Оцінка ефективності дозволяє виявити основні труднощі та перепони, які можуть виникати в процесі обміну інформацією між підрозділами підприємства, а також між підприємством і його зовнішніми партнерами.

2. Визначення відповідності комунікаційних каналів та інструментів поставленим цілям. Оцінка допомагає зрозуміти, чи є використані канали комунікацій (електронна пошта, внутрішні платформи, наради тощо) найбільш ефективними для досягнення визначених цілей організації.

3. Покращення взаємодії між співробітниками та підрозділами. Оцінка ефективності дозволяє встановити, наскільки добре налаштовані внутрішні комунікації між працівниками та підрозділами, що сприяє підвищенню продуктивності та зниженню непорозумінь.

4. Можливість коригування стратегії комунікацій. Завдяки аналізу зворотного зв'язку та результатів оцінки, підприємство отримує дані для коригування комунікаційної стратегії, вдосконалення каналів передачі інформації та адаптації до нових умов.

5. Забезпечення ефективного прийняття управлінських рішень. Оцінка дозволяє зрозуміти, чи є інформація, яка надається під час прийняття рішень, достатньою, точною та своєчасною, що є основою для ухвалення обґрунтованих управлінських рішень.

6. Аналіз зворотного зв'язку та мотивації співробітників. За допомогою оцінки ефективності комунікацій підприємство може виявити рівень задоволення працівників від комунікаційних процесів та їх мотивацію до активної участі в корпоративному житті.

7. Оцінка фінансових та ресурсних витрат на комунікаційні процеси. Визначення доцільності та ефективності використання ресурсів на комунікації допомагає знизити витрати та оптимізувати ресурси для досягнення максимальних результатів за мінімальних затрат.

Загалом, оцінка ефективності комунікаційних процесів на підприємстві дає змогу не тільки виявити існуючі проблеми, а й визначити шляхи їх вирішення, що забезпечить підвищення продуктивності та оптимізацію внутрішніх та зовнішніх комунікацій.

Для вивчення та вдосконалення системи комунікацій організації можуть застосовуватися різні підходи дослідження. До них, зокрема, відносяться ті, що представлено на рис. 1.5.

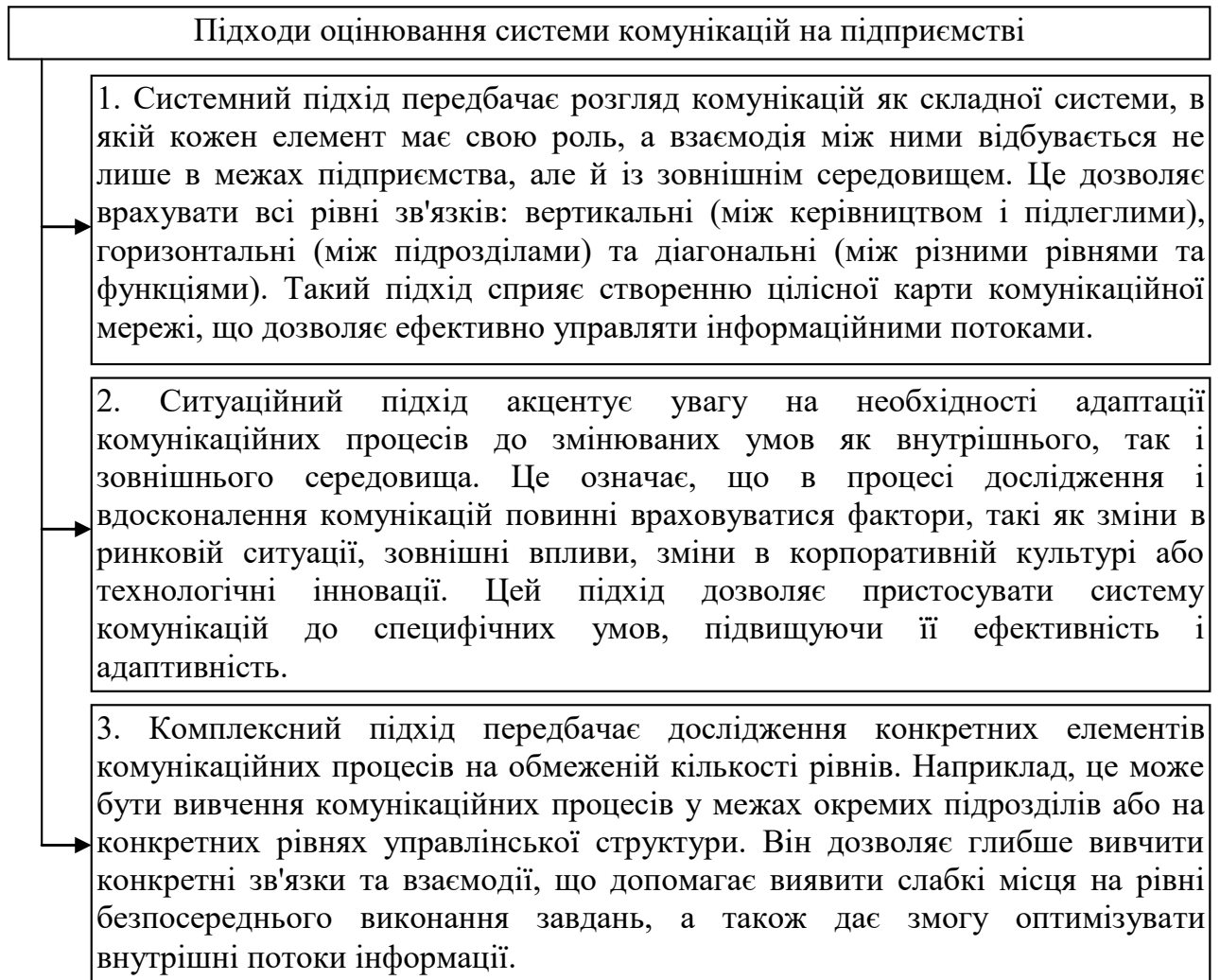


Рис. 1.5. Підходи оцінювання системи комунікацій на підприємстві

Джерело: складено автором на основі [22; 32]

Представлені підходи є основою для глибокого вивчення та вдосконалення системи комунікацій на підприємстві, оскільки кожен з них дає можливість охопити різні аспекти організаційної взаємодії та забезпечити більш точне розуміння того, як функціонує комунікаційний процес.

Існуючі методики оцінки ефективності комунікацій дійсно часто мають розрізнений характер, оскільки вони орієнтовані на різні аспекти комунікаційного процесу. Це може включати оцінку якості передачі інформації, її точності, своєчасності, зворотного зв'язку та ефективності каналів комунікації. Однак, через розрізненість цих підходів, часто складно отримати повну картину того, як комунікації впливають на загальну ефективність діяльності підприємства [5].

Зазвичай, методи оцінки ефективності комунікацій включають опитування працівників, аналіз зворотного зв'язку, порівняння результатів до і після впровадження змін у комунікаціях, а також вимірювання ефективності каналів комунікацій через показники швидкості реакції, рівня задоволення або якості виконання завдань. Однак, ці методи часто не дають змоги сформулювати цілісне розуміння, оскільки фокусуються на окремих аспектах без врахування загального контексту, в якому функціонує комунікаційна система.

Для вирішення цієї проблеми необхідно розробляти більш інтегровані методики, які охоплюють всі рівні комунікаційних процесів і взаємодій між різними учасниками. Такий комплексний підхід дозволить отримати більш чітке уявлення про стан комунікаційної діяльності в організації, а також виявити її потенціал і слабкі місця для подальшого вдосконалення [27].

Оцінка ефективності комунікацій у сфері управління організацією повинна охоплювати різні підсистеми менеджменту, оскільки кожна з них впливає на загальний процес комунікації. Для комплексної оцінки важливо розглянути наступні підсистеми (табл. 1.5).

Такий підхід дозволяє всебічно оцінити ефективність комунікацій і виявити можливі проблеми чи сфери розвитку для вдосконалення процесів в організації [14].

Таблиця 1.5

Характеристика підсистем оцінювання комунікаційних процесів

Підсистема	Опис	Завдання оцінки
Організаційна підсистема	Це структура організації, яка включає в себе організаційні одиниці, їх взаємодію, ієрархію, розподіл повноважень і відповідальності.	Оцінка ефективності організаційної структури у забезпеченні чіткої та зрозумілої комунікації.
Інформаційна підсистема	Включає в себе всі процеси збору, обробки, передачі та зберігання інформації, а також інформаційні системи, які використовуються в організації.	Оцінка швидкості, точності, доступності інформації та ефективності її обробки і передачі між підрозділами.
Соціально-психологічна підсистема	Стосується взаємовідносин між людьми в організації, включаючи мотивацію, довіру, міжособистісні стосунки та командну роботу.	Оцінка рівня довіри, психологічного клімату та мотивації працівників, що безпосередньо впливає на ефективність комунікацій.
Технологічна підсистема	Включає в себе всі технічні засоби, які використовуються для підтримки комунікацій (наприклад, електронні засоби комунікації, автоматизовані системи).	Оцінка технологічної оснащеності організації для ефективного обміну інформацією та функціонування комунікаційних каналів.

Джерело: складено автором на основі [13; 50]

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.

Методики, що базуються на експертних оцінках, є ефективним підходом до оцінювання внутрішніх комунікацій, оскільки дозволяють отримати глибоке розуміння проблем та можливостей комунікаційної системи організації. Одним з таких методів є анкетування працівників, яке дозволяє виявити слабкі місця комунікацій у різних підрозділах, на різних рівнях управління та на різних етапах виробничого процесу [39].

Основні етапи анкетування в оцінці внутрішніх комунікацій наступні [51]:

1. Підготовка анкети. Анкети складаються таким чином, щоб охопити всі важливі аспекти комунікацій, включаючи чіткість передачі інформації, ефективність зворотного зв'язку, рівень довіри між працівниками та керівництвом, а також оцінку використання комунікаційних технологій.

2. Опитування працівників різних ланок. Анкети заповнюють працівники різних рівнів: від рядових співробітників до керівників підрозділів і менеджерів вищого рівня. Це дає можливість зібрати різнобічну інформацію та порівняти, як різні категорії працівників оцінюють ефективність комунікацій.

3. Збір та аналіз даних. Після збору анкетних відповідей проводиться аналіз отриманих даних. Це може включати статистичний аналіз для виявлення тенденцій і проблемних областей, а також інтерпретацію відповідей з точки зору їх впливу на ефективність роботи підприємства [51].

4. Визначення результатів і рекомендацій. За результатами анкетування визначаються ключові проблеми у комунікаційному процесі, наприклад, затримки у передачі інформації, недостатня чіткість у повідомленнях чи слабкий зворотний зв'язок. На основі цих результатів розробляються рекомендації для вдосконалення комунікацій.

Переваги та недоліки анкетування в оцінці внутрішніх комунікацій визначено на рис. 1.6.

Використання тільки експертних методів має свої обмеження, оскільки вони можуть бути схильні до суб'єктивізму, і оцінки, що ґрунтуються на думках окремих осіб, можуть не давати повного та об'єктивного уявлення про стан комунікацій на підприємстві. Це особливо актуально, коли йдеться про складні або багатоаспектні організаційні процеси, де важливо враховувати різні фактори, що можуть бути непомітні на рівні інтерпретації окремих експертів.

Тому комбінування експертних методів з кількісними підходами дає можливість уникнути таких недоліків. Кількісні методики дозволяють об'єктивно оцінити ефективність комунікацій, використовуючи конкретні дані та показники, що можуть бути виміряні. Наприклад, використання метрик, таких як час обробки інформації, швидкість прийняття рішень, рівень задоволеності працівників або продуктивність на основі взаємодії між різними ланками організації. Це створює більш точну картину ефективності комунікацій і дозволяє виявити не тільки проблеми, але й наявний потенціал для їх поліпшення [63].

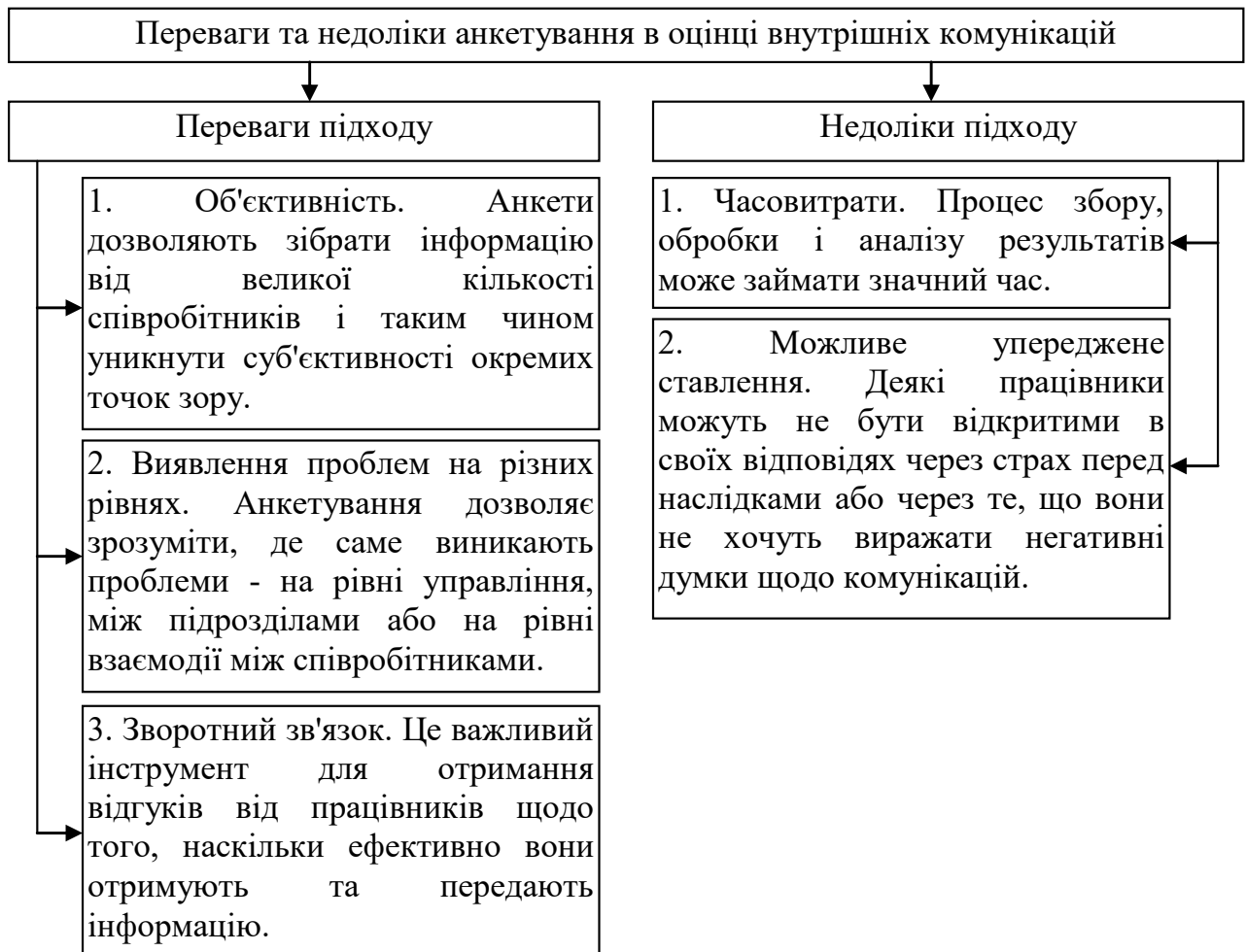


Рис. 1.5. Переваги та недоліки анкетування в оцінці внутрішніх комунікацій

Джерело: складено автором на основі [39; 52]

Кількісні методики оцінювання комунікаційних процесів використовуються як окремо, так і у сукупності з експертними методами, що представлено у табл. 1.6.

Таблиця 1.6

Наукові підходи щодо визначення кількісних показників оцінювання внутрішніх комунікацій

Автор	Показник	Примітки
1	2	3
Пенькова І.В., Боднар А.В.	Економічна ефективність механізму управління інформацією і комунікаціями	Розрахунок коефіцієнту економічної ефективності системи комунікацій, який є співвідношенням економічного ефекту від використання системи комунікацій та витрат на розробку, впровадження, адаптацію та обслуговування системи комунікацій

Продовження таблиці 1.6

1	2	3
Булатов А.Н.	Показник оцінки якості корпоративного управління з точки зору захисту інтересів власників	На основі врахування всіх можливих варіантів поєднань показників ефективності захисту інтересів окремих власників передбачена побудова матриці оцінки ефективності корпоративного управління; потрапляння до відповідних комірок говорить про певний стан якості організаційних комунікацій і передбачає здійснення відповідних заходів для її підвищення/утримання існуючого рівня
Шубін О.О., Сіменко І.В.	Якість організаційних комунікацій	Розрахунок даного показника – останній етап у процесі оцінювання якості організаційних комунікацій. Попередні 3 етапи передбачають розрахунок складових узагальнюючих наведених показників
Босак А.О.	Визначення кількості елементарних функцій комунікацій	Автором також пропонується економіко-математична модель оптимізації номінальної кількості комунікацій, частки непродуктивних комунікацій та витрат на здійснення комунікацій
Лукічева Л.І., Єгоричев Д.Н.	Ефективність підсистеми управління інформацією та комунікаціями	Автори пропонують комплекс коефіцієнтів, що характеризують ефективність управління інформацією та комунікаціями
Мікулка О.М.	Задоволеність працівників комунікаційними процесами	Автором пропонується розрахунок блоку показників, що характеризують задоволеність працівників комунікаційними процесами на підприємстві з урахуванням їх суб'єктивної оцінки
Сагер Л.Ю.	Показник ефективності комунікаційних процесів	Автор пропонує методику розрахунку комплексного показника, що враховує формалізовані оцінки організаційної, технологічної, соціальнопсихологічної, інформаційної складових комунікацій підприємства.

Джерело: складено автором

Методика визначення інтегрального показника якості системи внутрішніх комунікацій полягає в комплексному оцінюванні різних аспектів комунікаційної діяльності підприємства за допомогою кількох критеріїв. Інтегральний показник дає змогу отримати загальну оцінку якості комунікацій на основі множини окремих параметрів, кожен з яких оцінюється за певною шкалою. Це дозволяє сформувати об'єктивну картину стану комунікаційної системи і визначити напрямки для її вдосконалення. Основні етапи та складові цієї методики наступні [15; 49]:

1. Визначення критеріїв оцінки. Для оцінки якості комунікацій необхідно вибрати кілька ключових критеріїв, які відображають різні аспекти ефективності

комунікацій. Це можуть бути:

- інформативність (якість та своєчасність передачі інформації);
- зрозумілість (ясність і простота сприйняття інформації);
- швидкість комунікацій (час, необхідний для передачі повідомлення);
- взаємодія між різними рівнями та підрозділами (ефективність горизонтальних та вертикальних зв'язків);
- задоволеність працівників (рівень задоволення комунікаційним процесом на основі опитувань).

2. Оцінка кожного критерію. Кожен з обраних критеріїв оцінюється за певною шкалою (наприклад, від 1 до 5, де 1 - дуже погано, а 5 - відмінно). Оцінка проводиться через збори даних, опитування, спостереження, аналіз документації тощо.

3. Визначення ваги кожного критерію. Оскільки не всі критерії є рівнозначними за своєю важливістю для системи комунікацій, кожному критерію присвоюється певний коефіцієнт ваги. Це дозволяє врахувати важливість кожного аспекту у загальній оцінці. Наприклад, для підприємства критерієм більшої ваги може бути швидкість комунікацій, а для іншого - зрозумілість інформації.

4. Розрахунок інтегрального показника. Інтегральний показник якості системи комунікацій розраховується за формулою [49]:

$$I = \sum_{i=1}^n (P_i \times W_i) \quad (1.1)$$

де I - інтегральний показник якості комунікацій, P_i - оцінка кожного з критеріїв, W_i - вага кожного критерію, n - кількість критеріїв.

Таким чином, кожен критерій оцінюється за окремими показниками, а їхня вага визначає його вплив на загальний результат.

5. Інтерпретація результатів. Розрахований інтегральний показник дозволяє зробити висновки щодо загального стану внутрішніх комунікацій підприємства. Шкала якості системи комунікацій дозволяє оцінити різні аспекти комунікаційної діяльності підприємства (табл. 1.7).

Таблиця 1.7

Шкала якості системи комунікацій

Рівень оцінки	Опис	Оцінка (1-5)
5. Відмінно	Комунікації є дуже ефективними. Всі аспекти комунікацій - інформативність, швидкість, зрозумілість, задоволеність - на високому рівні. Обмін інформацією відбувається швидко, чітко, без будь-яких помилок чи затримок. Працівники задоволені системою комунікацій, і вона сприяє досягненню стратегічних цілей організації.	5
4. Добре	Комунікації ефективні, але з деякими незначними недоліками. Інформація передається своєчасно, однак іноді трапляються затримки чи непорозуміння. Працівники в загальному задоволені, хоча є можливості для покращення.	4
3. Задовільно	Комунікації достатньо ефективні, але мають певні недоліки. Інформація інколи приходить із запізненням або не зовсім чітка. Взаємодія між підрозділами є обмеженою, і наявні труднощі у прийнятті рішень через недостатню або неякісну комунікацію.	3
2. Погано	Комунікації часто неефективні. Інформація передається з великими затримками, часто спостерігаються помилки в передачі. Працівники мають проблеми в отриманні необхідної інформації, що впливає на ефективність роботи. Задоволеність низька.	2
1. Дуже погано	Комунікації є неефективними, відсутні належні канали для обміну інформацією. Інформація не надходить своєчасно, не завжди зрозуміла або її не вистачає для прийняття рішень. Працівники незадоволені і виникають серйозні проблеми в управлінні підприємством.	1

Джерело: складено автором на основі [13; 49]

6. Коригувальні дії. На основі отриманих результатів проводиться аналіз слабких місць у комунікаційній системі, що дає змогу визначити ключові напрямки для вдосконалення: це можуть бути тренінги для працівників, удосконалення технологій обміну інформацією або зміни в організаційній структурі підприємства.

Таким чином, необхідність використання комплексного підходу до оцінки ефективності комунікаційних процесів підприємства обумовлена тим, що лише поєднання кількісних і якісних методів дозволяє отримати об'єктивну картину стану комунікацій у організації. Врахування різних аспектів комунікацій дозволяє виявити як сильні сторони, так і слабкі місця, що потребують удосконалення. Комплексна оцінка також сприяє більш точному визначенню напрямків для подальшого розвитку комунікаційної стратегії підприємства.

1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері розвитку комунікаційних процесів підприємств

Нормативно-правове регулювання комунікаційних процесів є невід'ємною складовою ефективного функціонування підприємства в сучасних умовах. З правильним підходом до управління комунікаціями можна забезпечити безперешкодний обмін інформацією, що сприяє своєчасному прийняттю рішень, зниженню ймовірності помилок і конфліктів, а також підвищенню загальної ефективності роботи організації. Відсутність чітких нормативів і правил у цій сфері може призвести до хаосу в обміні інформацією, що, у свою чергу, негативно вплине на координацію дій і реалізацію стратегії підприємства.

Правові норми визначають основи внутрішніх і зовнішніх комунікацій, включаючи порядок обміну інформацією між співробітниками, організаційні процедури і захист даних. Крім того, відповідне нормативно-правове забезпечення допомагає уникати порушень прав співробітників і забезпечує виконання стандартів конфіденційності. Оскільки комунікаційні процеси взаємопов'язані з багатьма аспектами бізнесу, такими як контрактні зобов'язання, захист інформації та взаємодія з державними органами, важливою є наявність чіткої правової бази для їх регулювання. Нормативно-правове регулювання створює правовий простір для реалізації комунікаційних стратегій підприємства, що забезпечує їх відповідність законодавчим вимогам та етичним стандартам. Без належного правового підґрунтя підприємства можуть зіткнутися з проблемами, які знижують їх конкурентоспроможність та репутацію на ринку. Таким чином, нормативно-правове регулювання комунікаційних процесів є важливим елементом стійкості підприємства в умовах правового поля та конкурентного середовища.

Основні аспекти нормативно-правового регулювання комунікаційних процесів у діяльності підприємств охоплюють кілька ключових напрямів, які визначають ефективність та правомірність комунікацій у рамках організації:

1. Регулювання внутрішніх комунікацій. Важливим аспектом є розробка та

застосування внутрішніх нормативних актів, що визначають порядок обміну інформацією між підрозділами та співробітниками підприємства. Це включає регламентацію комунікаційних процедур, таких як звітність, обробка та зберігання документів, а також встановлення відповідальності за порушення цих процесів. Нормативно-правове регулювання має на меті забезпечити злагоджену взаємодію між різними рівнями управління і співробітниками.

2. Захист конфіденційної інформації. Одним із важливих аспектів є створення механізмів захисту конфіденційної інформації, що обмінюється в межах підприємства. Для цього необхідно визначити правові норми, які регламентують доступ до корпоративних даних, процедури їх зберігання і передачі, а також заходи щодо запобігання витоку інформації. Законодавчі акти, як-от Закон про захист персональних даних та корпоративну таємницю, допомагають забезпечити безпеку та довіру у внутрішніх комунікаціях.

3. Регулювання зовнішніх комунікацій. Важливим аспектом є правове забезпечення комунікацій з зовнішніми партнерами, клієнтами, державними органами та іншими зацікавленими сторонами. Це включає контрактні зобов'язання, комунікацію через публічні канали (реклама, ЗМІ), а також взаємодію з органами державної влади. Правове регулювання визначає, які комунікації є допустимими, а які потребують додаткових дозволів чи ліцензій.

4. Корпоративна етика та соціальна відповідальність. Законодавство також регулює аспекти корпоративної етики в комунікаціях, що включає дотримання принципів доброчесності, прозорості та чесності в комунікаційних процесах. Це забезпечує встановлення стандартів, які сприяють формуванню позитивного іміджу компанії та її взаємодії з громадськістю.

5. Забезпечення інформаційної безпеки. Законодавче забезпечення інформаційної безпеки підприємства є важливим елементом в управлінні комунікаціями. Нормативно-правові акти визначають, як повинні організовуватись заходи з охорони інформації від несанкціонованого доступу, атак і кібершахрайства. Важливим є також впровадження стандартів і протоколів для безпечного обміну даними.

6. Дотримання стандартів і норм міжнародних угод. З огляду на глобалізацію бізнесу, необхідність дотримання міжнародних стандартів комунікаційних процесів є важливою складовою нормативно-правового регулювання. Це включає, наприклад, відповідність стандартам ISO для управління інформацією або вимогам, які ставляться до обміну даними на міжнародному рівні, зокрема в рамках Європейського Союзу.

7. Регулювання взаємодії з органами державної влади. Окремим аспектом є правове забезпечення комунікацій з державними органами. Це охоплює подачу звітності, взаємодію з регуляторними органами та виконання вимог податкового, трудового та іншого законодавства. Правовий порядок у цьому напрямі важливий для забезпечення прозорості діяльності підприємства та відповідності всім вимогам законодавства.

Нормативно-правове регулювання комунікаційних процесів підприємства не лише забезпечує ефективність внутрішніх та зовнішніх комунікацій, але й знижує ризики юридичних і репутаційних втрат, створюючи умови для сталого розвитку організації. Нормативно-правове забезпечення відносин у сфері розвитку комунікаційних процесів підприємств України узагальнено в табл. 1.8.

Таблиця 1.8

Нормативно-правове забезпечення відносин у сфері розвитку
комунікаційних процесів підприємств України

Нормативно-правовий акт	Питання, що регулює
1	2
Конституція України [26]	Основний закон, що встановлює загальні принципи правової системи країни, зокрема право на свободу слова та інформації, що є основою для ефективних комунікацій на підприємствах.
Закон України «Про інформацію» [60]	Регулює право громадян на доступ до інформації, обов'язки органів влади з надання інформації, зокрема щодо комунікаційних процесів у бізнесі та управлінні підприємством.
Закон України «Про захист персональних даних» [59]	Визначає порядок обробки персональних даних, що є важливим аспектом для регулювання внутрішніх та зовнішніх комунікацій, зокрема щодо захисту інформації про працівників та клієнтів.
Закон України «Про рекламу» [61]	Встановлює вимоги до рекламної діяльності на підприємствах, зокрема до зовнішніх комунікацій із споживачами, через рекламу та інші маркетингові комунікації.

Продовження таблиці 1.8

1	2
Закон України «Про авторське право і суміжні права» [53]	Регулює використання авторських матеріалів в процесах комунікацій, особливо для підприємств, що працюють з медіа, рекламою та контентом.
Закон України «Про електронні документи та електронний документообіг» [55]	Регулює порядок обміну електронними документами, що важливо для сучасних комунікаційних процесів на підприємствах.
Закон України «Про захист економічної конкуренції» [58]	Регулює комунікації в рамках конкурентної діяльності, зокрема відносини між підприємствами та обмін комерційною інформацією, щоб уникати антиконкурентних практик.
Закон України «Про електронні комунікації» [56]	Визначає правові та організаційні основи державної політики у сферах електронних комунікацій та радіочастотного спектра, а також права, обов'язки та відповідальність фізичних і юридичних осіб, які беруть участь у відповідній діяльності або користуються електронними комунікаційними послугами.
Закон України «Про електронну комерцію» [57]	Регулює комунікації у сфері електронної комерції, включаючи онлайн-продажі, маркетинг, взаємодію з клієнтами через інтернет.

Джерело: складено автором на основі [9; 23]

Визначені нормативно-правові акти забезпечують правове підґрунтя для управління комунікаціями на підприємствах, сприяючи прозорості, ефективності та законності в усіх аспектах комунікаційної діяльності.

Інформаційне забезпечення є невід'ємною складовою розвитку комунікаційних процесів підприємств. В умовах сучасного бізнес-середовища, коли швидкість обміну інформацією відіграє критичну роль у прийнятті управлінських рішень, ефективне управління інформацією стає одним з основних факторів успіху. Інформаційне забезпечення включає в себе не лише збирання, збереження та передачу даних, а й їх систематизацію та аналіз, що дозволяє підприємству оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища та внутрішніх процесів. Система інформаційного забезпечення повинна бути гнучкою, ефективною та здатною забезпечити швидкий доступ до потрібної інформації для всіх рівнів управління. Крім того, важливою складовою є захист інформації, зокрема персональних даних та комерційної таємниці, що потребує дотримання відповідних нормативно-правових вимог [41].

Інформаційне забезпечення комунікацій включає використання сучасних технологій, таких як автоматизація процесів, програмне забезпечення для обміну

даними та системи управління контентом. Впровадження таких технологій дозволяє підприємствам досягти високої ефективності комунікацій, зменшити витрати часу та ресурси, що витрачаються на обробку та поширення інформації. Водночас, важливо враховувати потреби різних груп користувачів та специфіку діяльності підприємства для оптимізації інформаційних потоків. Забезпечення точності, своєчасності та достовірності інформації сприяє створенню здорового інформаційного клімату в організації. Отже, ефективне інформаційне забезпечення є ключовим фактором для розвитку та підтримки стабільних комунікаційних процесів у підприємствах [63].

Інформаційне забезпечення комунікацій - це система організації та управління інформаційними потоками, яка забезпечує ефективне збирання, обробку, збереження, передачу та використання інформації для підтримки комунікаційних процесів на підприємстві. Воно включає в себе технічні, організаційні та методичні аспекти, що дозволяють забезпечити правильний, своєчасний та доступний обмін інформацією між усіма учасниками комунікаційного процесу, як внутрішньо, так і зовнішньо [21].

Різні види інформаційних систем управління комунікаційними процесами на підприємствах представлено у табл. 1.9.

Таблиця 1.9

Види інформаційних систем управління комунікаційними процесами на підприємствах

Вид інформаційної системи	Характеристика
1	2
Система управління документами (DMS)	Система, яка забезпечує зберігання, обробку, пошук і передачу документів всередині підприємства. Включає в себе електронний документообіг, контроль за версіями та погодженням.
Система управління проектами (PMS)	Система для планування, організації, моніторингу та контролю проектних завдань та ресурсів, що дозволяє ефективно комунікувати між учасниками проекту.
Система електронної пошти	Використовується для передачі та отримання текстових повідомлень, вкладень та комунікацій у рамках організаційної діяльності.
Корпоративна соціальна мережа (ESN)	Інструмент для спільної роботи, обміну ідеями, знаннями та ресурсами між співробітниками, що сприяє підвищенню комунікації та залученості в корпоративній культурі.

Продовження таблиці 1.9

1	2
Система управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM)	Система для збору, збереження та аналізу інформації про клієнтів, їх запити та історію взаємодії, що покращує комунікації з клієнтами і партнерствами.
Система управління ресурсами підприємства (ERP)	Інтегроване програмне забезпечення для управління різними функціями підприємства, що забезпечує обмін інформацією між різними відділами.
Система відеоконференцій	Платформи для проведення онлайн-зустрічей, переговорів та презентацій, які дозволяють знижувати витрати часу та підвищувати ефективність комунікацій у межах підприємства.
Інтранет-система	Внутрішня корпоративна мережа, що дозволяє співробітникам підприємства обмінюватися інформацією, спільно працювати над проектами та отримувати важливу інформацію.
Система зворотного зв'язку	Платформи для збору думок та відгуків від співробітників, клієнтів та партнерів, що дозволяє підприємствам коригувати свою діяльність та підвищувати ефективність комунікацій.
Мобільні комунікаційні платформи	Програми, які дозволяють здійснювати обмін повідомленнями та даними між працівниками за допомогою мобільних пристроїв, підвищуючи доступність та оперативність комунікацій.

Джерело: складено автором на основі [9; 23]

Представлені системи допомагають автоматизувати комунікаційні процеси, забезпечують ефективний обмін інформацією та покращують загальну продуктивність підприємства [24; 66].

Таким чином, інформаційне забезпечення є критично важливим елементом для ефективного розвитку комунікаційних процесів на підприємствах. Воно сприяє швидкому та точному обміну інформацією між усіма учасниками організаційних процесів, що дозволяє приймати обґрунтовані управлінські рішення. Використання сучасних інформаційних технологій, таких як електронні документообіги та системи управління проектами, значно підвищує ефективність комунікацій, зменшуючи затримки та помилки в передачі даних.

Висновки до розділу 1

За результатами проведеного дослідження теоретичних основ формування комунікаційних процесів у системі менеджменту підприємства можна зробити наступні висновки:

1. Визначено, що у сучасному менеджменті комунікаційні процеси відіграють фундаментальну роль, адже жодна управлінська функція - планування, організація, мотивація, контроль - не може бути реалізована без ефективного обміну інформацією. Комунікація - це «нервова система» підприємства, що забезпечує взаємозв'язок між його структурними елементами, працівниками та зовнішнім середовищем. Комунікаційні процеси є невід'ємним інструментом управління, який пронизує всі рівні та етапи функціонування підприємства. Їх ефективність безпосередньо впливає на успішність реалізації стратегічних цілей, внутрішню стабільність та адаптивність організації в динамічному бізнес-середовищі.

2. Встановлено, що комунікаційні процеси в менеджменті підприємства є основою для забезпечення ефективної взаємодії між усіма рівнями управління та підрозділами організації. Вони сприяють передаванню необхідної інформації для прийняття обґрунтованих рішень, що важливо для досягнення стратегічних і оперативних цілей підприємства. Комунікації також відіграють ключову роль у координації діяльності працівників і підрозділів, що забезпечує злагоджену роботу і мінімізує ризик непорозумінь.

3. Узагальнено, що система управління комунікаційними процесами підприємства - це організована сукупність заходів, механізмів, інструментів та методів, спрямованих на забезпечення ефективного обміну інформацією між усіма рівнями управління, підрозділами та зовнішніми партнерами підприємства. Її основною метою є оптимізація комунікаційних потоків для забезпечення швидкої та точної передачі інформації, що дозволяє ухвалювати обґрунтовані управлінські рішення, підвищувати ефективність внутрішньої взаємодії та сприяти досягненню стратегічних цілей організації.

4. Обґрунтовано, що система управління комунікаційними процесами підприємства є ключовим елементом ефективного функціонування організації в умовах динамічного середовища. Вона забезпечує цілісність інформаційних потоків, узгодженість дій усіх структурних підрозділів та підтримку прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Завдяки чітко налагодженим комунікаційним зв'язкам зростає рівень довіри, відповідальності та залученості працівників. Важливою складовою системи є зворотний зв'язок, що дозволяє своєчасно реагувати на зміни та оптимізувати управлінські процеси.

5. Узагальнено, що оцінка ефективності комунікаційних процесів підприємства - це систематичний процес вимірювання та аналізу результативності інформаційних потоків між усіма учасниками організації, а також з її зовнішнім середовищем. Цей процес включає в себе вивчення того, наскільки добре комунікації сприяють досягненню стратегічних та оперативних цілей підприємства, полегшують прийняття рішень, покращують взаємодію між підрозділами та зменшують внутрішні бар'єри.

6. Визначено, що необхідність використання комплексного підходу до оцінки ефективності комунікаційних процесів підприємства обумовлена тим, що лише поєднання кількісних і якісних методів дозволяє отримати об'єктивну картину стану комунікацій у організації. Врахування різних аспектів комунікацій дозволяє виявити як сильні сторони, так і слабкі місця, що потребують удосконалення. Комплексна оцінка також сприяє більш точному визначенню напрямків для подальшого розвитку комунікаційної стратегії.

7. Доведено, що інформаційне забезпечення є критично важливим елементом для ефективного розвитку комунікаційних процесів на підприємствах. Воно сприяє швидкому та точному обміну інформацією між усіма учасниками організаційних процесів, що дозволяє приймати обґрунтовані управлінські рішення. Використання сучасних інформаційних технологій, таких як електронні документообіги та системи управління проектами, значно підвищує ефективність комунікацій, зменшуючи затримки та помилки в передачі даних.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА ТА НАПЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ КОМУНІКАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ У СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ АТ «РУДЬ»

2.1. Організаційно-управлінський аналіз підприємства

Об'єктом дослідження актуальних питань розвитку комунікаційних процесів у системі менеджменту підприємства обрано відому виробничо-торгівельну компанію АТ «Рудь».

Організаційно-правова характеристика підприємства АТ «Рудь» представлена у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Організаційно-правова характеристика підприємства АТ «Рудь»

Ознаки	Характеристика
Повне найменування юридичної особи	АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО РУДЬ
Скорочена назва	АТ «Рудь»
Статус юридичної особи	Зареєстровано
Код ЄДРПОУ	00182863
Дата реєстрації	14.08.1995 р.
Уповноважені особи	Рудь Петро Володимирович
Розмір статутного капіталу	1 393 250,00 грн.
Види діяльності	Основний: 10.52 Виробництво морозива Інші: 10.39 Інші види перероблення та консервування фруктів і овочів 10.51 Перероблення молока, виробництво масла та сиру 46.33 Оптова торгівля молочними продуктами, яйцями, харчовими оліями та жирами
Місцезнаходження юридичної особи	10002, Україна, Житомирська обл., місто Житомир, вулиця Івана Гонти, будинок, 4

Джерело: складено автором за даними підприємства

Отже, юридична особа АТ «Рудь», код ЄДРПОУ 00182863, було зареєстровано 14.08.1995 р. Розмір статутного капіталу юридичної особи складає

1 393 250,00 грн. На момент останнього оновлення даних 11.04.2025 р. статус юридичної особи - зареєстровано. Уповноваженою особою юридичної особи АТ «Рудь» є Рудь Петро Володимирович [48].

АТ «Рудь» (на той час Житомирський маслозавод) створено в 1981 році. До 1976-го на його території знаходився Житомирський м'ясокомбінат. З 1976 по 1981 роки відбулась комплексна реконструкція приміщень. Починаючи з 1981 року поетапно були введені в дію цехи з виробництва тваринного масла, сухого, знежиреного молока, морозива.

З 1 квітня 1998 року ПАТ «Житомирський маслозавод» почав виробляти продукцію під торговою маркою «Рудь» - таке рішення прийняли на загальних зборах трудового колективу, вшановуючи свого керівника, його знання і організаторські здібності. Спочатку розглядали більше 60 варіантів назв торгової марки, але все ж таки дали бренду ім'я директора. Особисті амбіції тут ні до чого, просто хотілось, щоб за назвою марки споживачі бачили конкретну людину, яка бере на себе відповідальність за дії компанії і пов'язані з продукцією обіцянки [48].

Акціонерне товариство «РУДЬ» - компанія «Рудь» - лідер серед українських виробників морозива. «Морозиво № 1» - це не лише рекламний слоган, а й мета існування компанії. Саме тому продукція підприємства не тільки задовольняє потреби, а й перевищує сподівання споживачів. Навіть найвибагливіші з них можуть знайти для себе свій смак в асортименті продукції. На підприємстві працює команда висококваліфікованих менеджерів вищої ланки, які мають профільну освіту та великий досвід роботи.

Зважена стратегія, надійна команда та високий рівень менеджменту дозволяють компанії досягати значних результатів. Традиційне прагнення компанії «Рудь» до високих стандартів забезпечило підприємству розробку, впровадження та сертифікацію систем екологічного менеджменту, якості та харчової безпеки. Освоєні працівниками підприємства сучасні методи управління, що покладені в основу цих міжнародних стандартів, дозволяють

планомірно працювати над вдосконаленням діяльності компанії, що в кінцевому підсумку веде до підвищення конкурентоспроможності підприємства [48].

Щоденно компанія «Рудь» переробляє 300 тонн молока. Ключовий продукт компанії - морозиво: його за добу виготовляється близько 150 тонн.

Досягти таких показників стало можливо завдяки високоефективному обладнанню, унікальному для України:

1. Лінія Straightline SL1100 F2 від Tetra Pak може виготовляти близько 27 000 порцій морозива на годину та 600 000 порцій на добу. Це перша лінія в країнах Східної Європи, яка виробляє морозиво з такою потужністю.

2. Шафа шокової заморозки забезпечує температуру на виході до -30°C , що покращує зовнішній вигляд та якість морозива при подальшому фасуванні та зберіганні.

3. Сучасне німецьке обладнання Big Drum дає компанії можливість пропонувати українському споживачу ексклюзивне морозиво.

Компанія «Рудь» має власну сировинну базу і приділяє особливу увагу параметрам сировини, що надходить для переробки. Підприємство здійснює максимальний контроль якості як на стадії заготівлі молока, так і на виробництві. Система менеджменту, впроваджена у компанії, - точно така ж, як на провідних міжнародних підприємствах:

У вересні 2014 року компанія успішно пройшла перевірку Місії Європейського Союзу щодо стандартів якості українських молочних продуктів. «Рудь» - єдиний виробник морозива в Україні, який пройшов аудит Європейської комісії щодо постачання продукції у країни Євросоюзу.

Визнаний бренд морозива компанії «Рудь» - «100% морозиво» - пройшов незалежну перевірку у семи лабораторіях Європи та отримав «Добрий знак». Ця відзнака засвідчує, що продукт відповідає як українським, так і європейським вимогам за показниками якості та безпеки [48].

Підтвердження європейського підходу компанії «Рудь» до якості продукції - «Ескімос-Organic»: перше органічне морозиво в Україні і на всьому пострадянському просторі. Продукт має європейський сертифікат «Органік

Стандарт UA-BIO-108»: це означає, що він виготовлений відповідно до всіх вимог Закону Євросоюзу про органічне виробництво.

Усвідомлюючи масштаби виробництва, компанія «Рудь» відповідально ставиться до свого впливу на довкілля. У системі екологічного менеджменту одним із найважливіших напрямків роботи є енергозбереження [48]:

- на підприємстві проведений енергоаудит та впроваджені технології, що дали змогу підвищити КПД енергоблоку до 94%;

- у новій аміачній компресорній з виробництва холоду заходи з рекуперації тепла та частотного регулювання енергоспоживання обладнання зменшили споживання електроенергії на 20%.

Функціонування будь-якого виробництва пов'язане з рядом екологічних аспектів: утворення пари аміаку; використання води; утворення викидів в атмосферу продуктів згоряння природного газу; використання природного газу; використання миючих та дезінфікуючих засобів; утворення відходів сировини; утворення викидів в атмосферу СО при спаленні бензину; утворення викидів від згоряння палива.

Розуміючи масштаби виробництва морозива, компанія «Рудь» прагне до постійного зростання показників якості та екологічного стану довкілля, докладає невпинних зусиль до попередження та мінімізації забруднення. Підприємство несе повну відповідальність за якість та безпеку виробленої продукції, а також впливи на екологію. Компанія «Рудь» має безліч нагород: дипломи, медалі, відзнаки, що є переконливим доказом високої ефективності застосування сучасної філософії бізнесу.

Вже більше 10 років компанія «Рудь» є визнаним лідером ринку морозива й заморожених продуктів України. Використання нових технологій та підходів до роботи, міцні партнерські зв'язки, вірність традиціям дозволяє АТ «Рудь» завжди та в усьому бути на крок попереду [48].

Характеристика місії, бачення, мети, цілей та параметрів відповідальності АТ «Рудь» представлено у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Характеристика місії, бачення, мети, цілей та параметрів
відповідальності АТ «Рудь»

Елемент	Опис
Місія компанії	Морозиво «Рудь» з теплом до кожного.
Бачення компанії	Компанія «Рудь» - виробник морозива в Україні з найсучаснішими технологіями, найбільшим обсягом продажів та найвищою ефективністю діяльності.
Мета компанії	Виробництво продукції та постійне задоволення найвибагливіших смаків споживачів, удосконалення технологічних процесів, використання методів, досвіду, матеріалів і виробів, які не забруднюють навколишнє середовище.
Цілі компанії	- орієнтація місії на різноманітну вікову групу споживачів; - формування іміджу компанії як стабільної фірми; - орієнтація на постійне оновлення асортименту; - вихід на нові ринки збуту.
Параметри відповідальності	- перед споживачами: гарантія безпечності та якості продукції; - перед працівниками: підвищення соціальних стандартів; - перед суспільством: поліпшення екологічного стану довкілля; - перед законодавством: дотримання норм і стандартів корпоративного права; - перед бізнесом: підвищення культури ведення бізнесу в Україні.

Джерело: складено автором за даними підприємства

Основними напрямками діяльності АТ «Рудь» є [48]:

- виробництво молочної та іншої продукції підприємства та її реалізація;
- оптова та роздрібна торгівля продукцією та товарами виробництва підприємства в Україні та за кордоном;
- здійснення зовнішньоекономічної діяльності відповідно до чинного законодавства України.

Крім того, АТ «Рудь» проводить:

- відкриття магазинів для продажу товарів в Україні та за кордоном;
- відкриття відповідно до чинного законодавства України філій і представництв, необхідних для провадження виробничо-комерційної діяльності як на території України, так і за її межами;
- надання будівельно-монтажних, транспортних та інших послуг за дорученням населення, підприємств, організацій та установ;
- торгові та брокерські послуги;

- проведення бартерних та лізингових операцій;
- випуск, продаж та придбання цінних паперів відповідно до чинного законодавства України.

АТ «Рудь» є юридичною особою з моменту його державної реєстрації і має усі права та обов'язки передбачені чинним законодавством України для юридичних осіб. АТ «Рудь» є правонаступником усіх прав та обов'язків орендного підприємства «Житомирський маслозавод». Товариство вільно здійснює власну діяльність за усіма напрямками (виробнича, торгівельна, соціальна тощо) відповідно до вимог чинного законодавства України та цього Статуту.

АТ «Рудь» може створювати на території України та/або за її межами філії, представництва, відокремлені підрозділи, бути засновником (учасником, акціонером) будь-яких юридичних осіб, а також входити до складу об'єднань юридичних осіб в порядку, передбаченому чинним законодавством України та цим Статутом. Створені Товариством філії та представництва можуть наділятися основними засобами та обіговими коштами, що належать Товариству. Керівництво їх діяльністю здійснюється особами, які призначаються Правлінням Товариства.

АТ «Рудь» має самостійний баланс, рахунки в банках, основну та додаткові печатки (для податкових накладних, для договорів, для довіреностей та інші), кутові штампи зі своїм найменуванням, емблему, фірмовий бланк, знаки для товарів і послуг (торгівельні марки) та інші атрибути, притаманні юридичній особі згідно з чинним законодавством [48].

Майно АТ «Рудь» формується з джерел, не заборонених чинним законодавством України. Товариство є власником:

- майна, переданого йому у власність засновниками і акціонерами, як внесок до статутного капіталу;
- продукції, виробленої Товариством у результаті здійснення господарської діяльності;
- доходів, одержаних від господарської діяльності Товариства;

- іншого майна, набутого Товариством на підставах, не заборонених чинним законодавством України.

Організаційна структура управління АТ «Рудь» є ієрархічною та багаторівневою, що забезпечує ефективне управління всіма аспектами виробничо-комерційної діяльності підприємства. Структура включає ключові підрозділи, які відповідають за різні напрямки роботи компанії: виробництво, маркетинг, фінанси, постачання, екологія, якість продукції та інші важливі сфери.

Організаційна структура АТ «Рудь» складається з об'єднання окремих підсистем підприємства і представлена в додатку А.

Організаційна структура АТ «Рудь» є лінійно-функціонального типу, що передбачає чітке розмежування функцій та повноважень на різних рівнях управління. Така структура сприяє ефективному управлінню підприємством, забезпечуючи баланс між управлінською лінією та функціональними підрозділами.

Таким чином, сучасний стан АТ «Рудь» демонструє стабільне лідерство на ринку морозива в Україні завдяки впровадженню інноваційних технологій та високому рівню якості продукції. Компанія активно розвиває свою сировинну базу, здійснює суворий контроль якості на всіх етапах виробництва, що дозволяє їй зберігати репутацію надійного виробника. Стратегія компанії, спрямована на задоволення вимог найвибагливіших споживачів, дозволяє постійно розширювати асортимент і підвищувати конкурентоспроможність на внутрішньому та зовнішньому ринках. Використання сучасних енергозберігаючих технологій та екологічно чистих методів виробництва підвищує ефективність діяльності та мінімізує вплив на довкілля. Відповідальний підхід до екологічних проблем та соціальної відповідальності сприяє покращенню іміджу компанії та її відносин із суспільством. Плани на майбутнє включають подальше оновлення виробничих потужностей, розвиток нових продуктів, зокрема органічного морозива, а також вихід на нові міжнародні ринки.

2.2. Діагностика фінансово-економічного стану підприємства

Діагностика фінансово-економічного стану підприємства є ключовим інструментом управління, що дозволяє об'єктивно оцінити поточну діяльність, виявити сильні та слабкі сторони, а також визначити шляхи підвищення ефективності. В умовах ринкової економіки підприємства стикаються з постійними змінами у зовнішньому середовищі, зростаючою конкуренцією та невизначеністю, що потребує своєчасного аналізу фінансових результатів. Діагностика дозволяє оперативно реагувати на негативні тенденції, ухвалювати обґрунтовані управлінські рішення і забезпечувати стабільний розвиток бізнесу. Основна мета цієї процедури - виявлення внутрішніх резервів зростання, забезпечення фінансової стійкості та покращення загального стану підприємства. Аналіз фінансово-економічних показників, таких як ліквідність, платоспроможність, прибутковість, ділова активність тощо, є основою для стратегічного та оперативного планування.

Системна діагностика дозволяє визначити рівень фінансової незалежності підприємства, його кредитоспроможність і здатність до розширення діяльності. Вона також є важливим інструментом для інвесторів, кредиторів, партнерів і керівників, які зацікавлені у достовірній та повній інформації про підприємство. Враховуючи постійні економічні коливання, своєчасне виявлення потенційних ризиків і загроз стає можливим завдяки глибокому аналізу фінансових показників. У процесі діагностики також виявляються можливості для зниження витрат, оптимізації витратної структури та підвищення рентабельності. Важливо зазначити, що діагностика охоплює як поточні, так і перспективні аспекти функціонування підприємства. Вона дозволяє оцінити рівень ефективності управління ресурсами та якість прийняття рішень.

Зміст діагностики включає збір, аналіз, інтерпретацію фінансової інформації, побудову системи коефіцієнтів та їх порівняння з нормативами чи середньогалузевими значеннями. У результаті формується комплексне уявлення про стан підприємства та напрями його покращення. Саме завдяки діагностиці

можна розробити дієві заходи з підвищення фінансової стабільності та конкурентоспроможності. Таким чином, діагностика фінансово-економічного стану є основою ефективного управління і невід’ємною складовою сталого розвитку підприємства.

Динаміка формування основних економічних показників діяльності АТ «Рудь» представлена у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Основні економічні показники діяльності АТ «Рудь»

Показники	Роки			2024 р. до 2022 р.	
	2022 р.	2023 р.	2024 р.	+, –	%
Чистий дохід, тис. грн.	2263651	2855378	3378734	1115083	49,26
Валовий прибуток, тис. грн.	701009	935742	961374	260365	37,14
Чистий прибуток, тис. грн.	203805	323291	290352	86547	42,47
Середньорічна вартість активів, тис. грн.	2046010,0	2092170,0	2404487,5	358478	17,52
Середньорічна вартість необоротних активів, тис. грн.	1015266,0	955062,0	1030230,0	14964,0	1,47
Середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн.	1030744,0	1137108,0	1374257,5	343513,5	33,33
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	660	659	793	133	20,15
Фондовіддача, грн.	2,23	2,99	3,28	1,05	47,09
Фондомісткість	0,09	0,09	0,06	-0,03	-34,09
Фондоозброєність, тис. грн /ос.	1538,28	1449,26	1299,16	-239,13	-15,55
Продуктивність праці, тис. грн. /ос.	3429,77	4332,90	4260,70	830,92	24,23
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	2,20	2,51	2,46	0,26	11,95

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності підприємства

На основі аналізу основних економічних показників діяльності АТ «Рудь» за 2022–2024 роки можна зробити висновок про позитивну динаміку розвитку підприємства. За досліджуваний період чистий дохід зріс на 49,26 %, що свідчить про ефективну збутову політику та зростання попиту на продукцію компанії. Валовий прибуток також демонструє зростання на 37,14 %, хоча темпи дещо нижчі порівняно з чистим доходом, що може свідчити про зростання витрат на виробництво. Чистий прибуток збільшився на 42,47 %, що підтверджує зростання фінансової результативності.

Середньорічна вартість активів зросла на 17,52 %, що може бути наслідком як модернізації виробництва, так і розширення обсягів діяльності. Оборотні активи зросли на 33,33 %, що вказує на збільшення обсягів товарно-матеріальних запасів або дебіторської заборгованості. Кількість працівників збільшилась на 20,15 %, що свідчить про розширення масштабів виробництва. Показник фондівдачі зріс на 47,09 %, що означає більш ефективне використання основних засобів. При цьому фондомісткість зменшилась на 34,09 %, що є позитивною ознакою зниження капіталомісткості продукції. Незначне зниження фондоозброєності на 15,55 % може свідчити про те, що зростання чисельності працівників випереджає темпи оновлення техніки. Водночас продуктивність праці зросла на 24,23 %, що підтверджує підвищення ефективності праці персоналу. Загалом аналіз засвідчує стабільне зростання та покращення фінансово-економічного стану АТ «Рудь».

Діагностика майнового стану підприємства є важливим інструментом оцінки його фінансової стабільності, ефективності використання ресурсів та потенціалу розвитку. Вона дозволяє виявити структуру активів, динаміку змін у складі майна, а також співвідношення між власними та залученими ресурсами. Аналіз майнового стану забезпечує глибше розуміння фінансової стійкості підприємства, зокрема його здатності забезпечувати безперебійне функціонування у коротко- та довгостроковій перспективі.

У ході діагностики вивчаються показники, які характеризують обсяги, склад та структуру активів і капіталу підприємства. Такий аналіз є важливим для керівництва, інвесторів, кредиторів і потенційних партнерів. Він допомагає приймати обґрунтовані управлінські рішення щодо модернізації виробництва, оптимізації витрат, залучення інвестицій або змін у фінансовій стратегії. Особливого значення майновий стан набуває в умовах економічної нестабільності, коли важливо швидко реагувати на внутрішні та зовнішні виклики. Регулярна діагностика дозволяє своєчасно виявляти проблемні зони та запобігати можливим фінансовим ризикам. Отже, діагностика майнового стану є ключовою складовою системи управління підприємством.

Характеристика майна підприємства АТ «Рудь» та джерел його формування за балансом представлена у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Характеристика майна підприємства АТ «Рудь»
та джерел його формування за балансом

Показники	2022 р.		2023 р.		2024 р.		2024 р. до 2022 р.		
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	+, –	%	п.с.
Активи									
1. Необоротні активи:	970586	45,0	939538	46,4	1120922	40,3	150336	15,49	-4,69
в т.ч. основні засоби	894411	41,4	842815	41,6	938652	33,7	44241	4,95	-7,71
2. Оборотні активи	1188402	55,0	1085814	53,6	1662701	59,7	474299	39,91	4,69
в т.ч. запаси	329286	15,3	332765	16,4	509120	18,3	179834	54,61	3,04
дебіторська заборговність	297897	13,8	329474	16,3	481760	17,3	183863	61,72	3,51
грошові кошти	557092	25,8	420281	20,8	670867	24,1	113775	20,42	-1,70
Пасиви									
1. Власний капітал	1488014	68,9	1811008	89,4	2100374	75,5	612360	41,15	6,53
в т.ч. зареєстрований капітал	5341	0,2	5341	0,3	5341	0,2	0	0,00	-0,06
нерозподілений прибуток	1482673	68,7	1805667	89,2	2095033	75,3	612360	41,30	6,59
2. Довгострокові зобов'язання і забезпечення	1637	0,1	2607	0,1	3217	0,1	1580	96,52	0,04
3. Поточні зобов'язання і забезпечення	669337	31,0	211737	10,5	680032	24,4	10695	1,60	-6,57
Баланс	2158988	100,0	2025352	100,0	2783623	100,0	624635	28,93	х

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності підприємства

У період з 2022 по 2024 рік майновий стан АТ «Рудь» демонструє позитивну динаміку, про що свідчить зростання загальної суми активів на 28,93% (на 624635 тис. грн.). Оборотні активи зросли на 39,91%, що свідчить про зростання гнучкості підприємства у короткостроковій перспективі. Зокрема, запаси збільшилися на 54,61%, а дебіторська заборгованість – на 61,72%, що може вказувати на активне розширення ринків збуту та зростання обсягів

продажу з відстрочкою платежів. Грошові кошти також зросли на 113775 тис. грн. (на 20,42%), що покращує ліквідність підприємства.

У структурі активів спостерігається незначне зниження частки необоротних активів – з 45,0% до 40,3%, що може свідчити про зміну акцентів у стратегії управління активами. Основні засоби зросли на 4,95%, проте їх частка в активах зменшилася на 7,71 п.п., що свідчить про відносно повільніші темпи оновлення або інвестування в довгострокові ресурси.

Значне зростання власного капіталу на 41,15% є позитивним показником фінансової стабільності підприємства. Основне джерело цього зростання – нерозподілений прибуток, який зріс на 41,3%. Поточні зобов'язання зросли незначно (на 1,6%), а довгострокові – майже вдвічі, однак їх частка залишається мінімальною. Загалом, структура балансу свідчить про посилення власного фінансового ресурсу та покращення фінансової автономії АТ «Рудь».

Діагностика фінансових результатів діяльності підприємства є важливою складовою фінансово-економічного аналізу, що дозволяє оцінити ефективність господарювання. Вона забезпечує глибоке розуміння прибутковості підприємства, динаміки доходів і витрат, а також факторів, що впливають на зміну фінансового результату. Аналіз фінансових результатів дозволяє своєчасно виявляти внутрішні резерви підвищення рентабельності та забезпечує основу для прийняття стратегічних управлінських рішень. Ретельна діагностика є необхідною для виявлення сильних і слабких сторін підприємства, прогнозування майбутньої фінансової стійкості та визначення перспектив розвитку.

Також діагностика фінансових результатів має особливе значення для інвесторів, кредиторів і партнерів, оскільки надає їм об'єктивну картину фінансового стану підприємства. За її результатами визначаються ключові показники рентабельності, обсягів чистого прибутку та валового доходу. Крім того, вона дозволяє оцінити ефективність використання ресурсів та доцільність витрат. У сучасних умовах ринкової конкуренції фінансова діагностика стає важливим інструментом підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Саме тому регулярне проведення аналізу фінансових результатів є запорукою стабільного та прибуткового розвитку підприємства.

Механізм формування фінансових результатів діяльності підприємства АТ «Рудь» проаналізовано у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Механізм формування фінансових результатів діяльності
підприємства АТ «Рудь», тис.грн.

Показники	Роки			2024 р. до 2022 р.	
	2022 р.	2023 р.	2024 р.	+, –	%
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2263651	2855378	3378734	1115083	49,26
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	1562642	1919636	2417360	854718	54,70
Валовий прибуток	701009	935742	961374	260365	37,14
Інші операційні доходи	67883	36782	56377	-11506	-16,95
Адміністративні витрати	70504	93159	111327	40823	57,90
Витрати на збут	324652	382717	462650	137998	42,51
Інші операційні витрати	62318	30029	29592	-32726	-52,51
Фінансовий результат від операційної діяльності	311418	466619	414182	102764	33,00
Фінансові витрати	69081	79887	58591	-10490	-15,19
Інші витрати	172	58	253	81	47,09
Фінансовий результат до оподаткування	249494	396180	357563	108069	43,32
Чистий фінансовий результат	203805	323291	290352	86547	42,47

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності підприємства

Аналіз механізму формування фінансових результатів АТ «Рудь» за 2022–2024 роки свідчить про позитивну динаміку основних фінансових показників. Чистий дохід від реалізації продукції зріс на 49,26% і сягнув 3378734 тис. грн у 2024 році, що свідчить про зростання обсягів продажів і попиту на продукцію. Водночас собівартість реалізованої продукції збільшилась на 54,7%, що дещо випереджає темпи приросту доходу, що впливає на зниження темпів зростання валового прибутку. Валовий прибуток зріс на 37,14%, що є позитивним сигналом, однак темп його зростання нижчий за темп зростання витрат, зокрема адміністративних та збутових.

Адміністративні витрати зросли майже на 58%, що може свідчити про збільшення масштабів діяльності або нераціональне управління витратами.

Витрати на збут також значно зросли (на 42,51%), що може бути пов'язано з активною маркетинговою політикою підприємства. Незважаючи на збільшення витрат, фінансовий результат від операційної діяльності зріс на 33%, що свідчить про достатню операційну ефективність. Зниження фінансових витрат на 15,19% позитивно вплинуло на загальний прибуток. Чистий прибуток підприємства у 2024 році зріс на 42,47% порівняно з 2022 роком і склав 290352 тис. грн. У цілому АТ «Рудь» демонструє позитивну фінансову динаміку, однак зростання витрат вимагає контролю та оптимізації.

Динаміка показників оцінки фінансового стану підприємства АТ «Рудь» представлена у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Динаміка показників оцінки фінансового стану
підприємства АТ «Рудь»

Показники	Роки			2024 р. до 2022 р.	
	2022 р.	2023 р.	2024 р.	+, –	%
Коефіцієнт загальної ліквідності	1,78	5,13	2,45	0,67	37,71
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,83	1,98	0,99	0,15	18,53
Чистий оборотний капітал, тис.грн.	519065	874077	982669	463604	89,32
Коефіцієнт автономії	0,69	0,89	0,75	0,07	9,48
Коефіцієнт фінансової залежності	1,45	1,12	1,33	-0,13	-8,66
Коефіцієнт фінансової стійкості	2,22	8,45	3,07	0,86	38,62
Коефіцієнт оборотності активів	1,11	1,36	1,41	0,30	27,01
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	1,63	1,73	1,73	0,09	5,81
Рентабельність господарської діяльності, %	12,35	16,33	11,84	-0,51	x
Рентабельність власного капіталу, %	14,70	19,60	14,85	0,15	x
Рентабельність продукції, %	15,62	19,20	12,95	-2,67	x

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності підприємства

Аналіз динаміки показників оцінки фінансового стану АТ «Рудь» за 2022–2024 роки свідчить про змішані тенденції. Коефіцієнт загальної ліквідності зріс на 37,71%, що вказує на поліпшення здатності підприємства покривати короткострокові зобов'язання, хоча у 2024 році цей показник дещо знизився порівняно з 2023 роком. Абсолютна ліквідність також поліпшилась на 18,53%, що свідчить про достатній обсяг грошових коштів та їх еквівалентів для

погашення поточних боргів. Чистий оборотний капітал зріс майже вдвічі (на 89,32%), що свідчить про зростання фінансової гнучкості компанії. Коефіцієнт автономії збільшився з 0,69 до 0,75, що позитивно характеризує структуру капіталу і зниження залежності від зовнішніх джерел фінансування. Паралельно з цим коефіцієнт фінансової залежності знизився, що також є позитивною ознакою. Показник фінансової стійкості зріс на 38,62%, свідчаючи про підвищення здатності компанії протистояти фінансовим ризикам. Активність підприємства також зросла - коефіцієнт оборотності активів підвищився на 27,01%. Незначне зростання коефіцієнта оборотності власного капіталу вказує на ефективне його використання. Утім, рентабельність господарської діяльності та рентабельність продукції дещо знизились, що може свідчити про зростання витрат або ціновий тиск на ринку. Загалом фінансовий стан підприємства є стабільним, проте потребує уваги до показників прибутковості.

Таким чином, можна зробити висновок, що АТ «Рудь» демонструє стабільне економічне зростання, що підтверджується позитивною динамікою основних фінансово-економічних показників. Зростання чистого доходу, прибутковості та обсягів активів свідчить про ефективне управління ресурсами та конкурентоспроможність підприємства. Компанія успішно нарощує оборотний капітал, зберігає фінансову стійкість і підтримує високу ліквідність. Незважаючи на деяке зниження рентабельності продукції, підприємство продовжує утримувати позитивний фінансовий результат. У перспективі АТ «Рудь» має потенціал для подальшого розвитку через інноваційність, розширення ринку збуту та зміцнення позицій на національному та міжнародному рівнях. Загалом, підприємство знаходиться у стабільному фінансовому становищі з позитивними прогнозами щодо подальшого економічного зростання.

2.3. Оцінка комунікаційних процесів у системі менеджменту підприємства

Розвиток комунікаційних процесів у системі менеджменту підприємства АТ «Рудь» є важливим аспектом для забезпечення ефективної взаємодії між різними рівнями управління та підрозділами компанії. Внутрішні комунікації дозволяють забезпечити чітке розуміння стратегічних цілей, оперативних задач та сприяють належному виконанню процесів, що безпосередньо впливають на ефективність роботи підприємства. Розвинена комунікаційна система сприяє оптимізації управлінських рішень, покращує координацію та забезпечує оперативність у прийнятті рішень [37].

Комунікації в АТ «Рудь» також сприяють мотивації працівників, створенню позитивного корпоративного клімату, що відображається на загальній продуктивності. Ефективне спілкування дозволяє мінімізувати помилки та знижує ризики в управлінні, покращує співпрацю з партнерами та забезпечує стабільність у відносинах з постачальниками та споживачами продукції. У сучасному бізнес-середовищі, де зміни відбуваються швидко, наявність дієвої комунікаційної стратегії є важливим фактором для підтримки конкурентоспроможності підприємства [64]. Отже, розвиток комунікаційних процесів у системі менеджменту АТ «Рудь» є важливою складовою успішного функціонування компанії, що сприяє її адаптації до нових ринкових умов та забезпечує сталий розвиток на всіх рівнях організації.

В АТ «Рудь» використовуються три основні види комунікацій, які забезпечують ефективну взаємодію як всередині компанії, так і з її зовнішнім середовищем (табл. 2.7).

Комунікації між організацією і зовнішнім середовищем відіграють важливу роль у формуванні репутації та забезпеченні стабільної взаємодії підприємства з оточуючим світом. В АТ «Рудь» такі комунікації реалізуються через активну взаємодію зі споживачами, зокрема в межах корпоративних соціальних проєктів, що підвищують довіру до бренду.

Таблиця 2.6

Види комунікацій у забезпеченні ефективної взаємодії як всередині компанії, так і з її зовнішнім середовищем у АТ «Рудь»

Вид комунікацій	Характеристика
1. Комунікації між організацією і зовнішнім середовищем	Цей вид комунікацій включає взаємодію з постачальниками, споживачами, партнерами, органами державного управління та іншими зовнішніми структурами. Зовнішні комунікації сприяють підтримці репутації компанії, просуванню її продукції на ринку та формуванню партнерських відносин. Вони також охоплюють маркетингові комунікації, рекламу, PR та інформаційні зв'язки з громадськістю.
2. Міжрівневі комунікації	Це комунікації, що здійснюються між різними рівнями управління в межах організації. Вони включають горизонтальну та вертикальну взаємодію між керівництвом, менеджерами та працівниками. Цей вид комунікацій важливий для забезпечення чіткого виконання задач та стратегічних цілей компанії. Вони допомагають встановити зворотний зв'язок між рівнями управлінської структури та сприяють своєчасному прийняттю рішень.
3. Комунікації між підрозділами організації	Вони забезпечують ефективну координацію між різними відділами та службами підприємства. Завдяки цим комунікаціям досягається синхронізація роботи різних підрозділів, що є необхідним для досягнення загальних цілей компанії. Це включає обмін інформацією, документами та іншими ресурсами між підрозділами, що сприяє оптимізації внутрішніх процесів і покращенню загальної ефективності підприємства.

Джерело: складено автором

Також важливим напрямом є партнерська співпраця з діловими структурами, що сприяє розширенню ринків збуту та зміцненню бізнес-відносин. Компанія активно підтримує зв'язки з органами державної влади, що дозволяє своєчасно реагувати на зміни в законодавстві та брати участь у регіональних програмах розвитку. Крім того, налагоджені відносини зі ЗМІ забезпечують ефективну інформаційну політику та сприяють популяризації продукції підприємства. Основна мета зовнішніх комунікацій — задовольнити інформаційні потреби як самої організації, так і її зовнішніх стейкхолдерів [40]. Через ці зв'язки компанія демонструє відкритість до співпраці, соціальну відповідальність та прагнення до сталого розвитку. Така модель комунікацій сприяє зростанню конкурентоспроможності АТ «Рудь» і дозволяє адаптуватися до викликів зовнішнього середовища.

Приклади формування зовнішніх комунікацій АТ «Рудь» з різними зовнішніми контрагентами представлено у табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Приклади формування зовнішніх комунікацій з різними контрагентами АТ «Рудь»

Зовнішній контрагент	Форма комунікації	Мета комунікації	Приклад
Споживачі	Соціальні мережі, корпоративні заходи, зворотний зв'язок через сайт, реклама	Формування лояльності, покращення обслуговування, популяризація бренду	Впровадження соціального проєкту «Морозиво для дітей»
Постачальники	Ділові переговори, участь у виставках, електронне листування	Умови постачання, контроль якості, узгодження цін	Укладення довгострокових контрактів на постачання молочної сировини
Партнери	Спільні маркетингові кампанії, ділові зустрічі, контракти	Розширення ринку, створення нових продуктів	Співпраця з національними мережами супермаркетів
Органи державної влади	Звітування, участь у публічних заходах, взаємодія через галузеві асоціації	Дотримання законодавства, участь у держпрограмах	Подання звітності до ДПС, участь у місцевих економічних форумах
Засоби масової інформації	Прес-релізи, інтерв'ю, пресконференції, PR-акції	Підтримка позитивного іміджу, інформування громадськості	Публікації про досягнення компанії в регіональних ЗМІ
Громадські організації та НУО	Спонсорство, благодійні проєкти, участь у громадських ініціативах	Соціальна відповідальність, покращення іміджу	Підтримка дитячих спортивних секцій і культурних ініціатив

Джерело: складено автором

Кожен з цих видів комунікацій є критично важливим для забезпечення стабільності, розвитку та конкурентоспроможності АТ «Рудь».

Міжрівневі комунікації в організації. Інформація в межах АТ «Рудь» активно переміщується з одного рівня управління на інший, що є характерним для вертикальної комунікації. Вона може передаватися зверху вниз - від вищого керівництва до підлеглих [49]. Таким чином, працівникам повідомляють про поточні завдання, зміни в пріоритетах, процедури виконання роботи та інші

управлінські рішення. Водночас у компанії діють і зворотні комунікації - від нижчих рівнів до вищих. Це дозволяє керівництву своєчасно отримувати інформацію про поточні або потенційні проблеми, а також пропозиції щодо вдосконалення робочих процесів [15].

У АТ «Рудь» формується ефективна комунікаційна мережа, що включає вертикальні, горизонтальні та діагональні зв'язки. Вертикальні зв'язки, зокрема, вибудовуються по лінії підпорядкування: від керівника до підлеглого і навпаки. Така структура забезпечує оперативне прийняття рішень, контроль за їх реалізацією та зворотний зв'язок щодо ефективності управлінських дій.

Приклад здійснення вертикальних комунікацій у АТ «Рудь» представлено на рис. 2.1.

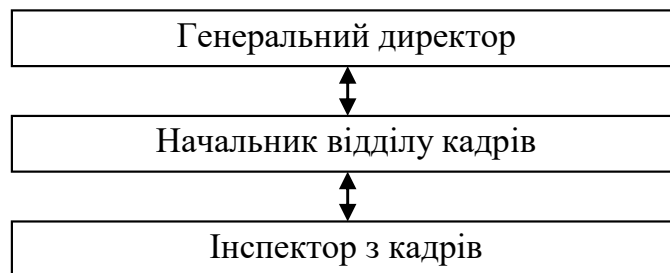


Рис. 2.1. Приклад здійснення вертикальних комунікацій у АТ «Рудь»

Джерело: складено автором

Комунікації між підрозділами. Поряд із використанням вертикальних комунікацій АТ «Рудь» активно застосовує і горизонтальні комунікації, які здійснюються між працівниками та керівниками одного рівня з різних структурних підрозділів. Такі комунікації сприяють координації дій, узгодженню завдань та спільному вирішенню виробничих і організаційних питань. Наприклад, для успішного запуску нової продукції потрібна тісна взаємодія між маркетинговим відділом, виробництвом та службою збуту [9].

Горизонтальні зв'язки дозволяють зменшити навантаження на верхній рівень управління, оперативно обмінюватися інформацією і забезпечувати швидке реагування на зміни зовнішнього і внутрішнього середовища. Крім того, у межах таких комунікацій формуються проєктні команди, які об'єднують

фахівців з різних відділів задля досягнення спільної мети. Це підвищує гнучкість управління та сприяє розвитку командної роботи [9]. Таким чином, горизонтальні комунікації є важливою складовою ефективного функціонування системи управління АТ «Рудь».

Приклад здійснення горизонтальних комунікацій у АТ «Рудь» представлено на рис. 2.2.

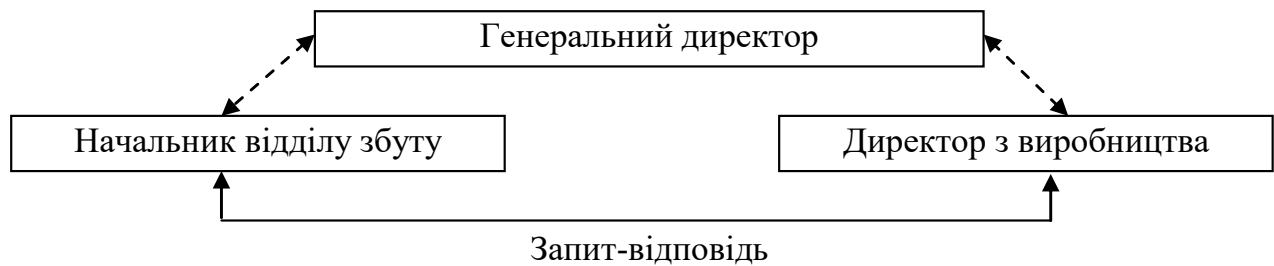


Рис. 2.2. Приклад здійснення горизонтальних комунікацій у АТ «Рудь»

Джерело: складено автором

В АТ «Рудь», крім формальних комунікаційних каналів, існує і неформальний спосіб передачі інформації. Неформальні комунікації виникають у процесі повсякденного спілкування між працівниками, обміну думками під час перерв, зустрічей у неофіційній обстановці чи спільного виконання завдань. Такі комунікації відіграють важливу роль у формуванні корпоративної культури, підтриманні доброзичливої атмосфери в колективі та швидкому поширенні нової інформації. Вони дозволяють працівникам швидко отримувати реакцію колег, висловлювати власні ідеї або занепокоєння без офіційних процедур. Часто неформальні зв'язки сприяють більш гнучкому прийняттю рішень, оскільки забезпечують зворотний зв'язок навіть у тих випадках, коли формальні канали працюють повільніше. Керівництво АТ «Рудь» визнає важливість такого виду комунікацій і намагається враховувати його вплив при формуванні комунікаційної політики компанії. Наприклад, проводяться командні зустрічі, корпоративні заходи та неформальні сесії обміну ідеями.

Характеристика основних видів та прикладів неформальних комунікацій в АТ «Рудь» представлена у табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Характеристика основних видів та прикладів неформальних комунікацій в АТ «Рудь»

Вид неформальних комунікацій	Опис	Приклади в АТ «Рудь»
Спілкування під час перерв	Обмін інформацією між працівниками у невимушеній атмосфері	Розмови у кафетерії під час обіду або кави, обговорення виробничих ситуацій у зручний для всіх спосіб
Особисті зв'язки між працівниками	Створення дружніх або довірчих стосунків між колегами	Колеги з різних підрозділів діляться досвідом, підтримують один одного, передають важливу інформацію швидше
Внутрішні чати, неформальні групи	Використання месенджерів, соцмереж або внутрішніх каналів для неформального обговорення	Робочі чати в месенджерах (наприклад, Viber/Telegram) для оперативного вирішення питань та обміну новинами
Корпоративні заходи	Зустрічі у неформальній обстановці, що сприяють комунікації	Святкування свят, дні народження, тимбілдинги, де працівники можуть вільно обмінюватися думками
Ініціативи «знизу»	Обговорення ідей чи проблем, що виникають безпосередньо серед працівників	Обговорення між співробітниками щодо покращення умов праці, які згодом передаються керівництву
Чутки та "сарафанне радіо"	Поширення неофіційної інформації або припущень	Обговорення можливих змін у компанії, нових продуктів чи рішень керівництва до їх офіційного підтвердження

Джерело: складено автором

Таким чином, поєднання формальних і неформальних каналів забезпечує ефективну комунікаційну систему підприємства, підвищуючи рівень довіри, згуртованості колективу та оперативності управлінських процесів.

Оцінювання ефективності комунікаційних процесів є важливою складовою сучасної системи управління підприємством. Для АТ «Рудь» це дозволяє виявляти сильні та слабкі сторони у внутрішній і зовнішній взаємодії, своєчасно реагувати на проблеми та покращувати корпоративну культуру. Налагоджена комунікація сприяє прийняттю виважених управлінських рішень і забезпечує ефективну координацію дій усіх підрозділів [1].

Динаміка показників оцінювання ефективності комунікаційних процесів на підприємстві АТ «Рудь» за 2022–2024 роки представлена у табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Динаміка показників оцінювання ефективності комунікаційних процесів на підприємстві АТ «Рудь»

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2024 р. до 2022 р., %	Коментар
Рівень внутрішньої поінформованості працівників, %	72	78	84	16,7	Покращення обізнаності працівників завдяки активній комунікаційній політиці
Кількість корпоративних комунікаційних заходів на рік	6	9	12	100,0	Зросла частота проведення нарад, тимблдингів, зустрічей
Рівень задоволеності комунікацією серед працівників, %	68	75	81	19,1	Результати опитувань персоналу свідчать про покращення якості взаємодії
Кількість інформаційних бюлетенів / внутрішніх повідомлень на місяць	4	6	7	75	Регулярне інформування про події, зміни, досягнення
Час реагування на внутрішні запити (середній), днів	4,5	3,2	2,6	-42,2	Зменшення часу відповіді завдяки цифровим каналам комунікації
Рівень зовнішньої поінформованості клієнтів про новинки, %	61	74	86	41,0	Збільшено активність у соціальних мережах та ЗМІ
Частка позитивних згадок у ЗМІ / соцмережах, %	70	81	88	25,7	Зміцнення іміджу компанії завдяки прозорій комунікаційній політиці
Кількість партнерських комунікаційних ініціатив, од.	5	7	9	80,0	Активізація співпраці з постачальниками, громадами, владою

Джерело: складено автором

Узагальнюючи результати аналізу ефективності комунікаційних процесів в АТ «Рудь», можна зазначити помітне покращення показників за 2022–2024 роки. Зросла поінформованість працівників і клієнтів, що свідчить про підвищення якості як внутрішньої, так і зовнішньої комунікації. Підприємство активізувало комунікаційні заходи, зменшило час реагування на запити та покращило репутаційні показники у ЗМІ. Зростання партнерських ініціатив також демонструє високий рівень відкритості до взаємодії. Усі ці зміни сприяють зміцненню корпоративної культури та підвищенню конкурентоспроможності компанії.

Для оцінки ефективності комунікаційного механізму АТ «Рудь» нами,

також, було проведено опитування керівного персоналу щодо ефективності основних складових комунікаційного механізму підприємства. Інтегральна оцінка проводилась за 5-бальною шкалою. Використовуючи методику визначення інтегрального показника якості системи внутрішніх комунікацій проведено оцінювання різних аспектів комунікаційної діяльності підприємства АТ «Рудь» (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Результати опитування керівного персоналу щодо ефективності основних складових комунікаційного механізму підприємства АТ «Рудь»

Критерій	Оцінка (1-5)	Вага	Вагова оцінка (оцінка × вага)
1. Інформативність	4	0,25	1,00
1.1. Оновлення інформації без затримок	4	0,10	0,40
1.2. Повнота інформації для прийняття рішень	4	0,10	0,40
1.3. Надійність та достовірність інформації	5	0,05	0,25
2. Зрозумілість	5	0,20	1,00
2.1. Простота та ясність у формулюваннях	5	0,07	0,35
2.2. Зрозумілість термінології	5	0,07	0,35
2.3. Відсутність непорозумінь у передачі повідомлень	5	0,06	0,30
3. Швидкість комунікацій	3	0,20	0,60
3.1. Час для отримання відгуку від підрозділів	3	0,07	0,21
3.2. Час на затвердження рішень	3	0,07	0,21
3.3. Час на обробку та передачу важливих повідомлень	3	0,06	0,18
4. Взаємодія між підрозділами	4	0,20	0,80
4.1. Частота міжпідрозділових зустрічей	4	0,07	0,28
4.2. Спільна робота над проєктами та завданнями	4	0,07	0,28
4.3. Відкритість у обміні ідеями та рішеннями	4	0,06	0,24
5. Задоволеність працівників	4	0,15	0,60
5.1. Позитивний відгук від працівників на опитування	4	0,05	0,20
5.2. Виявлення проблем у комунікаціях через опитування	4	0,05	0,20
5.3. Відсутність скарг на проблеми комунікацій	4	0,05	0,20
Інтегральний показник якості комунікацій	x	x	4,00

Джерело: складено автором за результатами проведеного опитування

Інтегральне оцінювання ефективності комунікаційного процесу в АТ «Рудь» показало, що загальний стан комунікаційної системи підприємства є

позитивним з оцінкою 4.00. Основними сильними сторонами є висока інформативність, зрозумілість передачі інформації та задоволеність працівників. Проте, є деякі аспекти, що потребують покращення, зокрема швидкість обміну інформацією та взаємодія між підрозділами, що отримали оцінки трохи нижче. В цілому, підприємство демонструє високий рівень ефективності комунікаційних процесів, хоча є певні напрямки для вдосконалення. Результати оцінки можуть слугувати основою для подальшого розвитку та оптимізації внутрішніх комунікаційних стратегій у компанії.

Отже, розвиток комунікаційних процесів у системі менеджменту АТ «Рудь» є важливим чинником для забезпечення стабільності та ефективності діяльності підприємства. Застосування різних видів комунікацій - вертикальних, горизонтальних і неформальних - сприяє ефективному обміну інформацією між різними рівнями та підрозділами організації. Встановлені комунікаційні канали забезпечують швидкий обмін важливою інформацією, що дозволяє керівництву оперативно приймати рішення, а працівникам отримувати необхідні відомості для виконання завдань. Однак, є потреба у покращенні деяких аспектів комунікацій, таких як прискорення обміну інформацією та забезпечення більшої чіткої взаємодії між різними підрозділами.

Таким чином, оцінка ефективності комунікаційних процесів показала, що підприємство має потенціал для подальшого вдосконалення, зокрема через удосконалення інформативності та зрозумілості переданої інформації. Результати оцінки свідчать про достатній рівень задоволення працівників комунікаційним процесом, що в свою чергу сприяє покращенню робочого клімату. Разом з тим, слід звернути увагу на підвищення швидкості комунікацій та мінімізацію затримок в передачі важливих даних. Впровадження запропонованих заходів може призвести до зростання ефективності внутрішніх комунікацій, що позитивно вплине на загальні результати підприємства.

2.4. Напрями підвищення ефективності комунікаційних процесів в системі менеджменту підприємства

У сучасному динамічному бізнес-середовищі ефективність комунікаційних процесів є одним із ключових факторів успішного функціонування підприємства. У зв'язку з цим, необхідність підвищення ефективності комунікаційних процесів в системі менеджменту АТ «Рудь» стає надзвичайно актуальною. Сучасні організації, зокрема АТ «Рудь», стикаються з вимогами до оперативного обміну інформацією, швидкого прийняття рішень і забезпечення високої взаємодії між різними рівнями та підрозділами. Ефективні комунікації сприяють не лише покращенню внутрішнього клімату в організації, але й підвищенню продуктивності та конкурентоспроможності на ринку. Проблеми, пов'язані з неефективними або затриманими комунікаціями, можуть призвести до помилок у виконанні завдань, зниження задоволення працівників і, врешті-решт, до зниження загальної ефективності компанії. Тому вкрай важливо виявити слабкі місця в існуючих комунікаційних процесах та розробити стратегії для їх покращення [6; 27].

Підвищення ефективності комунікацій також безпосередньо впливає на рівень задоволення співробітників і зацікавлених сторін, що, в свою чергу, позитивно позначається на результатах роботи підприємства. Для цього необхідно регулярно оцінювати існуючі канали та інструменти комунікації, а також вдосконалювати їх відповідно до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі. З цією метою, важливо створити систему моніторингу і вдосконалення комунікаційних процесів, що дозволить оперативно реагувати на зміни та ефективно управляти інформаційними потоками. Враховуючи все вищесказане, підвищення ефективності комунікаційних процесів в системі менеджменту АТ «Рудь» є необхідним кроком для забезпечення стабільного розвитку та успіху підприємства в умовах сучасного ринку [32].

Виявлення комунікаційних перешкод в системі менеджменту підприємства АТ «Рудь» є важливим кроком для забезпечення ефективної

роботи організації. Існування перешкод у комунікаційних процесах може призвести до затримок у прийнятті рішень, виникнення непорозумінь між підрозділами та зниження продуктивності. Виявлення цих перешкод дозволяє своєчасно реагувати на проблеми, коригувати процеси та впроваджувати ефективні рішення для покращення комунікації. Крім того, усунення бар'єрів у комунікаціях сприяє підвищенню задоволення працівників і зміцненню корпоративної культури [5].

Результати виявлення та експертного оцінювання комунікаційних перешкод в системі менеджменту підприємства АТ «Рудь» представлено у табл. 2.11.

Таблиця 2.11

Результати виявлення та експертного оцінювання комунікаційних перешкод в системі менеджменту підприємства АТ «Рудь»

Комунікаційні перешкоди	Показники оцінювання	Бали (1-5)	Примітки
1	2	3	4
Затримка в оновленні інформації	Оновлення інформації не завжди своєчасне	3	Затримки в передачі оновлень можуть призводити до неактуальності даних
Недостатня зрозумілість повідомлень	Труднощі в сприйнятті складних термінів та понять	2	Потрібна більша ясність в інформаційних матеріалах
Погана взаємодія між підрозділами	Взаємодія між підрозділами є обмеженою	3	Не завжди оперативно обмінюються інформацією між відділами
Інформаційні помилки	Помилки в передачі або трактуванні інформації	2	Іноді передача інформації з помилками призводить до неправильних рішень
Недостатня відкритість інформації	Інформація не завжди доступна для співробітників	2	Відсутність повного доступу до інформації гальмує прийняття рішень
Відсутність зворотного зв'язку	Працівники не завжди можуть отримати відповідь на запитання	3	Важливо забезпечити ефективний механізм зворотного зв'язку
Затримка у прийнятті рішень	Тривалі процеси ухвалення рішень через повільну комунікацію	3	Затримки можуть впливати на оперативність реагування
Нерегулярність звітності	Звіти не подаються своєчасно	2	Відсутність регулярної звітності може призвести до неефективного контролю

Продовження таблиці 2.11

1	2	3	4
Низька задоволеність комунікаційним процесом	Співробітники висловлюють незадоволеність системою обміну інформацією	2	Потрібно покращити комунікацію для підвищення задоволеності працівників
Неадекватність каналів комунікації	Вибір неефективних каналів для передачі важливої інформації	2	Важливо використовувати більш ефективні канали для обміну інформацією
Відсутність навчання та тренінгів для співробітників	Недостатньо навчені співробітники для роботи з інформацією	3	Необхідно організувати тренінги для покращення комунікаційних навичок
Недосконалена технологія обміну інформацією	Технічні проблеми у передачі інформації (програмне забезпечення, мережі)	3	Необхідне оновлення програмного забезпечення та інфраструктури
Відсутність чіткої комунікаційної стратегії	Відсутність узгодженої стратегії комунікацій на підприємстві	2	Потрібно розробити чітку стратегію комунікацій в організації
Нерівномірне навантаження на підрозділи	Різне навантаження на підрозділи впливає на якість комунікацій	3	Потрібно збалансувати робоче навантаження для кращого обміну інформацією
Відсутність автоматизації процесів обміну інформацією	Важливі комунікації виконуються вручну, що уповільнює процеси	2	Важливо впровадити автоматизацію для покращення швидкості та ефективності комунікацій
Звгальна оцінка		2,6	

Джерело: складено автором за результатами проведеного опитування

Виявлення комунікаційних перешкод в системі менеджменту АТ «Рудь» показало наявність кількох значних проблем, що впливають на ефективність обміну інформацією. Зокрема, затримки в оновленні інформації, недостатня чіткість комунікацій, а також відсутність зворотного зв'язку між підрозділами суттєво ускладнюють оперативне прийняття рішень. Виявлено також низьку задоволеність співробітників існуючим комунікаційним процесом, що свідчить про необхідність його вдосконалення. Для покращення ситуації потрібно впровадити нові технології обміну інформацією, удосконалити стратегію комунікацій та провести навчання працівників. Врахування цих аспектів дозволить зменшити комунікаційні перешкоди та підвищити загальну ефективність управлінських процесів на підприємстві [39].

Розробка організаційно-економічних напрямів подолання комунікаційних перешкод є важливим етапом у вдосконаленні управлінських процесів на

підприємстві АТ «Рудь». Знижуючи ефективність комунікацій, ці перешкоди можуть впливати на швидкість прийняття рішень, якість виконання завдань та загальну продуктивність організації. Впровадження відповідних заходів дозволить підвищити оперативність і точність комунікацій, що в свою чергу сприятиме стабільному розвитку компанії [64].

Система організаційно-економічних напрямів подолання комунікаційних перешкод в системі менеджменту АТ «Рудь» представлена у табл. 2.12.

Таблиця 2.12

Система організаційно-економічних напрямів подолання комунікаційних
перешкод в системі менеджменту АТ «Рудь»

Напрямок подолання комунікаційних перешкод	Опис заходу	Очікуваний результат
Поліпшення внутрішніх інформаційних каналів	Впровадження нових комунікаційних технологій для швидкого обміну інформацією між підрозділами (наприклад, автоматизовані системи обміну даними).	Швидший та точніший обмін інформацією, що зменшить затримки у прийнятті рішень.
Навчання персоналу	Проведення тренінгів для працівників щодо ефективного спілкування, розуміння інформації та використання нових комунікаційних каналів.	Покращення рівня комунікаційних навичок співробітників та зменшення непорозумінь.
Удосконалення зворотного зв'язку	Впровадження системи регулярних опитувань, збору відгуків та організація зборів для обговорення проблем у комунікаціях.	Поліпшення обміну думками та забезпечення керівництва інформацією для прийняття рішень.
Розподіл обов'язків з урахуванням комунікаційних потреб	Оптимізація структури організації з метою чіткішого визначення відповідальності за комунікаційні процеси на різних рівнях управління.	Покращення організації роботи та чіткість в управлінні комунікаціями.
Інтеграція горизонтальних комунікацій	Сприяння обміну інформацією між різними підрозділами без участі вищого керівництва, створення умов для горизонтальних зв'язків.	Збільшення співпраці між підрозділами та поліпшення роботи команди.
Оптимізація процесів прийняття рішень	Зменшення часу на обробку інформації та зняття надмірних адміністративних бар'єрів для покращення швидкості та якості прийняття рішень.	Підвищення оперативності у прийнятті рішень, що сприяє гнучкості та ефективності підприємства.

Джерело: розроблено автором

Розроблені напрямки дозволяють значно покращити ефективність комунікацій у системі менеджменту АТ «Рудь», зменшити можливі перешкоди та оптимізувати внутрішні процеси.

Поліпшення внутрішніх інформаційних каналів є важливим аспектом ефективного управління на будь-якому підприємстві, зокрема на АТ «Рудь». В умовах швидких змін у бізнес-середовищі та високих вимог до оперативності й точності інформації, необхідно впроваджувати сучасні технології, які дозволяють автоматизувати обмін даними всередині організації. Розвиток автоматизованих систем обміну даними дозволить значно покращити комунікацію між підрозділами, зменшити час на обробку інформації та мінімізувати ризики помилок, що виникають через людський фактор. Це, в свою чергу, сприятиме підвищенню ефективності роботи підприємства, прискоренню прийняття рішень і забезпеченню більш прозорої та злагодженої взаємодії між усіма ланками організації.

Встановлення програми для корпоративного спілкування, такої як Slack, може стати важливим кроком у покращенні комунікаційних процесів на підприємстві АТ «Рудь». Slack дозволяє ефективно організувати внутрішнє спілкування між працівниками, забезпечуючи швидкий обмін інформацією, інтеграцію з іншими корпоративними інструментами та зручну організацію робочих процесів через канали, чати та групи [73]. Впровадження цієї програми може сприяти підвищенню ефективності комунікацій у компанії, зменшенню часу на обробку запитів і покращенню взаємодії між різними підрозділами. Це дозволить знизити навантаження на традиційні комунікаційні канали та забезпечити більш прозорий і зручний спосіб обміну інформацією серед співробітників [23].

Slack є потужним інструментом для покращення комунікацій та ефективного управління завданнями в організаціях. Його основна перевага полягає в можливості створення спеціалізованих каналів для різних проектів або команд, що дозволяє централізувати всі повідомлення та інформацію в одному місці. Це допомагає зменшити кількість несуттєвих повідомлень і значно

спрощує обмін важливими даними між співробітниками. Slack також підтримує інтеграцію з понад 1500 різними додатками, що робить його гнучким інструментом для команд, які працюють з різними програмами та платформами. Завдяки можливості надсилати файли великого розміру та використовувати відеочати і функції показу екрана, Slack забезпечує ефективну співпрацю навіть у великих командах. Запровадження цієї програми в АТ «Рудь» дозволить значно підвищити ефективність комунікацій та керування проектами, а також забезпечить зручний інструмент для співпраці співробітників на різних рівнях організації [29].

Опис потенційних можливостей та переваг програмного продукту Slack для подолання комунікаційних перешкод у АТ «Рудь» наведено у табл. 2.13.

Таблиця 2.13

**Потенційні можливості та переваги програмного продукту Slack
для подолання комунікаційних перешкод у АТ «Рудь»**

Можливість/Перевага	Опис
Створення спеціалізованих каналів	Slack дозволяє створювати канали для різних проектів та команд, що допомагає чітко організувати обмін інформацією за напрямками роботи, зменшуючи хаос.
Інтеграція з іншими інструментами	Slack підтримує інтеграцію з понад 1500 програмами, що дає змогу об'єднати різні інструменти та сервіси в одному середовищі, спрощуючи доступ до даних.
Швидка передача файлів та інформації	Користувачі можуть швидко обмінюватися файлами до 1 ГБ без необхідності використовувати інші програми або сервіси, що підвищує ефективність обміну інформацією.
Пошук інформації в реальному часі	Функція пошуку в Slack дозволяє швидко знаходити необхідні повідомлення, файли та документи, що знижує затримки в отриманні важливої інформації.
Відеочати та демонстрація екрану	Slack дозволяє проводити відеоконференції та демонстрацію екрану, що зменшує потребу в особистих зустрічах та сприяє кращому співробітництву на відстані.
Автоматизація та налаштування сповіщень	За допомогою Slack можна налаштувати автоматичні сповіщення для важливих подій і дій, що дозволяє оперативно реагувати на зміни в проектах та завданнях.

Джерело: складено автором за [23; 29]

Використання Slack в АТ «Рудь» може значно полегшити комунікацію між підрозділами, прискорити процеси прийняття рішень та знизити ймовірність виникнення комунікаційних перешкод.

За результатами проведеного дослідження плановий управлінський ефект від впровадження програмного продукту Slack для подолання комунікаційних перешкод у АТ «Рудь» представлено у табл. 2.14.

Таблиця 2.14

Плановий управлінський ефект від впровадження програмного продукту
Slack для подолання комунікаційних перешкод у АТ «Рудь»

Показник	Значення до впровадження	Значення після впровадження	Опис ефекту
Час на передачу інформації	3-5 годин на обробку та передачу інформації	1-2 години	Завдяки швидким повідомленням та обміну файлами у Slack час на передачу інформації значно скорочується.
Кількість помилок при передачі інформації	15-20% помилок у комунікаціях	2-5% помилок	Завдяки чітким і зрозумілим каналам обміну та можливості зберігати всі повідомлення у Slack зменшується кількість помилок при передачі інформації.
Швидкість прийняття рішень	2-3 дні для прийняття рішення	1-2 дні	Впровадження Slack дозволяє оперативно обговорювати питання в реальному часі, що пришвидшує прийняття рішень.
Задоволеність працівників	60% задоволення від комунікацій	85% задоволення	Підвищення рівня зручності та ефективності внутрішньої комунікації через Slack підвищує задоволеність працівників.
Час на пошук інформації	1-2 години	15-30 хвилин	Завдяки функції пошуку у Slack працівники можуть швидко знаходити необхідну інформацію, зменшуючи час на пошук.
Кількість міжвідділових затримок	20% затримок у комунікаціях	5% затримок	Завдяки можливості створення чітко організованих каналів та інтеграції з іншими інструментами зменшується кількість затримок між підрозділами.

Джерело: складено автором

Отже, впровадження Slack дозволить суттєво покращити ефективність внутрішньої комунікації, скоротити час на виконання завдань, знизити ймовірність помилок і затримок та підвищити рівень задоволення працівників.

Розрахунок економічної ефективності впровадження програмного продукту Slack у АТ «Рудь» може бути здійснений через кілька ключових показників, таких як скорочення витрат часу, підвищення продуктивності,

зниження кількості помилок, що в свою чергу впливає на економічні показники.

1. Скорочення витрат часу. Перш за все, важливо визначити, скільки часу економиться завдяки автоматизованому обміну повідомленнями та зниженню часу на пошук інформації. Для цього потрібно:

- визначити середній час на виконання завдання до і після впровадження Slack;
- оцінити кількість працівників, які зможуть скоротити час завдяки впровадженню Slack;
- визначити середню годинну заробітну плату працівників.

$$\text{Економія часу на одну особу} = \text{Скорочення часу на завдання} \times \text{Кількість працівників} \quad (1.1)$$

2. Зменшення кількості помилок. Скорочення помилок дозволяє знизити витрати на виправлення помилок, а також на затримки у виконанні завдань. Якщо до впровадження Slack кількість помилок становила 15%, а після впровадження знизилася до 5%, економія може бути розрахована так:

$$\text{Економія на помилках} = (\text{Кількість помилок до впровадження} - \text{Кількість помилок після впровадження}) \times \text{Вартість виправлення помилки} \quad (1.2)$$

3. Підвищення продуктивності. Завдяки покращенню комунікацій та швидкості обміну інформацією, зростає продуктивність працівників. Для цього необхідно визначити:

- кількість додаткових завдань, які можуть бути виконані завдяки підвищеній продуктивності;
- середня вартість виконання одного завдання.

$$\text{Зростання продуктивності} = \text{Кількість додаткових завдань} \times \text{Вартість одного завдання} \quad (1.3)$$

4. Інші витрати та інвестиції. Необхідно врахувати витрати на впровадження Slack, такі як:

- вартість ліцензій на програмне забезпечення;
- вартість навчання персоналу;

- інші витрати на інтеграцію.

$$\text{Загальні витрати} = \text{Вартість ліцензій} + \text{Вартість навчання} + \text{Інші витрати} \quad (1.4)$$

Проведемо розрахунок економічної ефективності від впровадження програмного продукту Slack для подолання комунікаційних перешкод у АТ «Рудь» (табл. 2.15).

Таблиця 2.15

Розрахунок економічної ефективності від впровадження програмного продукту Slack для подолання комунікаційних перешкод у АТ «Рудь»

Показник	Значення
Вихідні умови для розрахунку ефективності	
Час на виконання завдання до впровадження	2 години
Час на виконання завдання після впровадження	1 година
Кількість працівників	800 осіб.
Середня годинна заробітна плата	100 грн/год.
Кількість помилок до впровадження	150
Кількість помилок після впровадження	50
Вартість виправлення помилки	100 грн.
Кількість додаткових завдань завдяки підвищеній продуктивності	200 завдань
Вартість одного завдання	200 грн.
Витрати на впровадження заходу	
Вартість ліцензій Slack	50000 грн.
Вартість навчання	10000 грн.
Інші витрати на інтеграцію	15000 грн.
Загальні витрати	75000 грн.
Економія від впровадження заходу	
Економія витрат часу	80000 грн.
Економія на помилках	10000 грн.
Економія від зростання продуктивності	40000 грн.
Загальна економія	130000 грн.
Показники ефективності заходу	
Загальний економічний ефект	55000 грн.
Коефіцієнт ефективності реалізації заходу	85 %

Джерело: складено автором

Отже, проведемо розрахунки ефективності запропонованого заходу:

1. Економія часу:

Економія часу на одну особу = $(2-1) \times 800 = 800$ годин

Економія витрат часу = $800 \times 100 = 80000$ грн.

2. Економія на помилках:

$$\text{Економія на помилках} = (150 - 50) \times 100 = 10000 \text{ грн.}$$

3. Економія від зростання продуктивності:

$$\text{Зростання продуктивності} = 200 \times 200 = 40000 \text{ грн.}$$

4. Загальна економія:

$$\text{Загальна економія} = 80000 + 10000 + 40000 = 130000 \text{ грн.}$$

5. Розрахунок економічного ефекту:

$$\text{Економічний ефект} = \text{Загальна економія} - \text{Загальні витрати} \quad (1.5)$$

$$\text{Економічний ефект} = 130000 - 75000 = 55000 \text{ грн.}$$

6. Розрахунок економічної ефективності:

$$\text{Економічна ефективність} = \text{Економічний ефект} / \text{Загальні витрати} \quad (1.6)$$

$$\text{Економічна ефективність} = 55000 / 65000 = 0,85, \text{ або } 85 \%$$

Можна зробити висновок, що впровадження програмного продукту Slack в АТ «Рудь» призведе до значної економії ресурсів. За рахунок скорочення часу на виконання завдань, компанія зекономить 80000 грн, оскільки час на завдання зменшиться на одну годину для кожного з 800 працівників. Крім того, зменшення кількості помилок з 150 до 50 призведе до економії 10000 грн, оскільки вартість виправлення помилок становить 100 грн. Зростання продуктивності завдяки автоматизованим комунікаціям дозволить збільшити кількість виконаних завдань на 200, що дасть економію 40000 грн. Загальна економія становить 130000 грн, що суттєво перевищує витрати на впровадження системи (75000 грн). У результаті, економічний ефект від впровадження складе 55000 грн. Коефіцієнт ефективності реалізації заходу досягне 85%, що підтверджує доцільність і вигідність інвестицій в Slack для поліпшення внутрішніх комунікацій підприємства.

Висновки до розділу 2

За результатами проведеної аналітичної оцінки стану та напрямів удосконалення комунікаційних процесів у системі менеджменту підприємства можна зробити наступні висновки:

1. Визначено, що Акціонерне товариство «РУДЬ» - компанія «Рудь» - лідер серед українських виробників морозива. «Морозиво № 1» - це не лише рекламний слоган, а й мета існування компанії. Саме тому продукція підприємства не тільки задовольняє потреби, а й перевищує сподівання споживачів. Навіть найвибагливіші з них можуть знайти для себе свій смак в асортименті продукції. На підприємстві працює команда висококваліфікованих менеджерів вищої ланки, які мають профільну освіту та великий досвід роботи.

2. На основі аналізу основних економічних показників діяльності АТ «Рудь» за 2022–2024 роки можна зробити висновок про позитивну динаміку розвитку підприємства. За досліджуваний період чистий дохід зріс на 49,26 %, що свідчить про ефективну збутову політику та зростання попиту на продукцію компанії. Валовий прибуток також демонструє зростання на 37,14 %, хоча темпи дещо нижчі порівняно з чистим доходом, що може свідчити про зростання витрат на виробництво. Чистий прибуток збільшився на 42,47 %, що підтверджує зростання фінансової результативності.

3. Встановлено, що розвиток комунікаційних процесів у системі менеджменту підприємства АТ «Рудь» є важливим аспектом для забезпечення ефективної взаємодії між різними рівнями управління та підрозділами компанії. Внутрішні комунікації дозволяють забезпечити чітке розуміння стратегічних цілей, оперативних задач та сприяють належному виконанню процесів, що безпосередньо впливають на ефективність роботи підприємства. Розвинена комунікаційна система сприяє оптимізації управлінських рішень, покращує координацію та забезпечує оперативність у прийнятті рішень.

4. Обґрунтовано, що у АТ «Рудь», можна зазначити помітне покращення показників за 2022–2024 роки. Зросла поінформованість працівників і клієнтів,

що свідчить про підвищення якості як внутрішньої, так і зовнішньої комунікації. Підприємство активізувало комунікаційні заходи, зменшило час реагування на запити та покращило репутаційні показники у ЗМІ. Зростання партнерських ініціатив також демонструє високий рівень відкритості до взаємодії. Усі ці зміни сприяють зміцненню корпоративної культури та підвищенню конкурентоспроможності компанії.

5. Інтегральне оцінювання ефективності комунікаційного процесу в АТ «Рудь» показало, що загальний стан комунікаційної системи підприємства є позитивним з оцінкою 4.00. Основними сильними сторонами є висока інформативність, зрозумілість передачі інформації та задоволеність працівників. Проте, є деякі аспекти, що потребують покращення, зокрема швидкість обміну інформацією та взаємодія між підрозділами, що отримали оцінки трохи нижче. В цілому, підприємство демонструє високий рівень ефективності комунікаційних процесів, хоча є певні напрямки для вдосконалення.

6. Обґрунтовно, що розробка організаційно-економічних напрямів подолання комунікаційних перешкод є важливим етапом у вдосконаленні управлінських процесів на підприємстві АТ «Рудь». Встановлення програми для корпоративного спілкування, такої як Slack, може стати важливим кроком у покращенні комунікаційних процесів на підприємстві АТ «Рудь». Отже, впровадження Slack дозволить суттєво покращити ефективність внутрішньої комунікації, скоротити час на виконання завдань, знизити ймовірність помилок і затримок та підвищити рівень задоволення працівників.

7. Доведено, що впровадження програмного продукту Slack в АТ «Рудь» призведе до значної економії ресурсів. Загальна економія становить 130000 грн, що суттєво перевищує витрати на впровадження системи (75000 грн). У результаті, економічний ефект від впровадження складе 55000 грн. Коефіцієнт ефективності реалізації заходу досягне 85%, що підтверджує доцільність і вигідність інвестицій в Slack для поліпшення внутрішніх комунікацій підприємства.

ВИСНОВКИ

За результатами проведеного дослідження комунікаційних процесів у системі менеджменту підприємства можна зробити наступні висновки:

1. Встановлено, що комунікаційні процеси в менеджменті підприємства є основою для забезпечення ефективної взаємодії між усіма рівнями управління та підрозділами організації. Вони сприяють передаванню необхідної інформації для прийняття обґрунтованих рішень, що важливо для досягнення стратегічних і оперативних цілей підприємства. Комунікації також відіграють ключову роль у координації діяльності працівників і підрозділів, що забезпечує злагоджену роботу і мінімізує ризик непорозумінь.

2. Узагальнено, що система управління комунікаційними процесами підприємства - це організована сукупність заходів, механізмів, інструментів та методів, спрямованих на забезпечення ефективного обміну інформацією між усіма рівнями управління, підрозділами та зовнішніми партнерами підприємства. Її основною метою є оптимізація комунікаційних потоків для забезпечення швидкої та точної передачі інформації, що дозволяє ухвалювати обґрунтовані управлінські рішення, підвищувати ефективність внутрішньої взаємодії та сприяти досягненню стратегічних цілей організації.

3. Обґрунтовано, що система управління комунікаційними процесами підприємства є ключовим елементом ефективного функціонування організації в умовах динамічного середовища. Вона забезпечує цілісність інформаційних потоків, узгодженість дій усіх структурних підрозділів та підтримку прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Завдяки чітко налагодженим комунікаційним зв'язкам зростає рівень довіри, відповідальності та залученості працівників. Важливою складовою системи є зворотний зв'язок, що дозволяє своєчасно реагувати на зміни та оптимізувати управлінські процеси.

4. Узагальнено, що оцінка ефективності комунікаційних процесів підприємства - це систематичний процес вимірювання та аналізу результативності інформаційних потоків між усіма учасниками організації, а

також з її зовнішнім середовищем. Цей процес включає в себе вивчення того, наскільки добре комунікації сприяють досягненню стратегічних та оперативних цілей підприємства, полегшують прийняття рішень, покращують взаємодію між підрозділами та зменшують внутрішні бар'єри.

5. Визначено, що необхідність використання комплексного підходу до оцінки ефективності комунікаційних процесів підприємства обумовлена тим, що лише поєднання кількісних і якісних методів дозволяє отримати об'єктивну картину стану комунікацій у організації. Врахування різних аспектів комунікацій дозволяє виявити як сильні сторони, так і слабкі місця, що потребують удосконалення. Комплексна оцінка також сприяє більш точному визначенню напрямків для подальшого розвитку комунікаційної стратегії.

6. Визначено, що Акціонерне товариство «РУДЬ» - компанія «Рудь» - лідер серед українських виробників морозива. «Морозиво № 1» - це не лише рекламний слоган, а й мета існування компанії. Саме тому продукція підприємства не тільки задовольняє потреби, а й перевищує сподівання споживачів. Навіть найвибагливіші з них можуть знайти для себе свій смак в асортименті продукції. На підприємстві працює команда висококваліфікованих менеджерів вищої ланки, які мають профільну освіту та великий досвід роботи.

7. Встановлено, що розвиток комунікаційних процесів у системі менеджменту підприємства АТ «Рудь» є важливим аспектом для забезпечення ефективної взаємодії між різними рівнями управління та підрозділами компанії. Внутрішні комунікації дозволяють забезпечити чітке розуміння стратегічних цілей, оперативних задач та сприяють належному виконанню процесів, що безпосередньо впливають на ефективність роботи підприємства. Розвинена комунікаційна система сприяє оптимізації управлінських рішень, покращує координацію та забезпечує оперативність у прийнятті рішень.

8. Обґрунтовано, що у АТ «Рудь», можна зазначити помітне покращення показників за 2022–2024 роки. Зросла поінформованість працівників і клієнтів, що свідчить про підвищення якості як внутрішньої, так і зовнішньої комунікації. Підприємство активізувало комунікаційні заходи, зменшило час реагування на

запити та покращило репутаційні показники у ЗМІ. Зростання партнерських ініціатив також демонструє високий рівень відкритості до взаємодії. Усі ці зміни сприяють зміцненню корпоративної культури та підвищенню конкурентоспроможності компанії.

9. Інтегральне оцінювання ефективності комунікаційного процесу в АТ «Рудь» показало, що загальний стан комунікаційної системи підприємства є позитивним з оцінкою 4.00. Основними сильними сторонами є висока інформативність, зрозумілість передачі інформації та задоволеність працівників. Проте, є деякі аспекти, що потребують покращення, зокрема швидкість обміну інформацією та взаємодія між підрозділами, що отримали оцінки трохи нижче. В цілому, підприємство демонструє високий рівень ефективності комунікаційних процесів, хоча є певні напрямки для вдосконалення.

10. Обґрунтовно, що розробка організаційно-економічних напрямів подолання комунікаційних перешкод є важливим етапом у вдосконаленні управлінських процесів на підприємстві АТ «Рудь». Встановлення програми для корпоративного спілкування, такої як Slack, може стати важливим кроком у покращенні комунікаційних процесів на підприємстві АТ «Рудь». Отже, впровадження Slack дозволить суттєво покращити ефективність внутрішньої комунікації, скоротити час на виконання завдань, знизити ймовірність помилок і затримок та підвищити рівень задоволення працівників.

11. Доведено, що впровадження програмного продукту Slack в АТ «Рудь» призведе до значної економії ресурсів. Загальна економія становить 130000 грн, що суттєво перевищує витрати на впровадження системи (75000 грн). У результаті, економічний ефект від впровадження складе 55000 грн. Коефіцієнт ефективності реалізації заходу досягне 85%, що підтверджує доцільність і вигідність інвестицій в Slack для поліпшення внутрішніх комунікацій підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Апчел Ю.С. Сучасні моделі маркетингових комунікацій. *Ефективна економіка*. 2010. № 4. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2010_4_21.
2. Бебик В. М. Інформаційно-комунікаційний менеджмент у глобальному суспільстві: психологія, технології, техніка паблік рилейшнз: монографія. К. : МАУП, 2013. 440 с.
3. Безчасний О. У. Моделювання контролю стабільності комунікаційних каналів при управлінні розвитком промислового підприємства. *Аналітично інформаційний журнал Схід*. 2018. № 2 С. 5–12.
4. Боднар А. Аналіз основних теоретичних підходів до оцінки якості організаційних комунікацій. *Економічний аналіз*. 2011. Вип. 9, ч. 2. С. 56- 59.
5. Васильченко М.І., Гришко В.В. Комунікативний менеджмент: навчальний посібник. Полтава: ПолтНТУ, 2018. 208 с.
6. Воронкова В. Г. Теоретичні і праксеологічні засади формування концепції менеджменту комунікацій як ефективного ресурсу ринкової економіки. *Збірник наукових праць «Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії»*. 2021. Вип.55. С. 19-32.
7. Гавкалова Н. Л. Забезпечення інтелектуалізації праці на основі розробки системи управління знаннями. *Социально-экономические аспекты промышленной политики*. 2013. Т.1. С. 114–121.
8. Гірченко Т.Д. Маркетинг: Навчальний посібник. К.: «Фірма ІНК ОС». Центр навчальної літератури, 2013. 255 с.
9. Горбань Ю. І. Бізнес-комунікації - рушійна сила конкурентоспроможності. *Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку*. 2019. № 19. С. 202-205.
10. Гоулстон М. Як спілкуватися з психами. Харків : Моноліт, 2021. 240 с.
11. Грищенко І. М. Розвиток внутрішніх комунікацій підприємства. *Легка промисловість*. 2021. №2. С. 3-6.

12. Гудзь О.Є. Модернізація інформаційного забезпечення корпоративного управління на основі сучасних цифрових технологій. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2018. №3 (25). С. 4-12.
13. Гуменник В. І. Менеджмент організацій : навч. посібник. К. : Кондор, 2019. 503 с.
14. Демко М. Я. Формування системи маркетингових комунікацій банківських установ у мережі Інтернет: інтегрований підхід. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 8. С. 55–62.
15. ДеЧенцо Д. А., Робінс С. П. Основи менеджменту. Київ : Основи, 2002. 671 с.
16. Діброва Т.Г. Маркетингова політика комунікацій: стратегія, вітчизняна практика: навч. посіб. К.: Професіонал. 2019. 320 с.
17. Дудар Т. Г. Менеджмент : навч. посібник. К. : Центр учбової літератури, 2020. 336 с.
18. Дяченко Т. О. Основи менеджменту : підручник. К. : Кондор, 2020. 176 с.
19. Економіка підприємства : підручник / за заг. ред. С.Ф. Покропивного. К. : Вид-во КНЕУ, 2010. 528 с.
20. Жигалов В. Т. Основи менеджменту і управлінської діяльності. К.: Вища школа, 2012. 223 с.
21. Захаров І. В., Антонюк С. В. Теоретико-методичні підходи до оцінки ефектів від впровадження інформаційно-комунікаційних технологій на промисловому підприємстві. *Механізм регулювання економіки*. 2009. Т. 1. № 3. С. 222–227.
22. Зернецька О.В. Глобальна комунікація : монографія. Київ : Наукова думка, 2017. 352 с.
23. Інструмент спілкування та керування завданнями Slack. URL: <https://vchymo.com/app/application/Slack>
24. Кандагура К.С. Комунікативні проекти в умовах інформаційного суспільства: вітчизняні та зарубіжні моделі. *Наукові розвідки з державного та муніципального управління*. 2015. Вип. 1. С. 139-149.

25. Кивлюк О. П. Освітня культура інформаційного суспільства в контексті глобалізаційної реальності. *Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії : зб.наук.пр.* 2016. Вип. 67. С. 225-232.
26. Конституція України від 28 червня 1996 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр#Text>
27. Копитова І.В. Комунікації як основа механізму управління. *Інноваційна економіка*. 2016. № 5-6. С. 146-151.
28. Королько В.Г. Зв'язки з громадськістю. Наукові основи, методика, практика. К. : ВД «Києво-Могилян. акад.», 2009. 831 с.
29. Корпоративний месенджер Slack: гайд для менеджера та лайфхаки. URL: <https://speka.media/korporativnii-mesendzer-slack-gaid-dlya-menedzera-ta-laifxaki-ply8xp>
30. Костенко Т.Д. Економічний аналіз і діагностика стану сучасного підприємства: Навчальний посібник. Київ: Центр навчальної літератури, 2014. 400 с.
31. Краснокутська Н.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: Навчальний посібник. Київ: Центр навчальної літератури, 2012. 352 с.
32. Кузьмін О.Є. Основи менеджменту : підруч. К.: Академвидав, 2012. 414 с.
33. Литвинчук А. В. Кількісні методи оцінки ефективності комунікацій підприємства. *Вісник Донецького національного університету*. 2010. № 2. С. 216-222.
34. Ліфінцев Д. С. Комунікаційні важелі формування і розвитку корпоративної культури. *Ефективна економіка*. 2015. №1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2015_1_20
35. Лук'янець Т. І. Політика комунікацій. К: КНЕУ, 2002. 272с. URL: <http://www.sesia.com.ua/book/126/8345.html>.
36. Макаровська Т.П. Економіка підприємства: Навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. К.: МАУП, 2017. 304 с.

37. Маковецька І. М. Управління комунікаціями в підприємствах : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 ; Державний університет телекомунікацій, Київ, 2021. 253 с.
38. Максимова Т.С. Інноваційна діяльність на основі інформаційно-комунікаційного забезпечення підприємств. *Технології інформаційного та комунікаційного забезпечення інноваційної діяльності підприємства: зб. наук. пр. Східноукраїнського нац. ун – ту. ім. Володимира Даля*. 2012. № 15. С. 9–12.
39. Мандзюк М.М. Теоретичні рекомендації щодо вдосконалення управління внутрішньоорганізаційними комунікаціями. *Управління розвитком*. 2021. № 4 (101). С. 180-182.
40. Маркетинговий менеджмент : навч. посіб. / за ред. Л. В. Балабанової. 3-тє вид., допов. і перероб. К. : Знання, 2015. 354 с.
41. Маркіна І.А. Методологічні питання ефективності управління комунікаціями. *Фінанси України*. 2021. № 6. С. 24–32.
42. Марковець О.В. Використання новітніх технологій для забезпечення комунікації сфері менеджменту організації. *Стандартизація. Сертифікація. Якість*. 2019. № 6. С. 7-18.
43. Мельник О. Г. Інформація як складова інноваційного розвитку. *Актуальні проблеми економіки*. 2008. № 10. С. 136–141.
44. Мурашко М.І. Менеджмент персоналу: Навчально-практичний посібник. К.: Знання, 2012. 311 с.
45. Невальонний Є.О. Сутність комунікації як процесу у сфері управління. *Наука і оборона*. 2019. №2. С. 35-38.
46. Немцов В.Д. Менеджмент організацій: навч. посібн. для студ. вузів. К.: ЕксОб, 2012. 392 с.
47. Осовська Г.В. Основи менеджменту : навч. посіб. К. : Кондор, 2014. 664 с.
48. Офіційний сайт компанії АТ «Рудь». URL: <https://rud.ua/company/about/>
49. Партико З.В. Теорія масової інформації та комунікації. Львів: ПАІС, 2008. 290 с.

50. Пацалюк К.О. Маркетингові комунікації в сучасному менеджменті. *Вісник Житомирського державного технологічного університету. Економічні науки*. 2013. №1. С.294-295.

51. Пацкун Т. Інформаційні технології в управлінні комунікаціями на підприємстві. *Керівник.ІНФО : студентський науковий вісник*. URL: <http://kerivnyk.info/2019/04/patskun.html>.

52. Примак Т.О. Маркетингові комунікації : навч. посіб. К. : Ельга, НікаЦентр, 2013. 280 с.

53. Про авторське право і суміжні права: Закон України від 1 грудня 2022 року № 2811-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2811-20#Text>

54. Про електронні документи та електронний документообіг : Закон України від 22 травня 2003 року № 851-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/851-15#Text>

55. Про електронні документи та електронний документообіг: Закон України від 22 травня 2003 року № 851-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/851-15#Text>

56. Про електронні комунікації : Закон України від 16 грудня 2020 року № 1089-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1089-20#Text>

57. Про електронну комерцію : Закон України від 3 вересня 2015 року № 675-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/675-19#Text>

58. Про захист економічної конкуренції. Закон України від 11.01.2001р. № 2210-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2210-14#Text>

59. Про захист персональних даних: Закон України від 1 червня 2010 року № 2297-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2297-17#Text>

60. Про інформацію: Закон України від 2 жовтня 1992 року № 2657-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2657-12#Text>

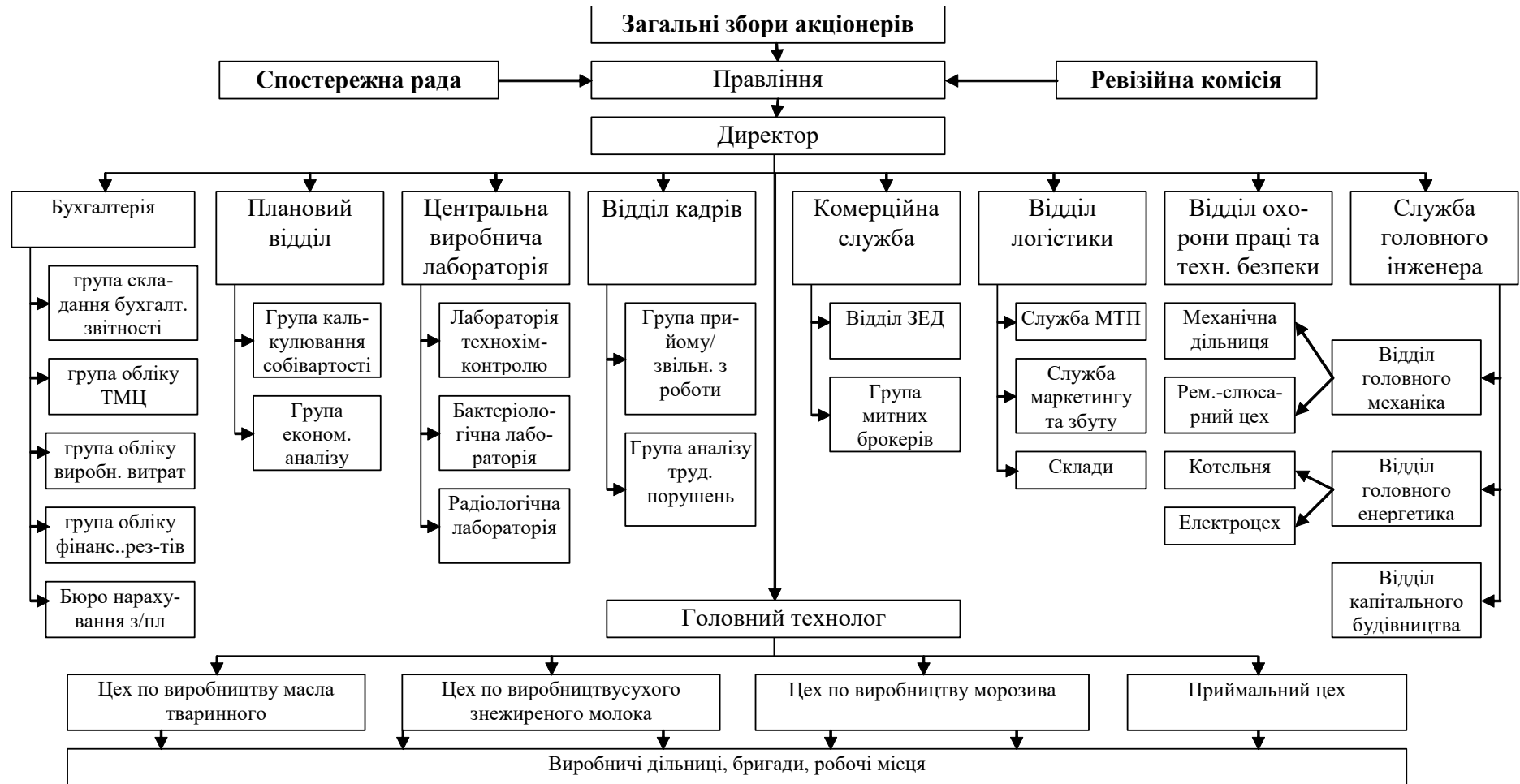
61. Про рекламу: Закон України від 3 липня 1996 року № 270/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/270/96-%D0%B2%D1%80#Text>

62. Редькін О.С. Сучасні стратегії та технології корпоративного управління. Одеса: “Евен”, 2013. 216 с.

63. Різун В. В. Теорія масової комунікації. URL: <http://journlib.univ.kiev.ua/index.php?act=book.index&book=1>.
64. Сагер Л.Ю. Аналіз теоретичних основ внутрішніх комунікацій як необхідної умови ефективного управління підприємством. *Маркетинг та менеджмент інновацій*. 2021. № 1. С. 128-136.
65. Сардак С. Е., Третьяк О. О. Управління персоналом: теоретичні аспекти та практичні здобутки: монографія. Дніпропетровськ : Видавництво «Інновація», 2009. 157 с.
66. Серіков А. В. Управління організаційними змінами: Навчальний посібник. Харків: Фірма «БУРУН і К», 2016. 264 с.
67. Туріянська М.М. Комунікації в системі управління знаннями. *Вісник економічної науки України*. 2011. №2. С. 194-196.
68. Філіпов В.К. Комунікативні процеси в ефективному управлінні. *Вісник Національного університету оборони України*. 2021. Вип. 3. С. 107-114.
69. Хміль Ф.І. Основи менеджменту: підручник. К.: Академвидав, 2015. 608 с.
70. Шпак Н. О. Основи комунікаційного менеджменту промислових підприємств: монографія. Л. : Видавництво Львівської політехніки, 2020. 328 с.
71. Шубін О.О. Аналітична оцінка організаційних комунікацій. *Актуальні проблеми економіки*. 2021. № 1 (103). С. 175-184.
72. Щербань В. Маркетинг: Навчальний посібник. М-во освіти і науки України. Черкаська академія менеджменту. К.: Центр навчальної літератури 2013. 202 с.
73. Що таке Slack? URL: <https://brandup.com.ua/shho-take-slack/>

ДОДАТКИ

Додаток А



Організаційна структура управління АТ «Рудь»

Фінансова звітність підприємства АТ «Рудь» за 2022-2024 роки

Дата звіту 27.02.2023
 Період 2022 рік, 12 міс
 Бухгалтер [Самчук Марія Олександрівна](#)
 КАТОТТГ UA18040190010281147
 Кількість працівників 660

Баланс (Звіт про фінансовий стан)**на 31.12.2022 року****АКТИВ**

Назва рядка	Код рядка	На початок звітної періоду, тис. грн	На кінець звітної періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	25 631	22 492
первісна вартість	1001	33 146	33 657
накопичена амортизація	1002	7 515	11 165
Незавершені капітальні інвестиції	1005	72 969	37 531
Основні засоби	1010	948 554	894 411
первісна вартість	1011	1 807 394	1 895 212
знос	1012	858 840	1 000 801
Інвестиційна нерухомість	1015		
первісна вартість	1016		
знос	1017		
Довгострокові біологічні активи	1020		
первісна вартість	1021		
накопичена амортизація	1022		
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030		
інші фінансові інвестиції	1035	47	47
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	
Відстрочені податкові активи	1045	3 509	15 018
Гудвіл	1050		
Відстрочені аквізиційні витрати	1060		
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065		
Інші необоротні активи	1090	9 236	1 087
Усього за розділом I	1095	1 059 946	970 586
II. Оборотні активи Запаси	1100	371 272	329 286
Виробничі запаси	1101	182 207	205 034
Незавершене виробництво	1102		
Готова продукція	1103	131 029	81 910
Товари	1104	58 036	42 342
Поточні біологічні активи	1110		

Назва рядка	Код рядка	На початок звітної періоду, тис. грн	На кінець звітної періоду, тис. грн
Депозити перестрашування	1115		
Векселі одержані	1120		
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	379 918	265 998
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	16 655	9 761
з бюджетом	1135	47 728	21 796
у тому числі з податку на прибуток	1136	15 330	13 732
з нарахованих доходів	1140		
із внутрішніх розрахунків	1145		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	401	342
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	56 543	557 092
Готівка	1166	36	47
Рахунки в банках	1167	56 507	557 045
Витрати майбутніх періодів	1170	545	445
Частка перестраховика у страхових резервах	1180		
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181		
резервах збитків або резервах належних виплат	1182		
резервах незароблених премій	1183		
інших страхових резервах	1184		
Інші оборотні активи	1190	24	3 682
Усього за розділом II	1195	873 086	1 188 402
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
Баланс	1300	1 933 032	2 158 988

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітної періоду, тис. грн	На кінець звітної періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	5 341	5 341
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401		
Капітал у дооцінках	1405		
Додатковий капітал	1410		
Емісійний дохід	1411		
Накопичені курсові різниці	1412		
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	1 279 454	1 482 673
Неоплачений капітал	1425		
Вилучений капітал	1430		
Інші резерви	1435		
Усього за розділом I	1495	1 284 795	1 488 014

Назва рядка	Код рядка	На початок звітної періоду, тис. грн	На кінець звітної періоду, тис. грн
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення	1500		
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		
Пенсійні зобов'язання	1505		
Довгострокові кредити банків	1510	10 815	
Інші довгострокові зобов'язання	1515	3 229	1 637
Довгострокові забезпечення	1520		
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521		
Цільове фінансування	1525		
Благодійна допомога	1526		
Страхові резерви	1530		
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531		
резерв збитків або резерв належних виплат	1532		
резерв незароблених премій	1533		
інші страхові резерви	1534		
Інвестиційні контракти	1535		
Призовий фонд	1540		
Резерв на виплату джек-поту	1545		
Усього за розділом II	1595	14 044	1 637
III. Поточні зобов'язання і забезпечення	1600	394 828	527 300
Короткострокові кредити банків	1600		
Векселі видані	1605		
Поточна кредиторська заборгованість за:	1610		
довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	130 434	66 156
розрахунками з бюджетом	1620	1 062	985
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунками зі страхування	1625	624	699
розрахунками з оплати праці	1630	3 728	3 423
за одержаними авансами	1635	149	250
за розрахунками з учасниками	1640		
із внутрішніх розрахунків	1645		
за страховою діяльністю	1650		
Поточні забезпечення	1660	12 799	11 471
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	90 569	59 053
Усього за розділом III	1695	634 193	669 337
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800		
Баланс	1900	1 933 032	2 158 988

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 2022 рік

Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	2 263 651	2 442 870
Чисті зароблені страхові премії	2010		
Премії підписані, валова сума	2011		
Премії, передані у перестраховування	2012		
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	1 562 642	1 899 982
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		
Валовий: прибуток	2090	701 009	542 888
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		
Інші операційні доходи	2120	67 883	7 211
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		
Адміністративні витрати	2130	70 504	75 114
Витрати на збут	2150	324 652	342 400
Інші операційні витрати	2180	62 318	13 204
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	311 418	119 381
Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220	7 159	23
Інші доходи	2240	170	497
Дохід від благодійної допомоги	2241		
Фінансові витрати	2250	69 081	45 649
Втрати від участі в капіталі	2255		
Інші витрати	2270	172	193
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	249 494	74 059

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	45 689	14 727
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	203 805	59 332

Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		
Накопичені курсові різниці	2410		
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		
Інший сукупний дохід	2445		
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450		
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460		
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	203 805	59 332

Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	982 015	1 298 613
Витрати на оплату праці	2505	162 685	196 765
Відрахування на соціальні заходи	2510	30 780	36 798
Амортизація	2515	150 507	150 554
Інші операційні витрати	2520	359 964	460 121
Разом	2550	1 685 951	2 142 851

Дата звіту	28.02.2024
Період	2023 рік, 12 міс
Бухгалтер	Самчук Марія Олександрівна
КАТОТТГ	UA18040190010281147
Кількість працівників	659

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

на 31.12.2023 року

АКТИВ

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	22 492	21 969
первісна вартість	1001	33 657	37 080
накопичена амортизація	1002	11 165	15 111
Незавершені капітальні інвестиції	1005	37 531	46 045
Основні засоби	1010	894 411	842 815
первісна вартість	1011	1 895 212	1 966 406
знос	1012	1 000 801	1 123 591
Інвестиційна нерухомість	1015		
первісна вартість	1016		
знос	1017		
Довгострокові біологічні активи	1020		
первісна вартість	1021		
накопичена амортизація	1022		
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030		
інші фінансові інвестиції	1035	47	47
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040		
Відстрочені податкові активи	1045	15 018	15 540
Гудвіл	1050		
Відстрочені аквізиційні витрати	1060		
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065		
Інші необоротні активи	1090	1 087	13 122
Усього за розділом I	1095	970 586	939 538
II. Оборотні активи Запаси	1100	329 286	332 765
Виробничі запаси	1101	205 034	190 700
Незавершене виробництво	1102		
Готова продукція	1103	81 910	92 092
Товари	1104	42 342	49 973
Поточні біологічні активи	1110		
Депозити перестраховування	1115		
Векселі одержані	1120		

Назва рядка	Код рядка	На початок звітної періоду, тис. грн	На кінець звітної періоду, тис. грн
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	265 998	292 928
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	9 761	17 382
з бюджетом	1135	21 796	18 831
у тому числі з податку на прибуток	1136	13 732	6 022
з нарахованих доходів	1140		
із внутрішніх розрахунків	1145		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	342	333
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	557 092	420 281
Готівка	1166	47	22
Рахунки в банках	1167	557 045	420 259
Витрати майбутніх періодів	1170	445	678
Частка перестраховика у страхових резервах	1180		
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181		
резервах збитків або резервах належних виплат	1182		
резервах незароблених премій	1183		
інших страхових резервах	1184		
Інші оборотні активи	1190	3 682	2 616
Усього за розділом II	1195	1 188 402	1 085 814
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
Баланс	1300	2 158 988	2 025 352

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітної періоду, тис. грн	На кінець звітної періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	5 341	5 341
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401		
Капітал у дооцінках	1405		
Додатковий капітал	1410		
Емісійний дохід	1411		
Накопичені курсові різниці	1412		
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	1 482 67	1 805 667
Неоплачений капітал	1425		
Вилучений капітал	1430		
Інші резерви	1435		
Усього за розділом I	1495	1 488 014	1 811 008
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення	1500		
Відстрочені податкові зобов'язання			
Пенсійні зобов'язання	1505		

Назва рядка	Код рядка	На початок звітної періоду, тис. грн	На кінець звітної періоду, тис. грн
Довгострокові кредити банків	1510		
Інші довгострокові зобов'язання	1515	1 637	2 607
Довгострокові забезпечення	1520		
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521		
Цільове фінансування	1525		
Благодійна допомога	1526		
Страхові резерви	1530		
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531		
резерв збитків або резерв належних виплат	1532		
резерв незароблених премій	1533		
інші страхові резерви	1534		
Інвестиційні контракти	1535		
Призовий фонд	1540		
Резерв на виплату джек-поту	1545		
Усього за розділом II	1595	1 637	2 607
Ш. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	527 300	58 500
Векселі видані	1605		
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	66 156	78 079
розрахунками з бюджетом	1620	985	1 870
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунками зі страхування	1625	699	1 530
розрахунками з оплати праці	1630	3 423	6 453
за одержаними авансами	1635	250	653
за розрахунками з учасниками	1640		
із внутрішніх розрахунків	1645		
за страховою діяльністю	1650		
Поточні забезпечення	1660	11 471	15 625
Доходи майбутніх періодів	1665		
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670		
Інші поточні зобов'язання	1690	59 053	49 027
Усього за розділом III	1695	669 337	211 737
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800		
Баланс	1900	2 158 988	2 025 352

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 2023 рік

Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	2 855 378	2 263 651
Чисті зароблені страхові премії	2010		
Премії підписані, валова сума	2011		
Премії, передані у перестраховування	2012		
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	1 919 636	1 562 642
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		
Валовий: прибуток	2090	935 742	701 009
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		
Інші операційні доходи	2120	36 782	67 883
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		
Адміністративні витрати	2130	93 159	70 504
Витрати на збут	2150	382 717	324 652
Інші операційні витрати	2180	30 029	62 318
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	466 619	311 418
Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220	8 712	7 159
Інші доходи	2240	794	170
Дохід від благодійної допомоги	2241		
Фінансові витрати	2250	79 887	69 081
Втрати від участі в капіталі	2255		
Інші витрати	2270	58	172
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	396 180	249 494
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	72 889	45 689

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	323 291	203 805

Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		
Накопичені курсові різниці	2410		
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		
Інший сукупний дохід	2445		
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450		
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460		
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	323 291	203 805

Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	1 312 301	982 015
Витрати на оплату праці	2505	238 646	162 685
Відрахування на соціальні заходи	2510	40 767	30 780
Амортизація	2515	138 756	150 507
Інші операційні витрати	2520	327 928	359 964
Разом	2550	2 058 398	1 685 951

Дата звіту

Період

Бухгалтер

КАТОТТГ

Кількість працівників

26.02.2025

2024 рік, 12 міс

[Самчук Марія Олександрівна](#)

UA18040190010281147

713

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31.12.2024 року

АКТИВ

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	21 969	18 208
первісна вартість	1001	37 080	37 661
накопичена амортизація	1002	15 111	19 453
Незавершені капітальні інвестиції	1005	46 045	47 540
Основні засоби	1010	842 815	938 652
первісна вартість	1011	1 966 406	2 189 504
знос	1012	1 123 591	1 250 852
Інвестиційна нерухомість	1015		
первісна вартість	1016		
знос	1017		
Довгострокові біологічні активи	1020		
первісна вартість	1021		
накопичена амортизація	1022		
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030		
інші фінансові інвестиції	1035	47	47
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040		
Відстрочені податкові активи	1045	15 540	18 267
Гудвіл	1050		
Відстрочені аквізиційні витрати	1060		
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065		
Інші необоротні активи	1090	13 122	98 208
Усього за розділом I	1095	939 538	1 120 922
II. Оборотні активи Запаси	1100	332 765	509 120
Виробничі запаси	1101	190 700	333 597
Незавершене виробництво	1102		
Готова продукція	1103	92 092	109 011
Товари	1104	49 973	66 511
Поточні біологічні активи	1110		
Депозити перестраховування	1115		
Векселі одержані	1120		

Назва рядка	Код рядка	На початок звітної періоду, тис. грн	На кінець звітної періоду, тис. грн
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	292 928	374 649
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	17 382	25 684
з бюджетом	1135	18 831	81 105
у тому числі з податку на прибуток	1136	6 022	19 483
з нарахованих доходів	1140		
із внутрішніх розрахунків	1145		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	333	322
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	420 281	670 867
Готівка	1166	22	38
Рахунки в банках	1167	420 259	670 829
Витрати майбутніх періодів	1170	678	921
Частка перестраховика у страхових резервах	1180		
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181		
резервах збитків або резервах належних виплат	1182		
резервах незароблених премій	1183		
інших страхових резервах	1184		
Інші оборотні активи	1190	2 616	33
Усього за розділом II	1195	1 085 814	1 662 701
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
Баланс	1300	2 025 352	2 783 623

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітної періоду, тис. грн	На кінець звітної періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	5 341	5 341
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401		
Капітал у дооцінках	1405		
Додатковий капітал	1410		
Емісійний дохід	1411		
Накопичені курсові різниці	1412		
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	1 805 667	2 095 033
Неоплачений капітал	1425		
Вилучений капітал	1430		
Інші резерви	1435		
Усього за розділом I	1495	1 811 008	2 100 374
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення	1500		
Відстрочені податкові зобов'язання			
Пенсійні зобов'язання	1505		

Назва рядка	Код рядка	На початок звітної періоду, тис. грн	На кінець звітної періоду, тис. грн
Довгострокові кредити банків	1510		
Інші довгострокові зобов'язання	1515	2 607	3 217
Довгострокові забезпечення	1520		
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521		
Цільове фінансування	1525		
Благодійна допомога	1526		
Страхові резерви	1530		
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531		
резерв збитків або резерв належних виплат	1532		
резерв незароблених премій	1533		
інші страхові резерви	1534		
Інвестиційні контракти	1535		
Призовий фонд	1540		
Резерв на виплату джек-поту	1545		
Усього за розділом II	1595	2 607	3 217
Ш. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	58 500	465 757
Векселі видані	1605		
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	78 079	98 272
розрахунками з бюджетом	1620	1 870	2 384
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунками зі страхування	1625	1 530	1 712
розрахунками з оплати праці	1630	6 453	6 923
за одержаними авансами	1635	653	804
за розрахунками з учасниками	1640		
із внутрішніх розрахунків	1645		
за страховою діяльністю	1650		
Поточні забезпечення	1660	15 625	17 494
Доходи майбутніх періодів	1665		
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670		
Інші поточні зобов'язання	1690	49 027	86 686
Усього за розділом III	1695	211 737	680 032
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800		
Баланс	1900	2 025 352	2 783 623

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 2024 рік

Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	3 378 734	2 855 378
Чисті зароблені страхові премії	2010		
Премії підписані, валова сума	2011		
Премії, передані у перестраховування	2012		
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	2 417 360	1 919 636
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0.00
Валовий: прибуток	2090	961 374	935 742
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		
Інші операційні доходи	2120	56 377	36 782
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		
Адміністративні витрати	2130	111 327	93 159
Витрати на збут	2150	462 650	382 717
Інші операційні витрати	2180	29 592	30 029
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	414 182	466 619
Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220	729	8 712
Інші доходи	2240	1 496	794
Дохід від благодійної допомоги	2241		
Фінансові витрати	2250	58 591	79 887
Втрати від участі в капіталі	2255		
Інші витрати	2270	253	58
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	357 563	396 180
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	67 211	72 889

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	290 352	323 291

Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		0.00
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		
Накопичені курсові різниці	2410		
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		
Інший сукупний дохід	2445		
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450		
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460		
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	290 352	323 291

Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	1 692 098	1 312 301
Витрати на оплату праці	2505	300 141	238 646
Відрахування на соціальні заходи	2510	53 820	40 767
Амортизація	2515	148 154	138 756
Інші операційні витрати	2520	323 651	327 928
Разом	2550	2 517 864	2 058 398