

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ, АДМІНІСТРУВАННЯ ТА ТУРИЗМУ
Кафедра менеджменту та адміністрування

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: Управління комунікаційним процесом на підприємстві
(на прикладі ТОВ «Данго і Діненталь Україна», м. Київ)





Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)

Галузь знань 07 Управління та адміністрування
Шифр і назва галузі знань

Спеціальність 073 Менеджмент
Шифр і назва спеціальності

Освітня програма Менеджмент
Назва освітньої програми

Шифр КвРМН. 22276.01.07.ПЗ

Виконав студент 4 курсу, група <u>МНз-21-1</u> <small>Шифр</small>	 <small>Підпис</small>	<u>Вадим СІНЬКОВСЬКИЙ</u> <small>Ім'я, ПРІЗВИЩЕ</small>
Керівник <u>ст. викл. каф. МА</u> <small>Науковий ступінь, звання</small>	 <small>Підпис</small>	<u>Олена КОСЮК</u> <small>Ім'я, ПРІЗВИЩЕ</small>
Нормоконтролер <u>ст. викл. каф. МА</u>	 <small>Підпис</small>	<u>Олена КОСЮК</u> <small>Ім'я, ПРІЗВИЩЕ</small>
До захисту допускаю: Завідувач кафедри менеджменту та адміністрування	 <small>Підпис</small>	<u>Ніла ТЮРИНА</u> <small>Ім'я, ПРІЗВИЩЕ</small>


25 06 2025 р.

Хмельницький 2025

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет управління, адміністрування та туризму
Кафедра менеджменту та адміністрування
Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)
Галузь знань 07 Управління та адміністрування
Спеціальність 073 Менеджмент
Освітня програма Менеджмент

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри 

Н. Тимошенко

“ 03 ” 02 2025

ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Сінковського Вадима Олександровича

1. Тема роботи: Управління комунікаційним процесом на підприємстві (на прикладі ТОВ «Данго і Діненталь Україна», м. Київ)

керівник ст. викладач кафедри менеджменту та адміністрування Косіюк Олена Миколаївна

Затверджена наказом ректора університету від “07” лютого 2025 р. № 23, додаток 6

2. Строк подання студентом роботи на кафедру червень 2025 р.

3. Вихідні дані до роботи статті, монографії, навчальні посібники з заданої теми, статистична інформація підприємства, бухгалтерська звітність, інформація мережі Інтернет, тощо.

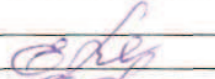
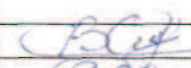
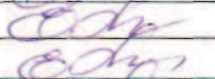
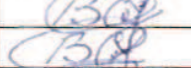




4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):

1 Теоретичні засади управління комунікаційним процесом на підприємстві. 2 Аналіз діяльності підприємства ТОВ «Данго і Діненталь Україна». 3 Напрямки удосконалення комунікаційного процесу на підприємстві ТОВ «Данго і Діненталь Україна»

5. Перелік графічного матеріалу (із зазначенням обов'язкових креслень):

Підходи до тлумачення терміну «комунікаційний процес в організації». Складові процесу комунікації. Типологія комунікацій в організації. Схема комунікаційного процесу за Г. Лассвеллом. Схема комунікації К. Шеннона і У. Уівера. Модель комунікації за Д. Брело. Модель зі зворотнім зв'язком комунікації Дж. Гербнера. Структура комунікаційного процесу. Основні показники діяльності підприємства у 2022-2024 рр. Динаміка основних показників діяльності підприємства у 2022-2024 рр. Динаміка зміни чисельності працюючих за категоріями. Склад і структура працюючих підприємства у 2022-2024 рр. Динаміка показників використання персоналу та оплати його праці у 2022-2024 рр. SWOT-аналіз комунікаційної системи ТОВ «Данго і Діненталь Україна». Комунікаційна схема взаємодії власника і менеджера бізнес-процесу на підприємстві. Алгоритм проведення оцінки ефективності комунікаційної системи за допомогою методу «360 градусів». Опитувальник оцінки ефективності комунікаційного процесу (на прикладі опитування підлеглого, щодо ролі керівника у комунікаційному процесі). Профіль комунікаційної ефективності керівника підрозділу. Структура програми розвитку комунікаційних навичок у працівників підприємства

6. Консультанти по проєкту (роботі), із зазначенням розділів, що стосуються їх

Розділ	Консультант	Підпис, дата	
		Завдання видано	Завдання прийнято
1. Теоретико-методичний	Косіюк О.М.		
2. Дослідницько-аналітичний	Косіюк О.М.		
3. Проєктно-рекомендаційний	Косіюк О.М.		
4. Нормоконтроль	Косіюк О.М.		


7. Дата видачі завдання лютий 2025

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ п/п	Назва етапів (розділів) кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми кваліфікаційної роботи	Лютий 2025	
2.	Одержання індивідуального завдання	Лютий 2025	
3.	Складання календарного плану графіка написання кваліфікаційної роботи	Лютий 2025	
4.	Підготовка до виконання кваліфікаційної роботи: підбір та вивчення літератури, участь у виконанні науково-дослідних робіт, інші заходи	Лютий 2025	
5.	Уточнення теми кваліфікаційної роботи та календарного плану-графіка, виходячи зі специфіки базового підприємства, установи	Лютий 2025	
6.	Підготовка першого розділу	Березень 2025	
7.	Підготовка другого розділу	Квітень 2025	
8.	Підготовка третього розділу	Травень 2025	
9.	Підготовка висновків	Травень 2025	
10.	Здача науковому керівнику	Травень 2025	
11.	Доопрацювання кваліфікаційної роботи з урахуванням зауважень наукового керівника	Травень 2025	
12.	Написання та оформлення роботи в остаточному варіанті	Травень 2025	
13.	Попередній захист кваліфікаційної роботи на кафедрі	Червень 2025	
14.	Одержання відгуку наукового керівника	Червень 2025	
15.	Одержання рецензії зовнішнього рецензента	Червень 2025	
16.	Захист кваліфікаційної роботи	Червень 2025	

Студент

Керівник роботи


Підпис

Вадим СІНЬКОВСЬКИЙ
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Олена КОСІЮК
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

АНОТАЦІЯ

Сіньковський Вадим Олександрович. Управління комунікаційним процесом на підприємстві (на прикладі ТОВ «Данго і Діненталь Україна», м. Київ).

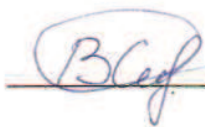
Керівник роботи – ст. викл. каф. МА Косіюк О.М. Кваліфікаційна робота бакалавра складається: 72 сторінки, 11 рисунків та 8 таблиць, 36 джерел посилання.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: КОМУНІКАЦІЯ; СИСТЕМА КОМУНІКАЦІЇ, КОМУНІКАЦІЙНИЙ ПРОЦЕС, ЗВ'ЯЗОК, УПРАВЛІННЯ, «360 ГРАДУСІВ».

У роботі проведено дослідження теоретико-методичних засад управління комунікаційним процесом на підприємстві. Вивчено сутність поняття комунікація, комунікаційний процес. Розглянуто класифікацію видів комунікації, методів оцінки їх ефективності.

Представлено загальну характеристику підприємства ТОВ «Данго і Діненталь Україна» та проведено аналіз основних показників його діяльності. Проаналізовано основні фактори, що впливають на функціонування комунікаційної системи підприємства, визначені її сильні і слабкі сторони.

Запропоновано шляхи підвищення ефективності комунікаційної системи підприємства ТОВ «Данго і Діненталь Україна» на основі організаційної і особистісної складових комунікаційного процесу. Проведена оцінка запропонованих заходів.



Сіньковський В.О.

20.06

2025 р.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОМУНІКАЦІЙНИМ ПРОЦЕСОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ	8
1.1 Поняття комунікаційного процесу і його місце у системі управління підприємством	8
1.2 Структура і моделі комунікаційного процесу	20
1.3 Методи оцінки ефективності управління комунікаційним процесом на підприємстві	29
2 АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ДАНГО І ДІНЕНТАЛЬ УКРАЇНА»	34
2.1 Загальні відомості про підприємство та аналіз його техніко-економічних показників	34
2.2 Оцінка забезпеченості підприємства трудовими ресурсами та ефективності їх використання	40
2.3 Аналіз системи комунікацій на підприємстві	47
3 НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ КОМУНІКАЦІЙНОГО ПРОЦЕСУ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «ДАНГО І ДІНЕНТАЛЬ УКРАЇНА»	52
3.1 Загальна характеристика напрямків удосконалення комунікаційного процесу на підприємстві	52
3.2 Розвиток організаційної складової комунікаційного процесу	55
3.3 Удосконалення особистісної складової комунікаційного процесу на підприємстві	61
ВИСНОВКИ	65
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ	69

ВСТУП

Питання ефективного управління комунікаційним процесом є надважливим, оскільки реалізація усіх функцій управління виконується у процесі комунікацій. Керівники підприємств значну частину свого робочого часу приділяють комунікації і спілкуванню. Важливою складовою їхньої діяльності є забезпечення ефективного управління на основі комунікативних процесів із наступним прийняттям управлінських рішень.

Сучасні умови господарювання вимагають від управлінців пошуку нових підходів до управління. З огляду на це і враховуючи, що в основному робота менеджерів базується на спілкуванні, керівникам необхідно володіти високими комунікативними навичками та впроваджувати заходи, спрямовані на прискорення передачі інформації і спрощення виконання завдань.

Тему управління комунікаційним процесом досліджували багато науковців, що представляли різні галузі знань – соціології, психології, лінгвістики, кібернетики та політології тощо.

У фокусі нашої уваги були комунікації у бізнесі. Вони представляють собою складний і цілеспрямований процес обміну інформацією між суб'єктами, який включає різноманітні форми, методи та канали передачі даних і спрямований на забезпечення ефективності управління підприємством.

Якісно організований комунікаційний процес сприяє полегшенню обміну інформацією, плануванню заходів, координації проєктів та соціальній взаємодії. Недосконала система комунікації та неякісне функціонування каналів зв'язку призводять до виникнення плутанини, зниження мотивації персоналу та втрати продуктивності. Тому керівництво на усіх рівнях має завжди намагатися розробити максимально чітку систему або план комунікацій та інформаційних каналів, щоб забезпечити своєчасне інформування працівників і надання підтримки їхньої взаємодії.

Внутрішні комунікації на підприємстві допомагають працівникам усвідомити цілі організації, зрозуміти її корпоративну культуру. Система

внутрішніх комунікацій об'єднує всі складові підприємства, сприяючи злагодженій роботі як єдиного цілого. Кожен працівник повинен мати доступ до інформації, яка необхідна йому для виконання його завдань та розуміння діяльності підприємства в цілому. Тобто у нього має бути доступ не лише щодо інформації щодо діяльності власного підрозділу, а й інших. Це особливо важливо у кризові періоди, коли від працівників очікують не тільки виконання розпоряджень керівництва, а більш самостійної роботи на основі актуальної поточної інформації.

Комунікації між працівниками реалізуються у різних формах, таких як особисті бесіди, електронні листи, наради тощо, кожна з яких застосовується відповідно до конкретної ситуації.

Ефективність комунікацій є важливою складовою успішного ведення бізнесу. Вона сприяє формуванню високопродуктивних колективів, які вибудовуються на основі довірчої атмосфери всередині групи і у взаєминах із менеджментом. Оскільки зменшує зайву конкуренцію між працівниками і підрозділами, допомагаючи їм працювати злагоджено, що підвищує їх продуктивність і відповідальність. Працівники чітко розуміють свої ролі, а керівники мають можливість своєчасно реалізовувати адекватний управлінський вплив.

Об'єктом дослідження даної кваліфікаційно роботи стало управління комунікаційним процесом на підприємстві ТОВ «Данго і Діненталь Україна».

Предметом дослідження виступили теоретичні, методичні та практичні засади побудови і реалізації комунікаційного процесу на підприємстві з метою підвищення його ефективності.

Метою дослідження у кваліфікаційні роботі є розробка обґрунтованих рекомендацій щодо удосконалення управління комунікаційним процесом на підприємстві ТОВ «Данго і Діненталь Україна», з урахуванням фактичного стану, виявлених проблем та впровадженні сучасних підходів і технологій для формування комунікаційних систем підприємств.

1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОМУНІКАЦІЙНИМ ПРОЦЕСОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1 Поняття комунікаційного процесу і його місце у системі управління підприємством

Дослідження теоретичних основ комунікацій на підприємстві вимагає чіткого визначення сутності поняття комунікації.

Термін «комунікація» походить від латинського слова «communicatio» і характеризує певну єдність, спільність, передачу чогось, з'єднання [1].

На першому кроці вивчення сутності терміна «комунікація» ми стикаємося з певними труднощами, оскільки він не є однозначним. Проблема комунікації досліджувалась багатьма вченими, саме тому поняття «комунікація» отримало багато визначень. Ще в 1977 р. К. Мертен вказував на існування більше 160 трактувань терміна «комунікації» [2]. Натепер цю тему піднімає у своїй роботі і Кривенко В.В., вказуючи на те, що в залежності від того про яку сферу діяльності йде мова, значення терміна «комунікація» суттєво варіюється. З однієї сторони поняття «комунікація» узагальнює способи передачі повідомлень, процес спілкування, передачу інформації між людьми. У той же час, тварини також взаємодіють між собою і передають певними способами повідомлення. Комунікаціями також називають шляхи сполучення, транспортні шляхи, лінії зв'язку, інженерні системи міського господарства тощо [3]. І в одному, і в іншому трактуванні мова йде про зв'язок, передачу, переміщення чогось. Однак способи реалізації різні: в першому випадку – це спілкування, а в другому – інфраструктура.

Подібної думки притримується і Д. Дуцик, який вказує на існування різних підходів до розуміння комунікації. Він виокремлює чотири визначення комунікації: 1) універсальне, за якого «...комунікація – спосіб зв'язку будь-

яких об'єктів матеріального та духовного світу»; 2) технічне, «...це шлях зв'язку одного місця з іншим, засіб передачі інформації та інших матеріальних і духовних об'єктів з одного місця в інше»; 3) біологічне, яке використовується в етології при вивченні сигнальних способів зв'язку між тваринами, птахами, комахами тощо; 4) соціальне «комунікація – багаточисельні зв'язки та відносини, які виникають у людському суспільстві» [4].

Об'єктом нашого дослідження є комунікації, як спілкування. Натепер найбільш загальним є таке розуміння сутності комунікацій: – «це обмін інформацією, її змістом між двома і більше особами (працівниками)» [5].

Звичайно, у процесі еволюції управлінської думки трактування і відношення до процесу комунікацій змінювалось. З наукової позиції вивчення комунікації як окремої дисципліни почалося лише у ХХ столітті, хоча проблеми взаємодії між живими істотами, спілкування людей досліджували з давніх часів. Так Арістотель пропонував першу модель комунікації, виокремлюючи такі складові комунікаційного процесу, як оратор, мова і аудиторія [6]. Питання комунікації знаходилися і у центрі філософської думки Платона.

У дослідженнях більш пізнього періоду увагу привертає визначення комунікацій, яке дав Ч. Кулі, під комунікацією він розуміє «...механізм, завдяки якому забезпечується існування та розвиток людських відносин і який поєднує в собі всі розумові символи, засоби їх передання у просторі та зберігання у часі» [7]. П. Сміт, К. Беррі і А. Палфорд наводять таке трактування: «комунікація – акт передачі інформації від мозку однієї людини до мозку іншої людини» [8].

Польський науковець Т. Гобан-Клас наводить декілька визначень комунікації: «комунікація – це трансмісія (трансляція, передача) інформації, ідей, емоцій, умінь; ...це розуміння інших; ...це вплив на людей за допомогою знаків і символів; ... це створення спільноти за допомогою мови чи знаків; ...це взаємодія за допомогою символів;...це обмін значеннями між людьми, які мають спільне в сприйманні, прагненнях і позиціях;...це складова

суспільного процесу, що виражає групові норми, здійснює громадський контроль, розподіляє ролі, досягає координації зусиль тощо» [6].

На сучасному етапі проблемами комунікацій займалися і українські фахівці, що проводили дослідження комунікаційного процесу з точки зору менеджменту, маркетингу, психології та соціології. У вітчизняного науковця, що здійснює дослідження у сфері маркетингу, реклами і PR – Є. Ромата, ми знаходимо таке трактування: «комунікація – це соціально зумовлений процес передачі та сприйняття інформації в умовах міжособистого і масового спілкування через різні канали за допомогою різних комунікаційних засобів» [9].

Павленко Т. досліджував процес комунікації з психологічної точки зору. Під комунікацією від розуміє: «...спосіб взаємодії особистості з оточуючим середовищем, завдяки якому вона має змогу засвоїти суспільні цінності, сформувати індивідуальний стиль діяльності і спілкування» [10].

Подібне твердження ми зустрічаємо і у Примака Т.: «...комунікація – це інформаційно-психологічні зв'язки між ринковими суб'єктами (споживачами, постачальниками, посередниками та ін.), які встановлюються для забезпечення їх господарської діяльності з метою підтримування довготривалих взаємовигідних стосунків між ними в процесі створення певних цінностей...» [11].

У своїй роботі Н. Захарчук наводить трактування терміну «комунікація» з філософської точки зору, спираючись на думку М. Кагана, що «...комунікація – інформаційний зв'язок суб'єкта з тим або іншим об'єктом – людиною, твариною, машиною» [2].

І. Кондратюк робить акцент на соціологічному підході і вказує на те, що: «...комунікація – це соціальний процес, вона формує суспільство у цілому, виконуючи у ньому функцію зв'язку» [3].

У Різуна В. ми бачимо поєднання соціально-психологічного характеру комунікацій: «...комунікація – це зумовлений ситуацією і соціально-психологічними особливостями комунікаторів процес встановлення і

підтримання контактів між членами певної соціальної групи чи суспільства в цілому...» [12].

Інформаційний аспект процесу комунікації представлений у роботі Бебика В., який вказував на те, що: «комунікація – спілкування та передача інформації, засіб формування світогляду і громадської думки широких мас, пропаганда, реклама та агітація» [13] та Гондюл В.: «комунікація – процес обміну інформацією, передавання інформації» [14].

У той же час Т. Амро посилається у своїй праці на думку політолога К. Дойча, який зазначав так: «комунікація між людьми є взаємодією, яка залежить від соціального контексту і вимагає спільної діяльності для досягнення спільної мети» [15].

З позиції менеджменту визначення поняттю комунікація дали П. Мельник та М. Філоненко з їх точки зору – це «... обмін інформацією словами, літерами, символами, жестами, за допомогою яких менеджер отримує інформацію для прийняття ефективних рішень і доведення їх до виконавців» [16].

Управлінської лінії притримується і Хміль Ф, який вказував, що «комунікація – обмін інформацією, у результаті якого керівник отримує інформацію, необхідну для прийняття ефективних рішень і доводить її до відома співробітників» [17].

Комунікації є одним з найцікавіших об'єктів для дослідження науковців. Існує низка наукових підходів, які пояснюють процес передачі, обміну та сприйняття інформації між людьми або системами. До основних моделей комунікації відносять:

1. Класичні моделі комунікації:

- модель Г. Ласвелла, що визначає комунікації у вигляді низки запитань: «Хто? → Що говорить? → Яким каналом? → Кому? → З яким результатом?»;
- модель К. Шеннона-В. Уівера, що описує процес передачі інформації через канал із можливістю виникнення шуму (перешкод). Включає такі елементи: джерело інформації, передавач, канал, приймач і отримувач;

- модель Р. Якобсона. Згідно якої «комунікація – це процес кодування, передачі і декодування повідомлення в певному контексті» [18].

2. Традиційна теорія за Р. Крейгом, який виокремив сім основних підходів:

- риторична традиція, згідно якої «...комунікація – мистецтво переконання і ораторського мистецтва»;
- семіотична традиція – акцентує увагу на вивченні знаків і символів, їхнього значення і передачі;
- феноменологічна традиція – полягає у дослідженні міжособистісного сприйняття і розуміння;
- кібернетична традиція, що фокусується на вивченні інформаційних систем, зворотного зв'язку і контролю в процесі комунікації;
- соціо-психологічна традиція базується на аналізі впливу комунікації на поведінку і психіку індивіда;
- соціокультурна традиція, у центрі її уваги вивчення ролі комунікації у формуванні культури і соціальних норм;
- критична традиція полягає у аналізі влади, ідеології і нерівності у комунікаційних процесах [19].

3. Теорія мовної комунікації. Фокус її уваги у вивченні вербальних та невербальних засобів, функції мови у спілкуванні, а також соціокультурних контекстів [19].

4. Кібернетичні та системні теорії Н. Вінера та Г.Ф. Ферстера. Які розглядають комунікацію «...як систему зворотного зв'язку, де важливу роль відіграє саморегуляція і взаємодія учасників процесу, динамічний процес взаємодії, де учасники не лише передають інформацію, а й активно інтерпретують і реагують на неї» [19]. Ігрова модель Е. Берна трактує комунікацію як «...гру з певними правилами» [6].

6. Функціональні моделі розглядають комунікації через призму виконуваних функцій: інформаційної, інтерактивної, пізнавальної, нормативної та соціально-практичної [6].

Комунікація в бізнесі є складним і цілеспрямованим процесом обміну інформацією між учасниками, який поєднує різноманітні форми, методи та канали передачі, з акцентом на забезпечення ефективного управління підприємством.

Отже, як ми вже могли зрозуміти, комунікація є невід’ємною частиною життя як окремої людини, так і будь-якої організації і відіграє неоціненну роль у її роботі. Саме з позиції управління організацією розглянемо дане питання.

Комунікаційний процес на підприємстві – це система обміну інформацією між співробітниками, підрозділами та зовнішнім оточенням, яка забезпечує координацію діяльності, досягнення цілей організації та ефективне функціонування всіх її структур. Управління цим процесом включає цілеспрямовані дії щодо організації інформаційних потоків, вибору каналів передачі даних та підтримки зворотного зв'язку.

У той же час у публікаціях сучасників можна побачити різні підходи до тлумачення поняття комунікаційного процесу на підприємстві/в організації (рис. 1.1):

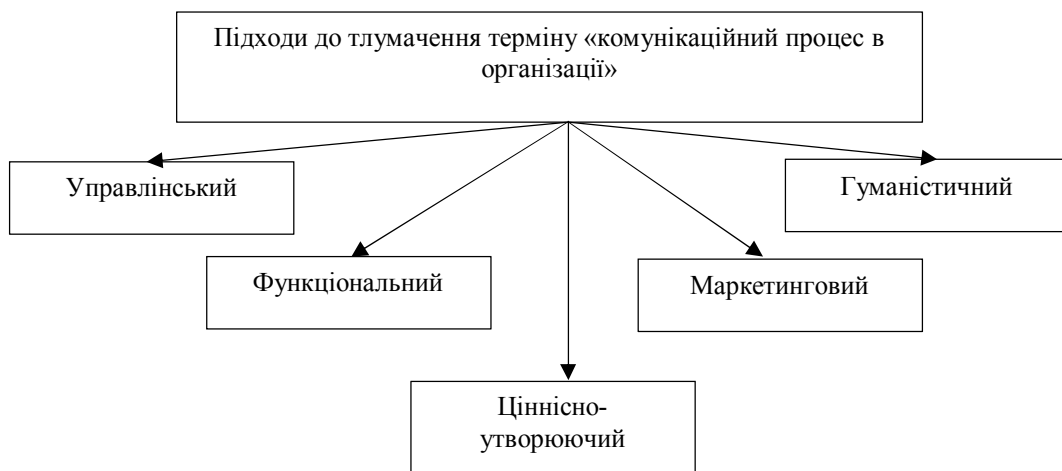


Рисунок 1.1 – Підходи до тлумачення терміну «комунікаційний процес в організації»*

* Складено автором

У рамках управлінського підходу комунікації розглядаються, як «інструмент управління організацією і ключовим засобом реалізації

управлінських функцій – організації, планування, мотивації і контролю. Комунікація забезпечує обмін інформацією, взаємодію та взаєморозуміння між управлінськими кадрами і працівниками, що є основою ефективного управління» [20].

Комунікації в управлінні організацією займають важливе місце, оскільки:

- комунікація як функція управління інтегрує інші функції, забезпечуючи єдність і координацію дій усіх учасників організації;
- управління не можливе без комунікування. У процесі спілкування між керівником і підлеглими, а також між різними підрозділами передаються знання, досвід, формуються стосунки;
- менеджери використовують різні форми комунікації: наради, перемовини, телефонні розмови, спілкування онлайн, при розв'язанні конфліктів, проведенні співбесід, що вимагає від них належного рівня комуникативних навичок;
- комунікація є механізмом управлінського впливу. Завдяки ній здійснюється координування діяльності, мотивації працівників і контроль виконання завдань;
- ефективність управлінської комунікації залежить від взаєморозуміння, учасників, довіри та відкритості у спілкуванні;
- неналежна організація комунікацій може призводити до негативних наслідків: незадоволеності працівників, конфліктів, інтриг, зниження мотивації і продуктивності.

Комунікації в організації розглядають і з функціонального боку. У цьому випадку, комунікація є системою взаємопов'язаних складових, які функціонують для забезпечення ефективного обміну інформацією підприємства із внутрішнім і зовнішнім середовищем (рис. 1.2):

Технічна складова комунікаційної системи забезпечує автоматизацію обміну інформацією. Ця складова впливає на швидкість, якість, надійність і безпеку передачі інформації.

Інформаційна складова утворена сукупністю інформації, засобів її збирання, обробки, зберігання і передачі, а також методів і процедур, що забезпечують підготовку і прийняття управлінських рішень.

Соціальна складова визначається людським фактором. Ця складова суттєво впливає на ефективність комунікацій, оскільки повністю автоматизувати інформаційний обмін без участі людей наразі неможливо.

Управлінська складова спрямована на координацію, контроль і забезпечення ефективності інформаційного обміну, підтримку управлінських функцій і досягнення цілей підприємства.



Рисунок 1.2 – Складові процесу комунікації*

*Складено автором

Ефективність комунікаційної системи визначається балансом та взаємодією її компонентів, що сприяє зниженню втрат інформації, забезпеченню її своєчасності й достовірності, а також належному захисту конфіденційних даних.

Ціннісно-утворюючий підхід полягає впливі на формування корпоративної культури. У цьому контексті комунікації забезпечують створення, підтримку та розвиток спільних цінностей, норм, традицій і поведінкових моделей в організації.

Ефективна комунікація забезпечує прозоре і систематичне донесення інформації про корпоративні цінності, місію та стратегію компанії до всіх рівнів персоналу.

Вона створює сприятливі умови для активної участі співробітників у формуванні корпоративної культури. Через відкриті та регулярні зібрання, зустрічі, внутрішні портали формується середовище, що підвищує мотивацію, лояльність і рівень залученості працівників.

Налагоджена належним чином двостороння комунікація є ключовою складовою: вона інформує, заохочує працівників ділитися своїми ідеями, пропозиціями і зауваженнями. Це сприяє адаптації корпоративної культури до реальних потреб колективу і покращує їх взаємозв'язок та взаєморозуміння.

Комунікаційний підхід управлінців визначає характер корпоративної культури. Керівники демонструють основні цінності та норми, їх стиль спілкування – відкритість та довіра формують атмосферу гармонійної співпраці.

Для побудови ефективної корпоративної культури застосовуються різні засоби комунікації (електронні листи, внутрішні портали, наради та корпоративні заходи). В залежності від специфіки різних груп працівників її адаптують відповідно до їхніх потреб.

Грамотна комунікація створює умови для підтримки, співпраці та позитивного сприйняття змін, що є вирішальними аспектами для розвитку корпоративної культури і підвищення продуктивності.

Гуманістичний підхід базується на тому, що комунікація впливає на розвиток трудового потенціалу працівника, є ключовим фактором його формування і вдосконалення. Вона є фактором впливу на розвиток мовно-комунікативних навичок, що сприяє покращенню якості трудових процесів, організаційної ефективності та соціальної єдності колективу.

Комунікація сприяє адаптації до змін у трудовому середовищі та інтеграції нових працівників у корпоративну культуру; комунікація стає інструментом для розкриття потенціалу працівників, сприяючи вдосконаленню

їхніх комунікативних навичок, міжособистісних відносин, професійної компетентності, мотивації та загальної ефективності роботи.

Комунікації у контексті побудови зв'язків із ринковим середовищем і зацікавленими групами є важливим інструментом забезпечення прибутковості організації. Вони спрямовані на встановлення, підтримку та розвиток ефективних взаємовідносин із зовнішніми стейкхолдерами – споживачами, постачальниками, конкурентами, державними органами, громадськими організаціями тощо.

Завдяки комунікаціям підприємства взаємодіють з ринковим середовищем, що дозволяє своєчасно реагувати на зміни попиту, загрози з боку конкурентів, соціальні очікування.

Комунікації також є складовою формування позитивного іміджу підприємств за допомогою реклами, PR-заходів, участі у соціальних і благодійних програмах, офіційні бізнес-заходи.

Забезпечення зворотного зв'язку зі споживачами та іншими зацікавленими сторонами допомагає адаптувати продукти і послуги до їхніх потреб, підвищити якість обслуговування.

У рамках цього підходу здійснюється використання різних каналів і інструментів комунікації: традиційних (наради, телефонні переговори, ділові зустрічі), новітніх (цифрові платформи, соціальні мережі).

Ефективна система зовнішніх комунікацій сприяє формуванню стійких взаємин із ринковим середовищем, що безпосередньо впливає на конкурентоспроможність і прибутковість організації. Вона дозволяє організації адаптуватися до зовнішніх викликів, підтримувати репутацію і залучати необхідні ресурси для розвитку.

Якісно вибудована система комунікації спрощує обмін інформацією, сприяє успішному плануванню заходів, координації проєктів і соціальній взаємодії. У іншому випадку на підприємство очікує невідповідне функціонування комунікаційних систем, плутанина, зниження рівня мотивації та втрата продуктивності.

Внутрішня комунікація на підприємстві допомагає працівникам краще зрозуміти корпоративну культуру та стратегічні цілі підприємства. Працівникам важливо отримувати інформацію не тільки про роботу власного відділу, а й стосовно діяльності інших підрозділів. Це набуває особливої значущості у кризових ситуаціях, коли від працівників очікують, що вони будуть діяти самостійно, креативно, спираючись на актуальні обставини.

У зв'язку із складністю поняття комунікації, натеper існує складна і багаторівнева класифікація комунікацій. Кожна форма комунікації має свої особливості застосування і сприйняття (табл. 1.1):

Таблиця 1.1 – Типологія комунікацій в організації*

Комунікації	Особистісні	Індивідуальні; Групові; Масові; Міжкультурні		Формальні Неформальні	Вертикальні	Низхідні	Вербальні; Невербальні; Документарні; Цифрові; Візуальні
	Організаційні		Зовнішні			Висхідні	
			Внутрішні		Горизонтальні	Діагональні	

*Складено автором на основі [6, 9, 14, 21, 22, 23, 24, 25]

За обсягом і місцем отримання інформації виокремлюють організаційні та міжособистісні комунікації:

Організаційні комунікації мають місце як всередині організації, так і поза її межами, поділяючись на зовнішні та внутрішні.

Зовнішні комунікації стосуються відносин організації із зовнішнім середовищем та взаємозв'язків із різними зацікавленими сторонами.

Внутрішні комунікації здійснюються у межах організації і забезпечують інформаційний обмін між структурними підрозділами. Вони поділяються за форматами передачі на вертикальні та горизонтальні.

Вертикальна передача інформації формує процес обміну інформацією між організаційними рівнями влади і може бути низхідною – ініційованою

керівництвом, або висхідною – від підлеглих до керівників із метою інформування про поточний стан справ нижчих рівнів організації.

Горизонтальні комунікації забезпечують обмін інформацією на одному рівні організаційної ієрархії для координації роботи підрозділів.

Міжособистісні комунікації – це безпосередній обмін інформацією між окремими індивідами. Вони можуть здійснюватися у письмовій, усній та цифровій формі.

За характером джерела інформації розрізняють формальні і неформальні комунікації.

Формальна комунікація (офіційна або організована). Це поширення ретельно підготовленої інформації за допомогою технічних засобів. Має суспільне значення і використовується для впливу на установки, поведінку і думки людей. Охоплює передачу офіційних повідомлень усередині організацій у рамках ієрархії посадових інструкцій і формальних норм, що мають юридичне підґрунтя.

Неформальна комунікація пов'язана з міжособистісним спілкуванням у неофіційній формі, заснованій на психологічних особливостях взаємодії. Вона задовольняє потреби у спілкуванні, залученості до подій, визнанні і може позитивно впливати на діяльність організації.

За формою комунікацію можна поділити на вербальну та невербальну.

Вербальна комунікація передбачає використання людської мови як системи знаків для передачі інформації людині або групі людей. Вона є універсальним видом спілкування і включає як усну, так і письмову форму. Усна комунікація охоплює говоріння та слухання, забезпечуючи ефективність завдяки можливості зворотного зв'язку та утримання уваги співрозмовника. Письмова комунікація полягає в передачі та збереженні точної інформації через письмо і читання.

Невербальна комунікація ґрунтується на жестах, міміці, рухах тіла, емоціях та ін. за виключенням мовних.

Особливості невербальних повідомлень:

- вони мають неструктурований характер і не піддаються чіткому розкладанню на складові;
- ці повідомлення взаємопов'язані з умовами спілкування і інтерпретуються в межах конкретного контексту або ситуації;
- невербальні прояви зазвичай є непередбаченими, спонтанними і більшою мірою вродженими, ніж набутими;
- їх засвоєння відбувається природно через спостереження та наслідування поведінки інших в рамках певної культури [6].

Отже, як ми можемо зробити проміжний висновок про те, що комунікація – це складний і цілеспрямований процес обміну інформацією між учасниками. Основна мета цього процесу – забезпечення ефективного управління підприємством.

Грамотне управління комунікаційним процесом на підприємстві – це системна робота, спрямована на створення прозорого, ефективного та адаптивного середовища обміну інформацією. Такий підхід сприяє досягненню стратегічних цілей, підвищення мотивації персоналу та сталого розвитку організації.

1.2 Структура і моделі комунікаційного процесу

Комунікаційний процес – це багатокomпонентна система, яка будується на взаємодії відправника, повідомлення, каналу, одержувача, зворотного зв'язку та перешкод.

Кількість компонентів комунікаційного процесу може різнитися, оскільки теоретики в галузі комунікацій із різним ступенем деталізації описують цей процес [26].

Між елементами комунікаційного процесу встановлюються різного роду зв'язки, що різняться за формою, направленням і ступенем формальності [27].

Для пояснення процесу комунікації використовується багато моделей. Найбільш популярною серед них є «конвеєрної» теорія комунікацій. Найпростіша схема проходження комунікаційного процесу згідно цієї теорії передбачає взаємодію трьох елементів: відправника повідомлення, самого повідомлення та отримувача. Один з теоретиків у галузі комунікацій С. Осгуд вказав на недосконалість такої форми організації комунікаційного процесу і доповнив її компонентом зворотного зв'язку [26].

Для подальшої роботи із удосконалення комунікаційної системи конкретного підприємства, нам необхідно визначити особливості усіх елементів комунікаційного процесу.

Комунікаційний процес утворюють низка складових:

1. Відправник – це суб'єкт комунікаційного процесу, який генерує ідеї, або збирає інформацію з метою її передачі. З погляду підприємств таку функцію може виконувати спеціально визначена особа чи група працівників. Процес комунікації починається із формулювання ідеї або збору необхідної інформації. Перш за все, відправник приймає рішення щодо того, яка саме ідея або повідомлення стануть предметом комунікації. Зусилля на обмірковування змісту ідеї можуть різнитися за часом і масштабом – мінімальні чи дуже значні. Ефективність передавання інформації залежить від розуміння тієї аудиторії, якій надсилається повідомлення. У разі неправильного оцінювання характеристик одержувача комунікація може стати неефективною. Ефективність комунікації зростає, якщо відправник і одержувач характеризується високим рівнем подібності за ключовими ознаками (погляди, освіта, соціальний статус). Значна відмінність за цими параметрами знижує ефективність комунікації, оскільки може мати місце викривлення змісту повідомлення, затримка або неможливість передачі через проблемність у виборі каналів передавання [27].

В якості відправника в комунікації можуть виступати:

- окремі індивіди;
- групи людей;

- громадські інститути (державні установи, політичні партії, громадські організації, підприємства/організації тощо) [6].

2. Кодування – це процес перетворення ідей в символи: мовні елементи, графічні образи, рисунки, моделі, звуки, схеми, тощо. Перед передаванням інформації відправник повинен закодувати її за допомогою відповідних засобів. У процесі кодування ідея перетворюється у повідомлення.

Особливість кодування інформації полягає у тому, що одержувач повинен сприйняти повідомлення з таким сенсом, який був вкладений його відправником. Для цього застосовують однаково інтерпретовані усіма сторонами комунікаційного процесу системи кодів (символи і знаки).

Людська мова також є одним з варіантів кодів – в результаті кодування повідомлення перетворюється в послідовність вимовлених слів [6].

3. Повідомлення – це сукупність закодованих символів, які відображають передану інформацію. Воно є основним елементом акту комунікації. Найчастіше повідомлення передається у вигляді мовних символів, хоча вони також можуть мати невербальний характер, наприклад: графічні образи, жести, міміка або інші рухи тіла.

Повідомлення може бути передано:

- особисто;
- підчас виступу перед аудиторією;
- за допомогою умовного посередника: преси, радіо, телебачення, соціальних мереж, електронної пошти, блогу тощо.

Зміст повідомлень складають будь-які відомості, факти, аргументи, висновки, думки, ідеї, емоції тощо.

Повідомлення передається у формі висловлювання, написаного тексту, а також у форматі невербальних елементів – зображення (схема, рисунок, графік, фотографія), певного предмету, що має фізичну форму (споруда, подарунок, «чорна мітка» тощо) [28].

4. Канали передавання – це засоби, які забезпечують передачу сигналу від відправника до одержувача.

Існують різні засоби (канали) комунікації, в залежності від того, передача носить масовий чи індивідуальний (міжособистісний) характер.

Також канали поділяються на:

- прямі канали;
- мультимедійні засоби масової інформації;
- глобальна інформаційно-комунікаційна мережа.

Вибір каналів для передання повідомлень залежить від конкретної ситуації, характеру повідомлень, учасників процесу тощо. Процес також може доповнюватися попередніми обговореннями або проміжними, робочими зустрічами для досягнення необхідного розуміння повідомлення чи залучення працівників до вирішення проблеми. Як правило, використовується кілька каналів одночасно для забезпечення надійності передавання інформації.

5. Декодування – це процес розшифрування отриманих символів та інтерпретація їхнього значення одержувачем. На цьому етапі отримана інформація перетворюється на знання, які зрозумілі адресату. Іноді, на цьому етапі процес комунікації завершується, якщо не передбачається зворотній зв'язок.

Згідно моделі кодування/декодування Е. Холла кожне повідомлення на своєму шляху від джерела до одержувача проходить кілька етапів трансформації.

Теорія Холла заснована на ключових постулатах:

- існує множинність значень, які закладені в тексті;
- роль одержувача у визначенні смислу повідомлення є провідною;
- присутні різні спільноти одержувачів [28].

На думку Е. Холла перекодований контент не завжди точно відповідає первісному змісту, який був закодований. Його інтерпретація визначається людськими медіа-жанрами та загальною мовною системою, декодування може мати напрямок, який відрізняється від очікуваного. Одержувачі часто здатні зчитувати прихований сенс або навіть радикально змінювати початкове значення повідомлення [28].

Це підтверджується Г. Маклюеном, який стверджував, що більше значення має не сам зміст комунікації, а спосіб його передачі, місце, де це відбувається, і, головне, інструменти чи технології, які для цього використовуються.

6. Одержувач – це адресат, для якого призначена інформація, кому адресовано повідомлення, і який здійснює її інтерпретацію відповідно до власного рівня сприйняття.

Одержувачем може бути:

- одна особа,
- група осіб,
- суспільство в цілому або якась його частина.

Коли в ролі одержувача виступає більш ніж одна особа, одержувача називають аудиторією комунікації.

7. Відгук – це реакція одержувача на зміст отриманого повідомлення після його осмислення. Основними результатами комунікації можуть бути:

- зміна рівня знань отримувача щодо певного питання;
- зміна установок чи переконань одержувача;
- зміна поведінки отримувача як відповідь на отримане повідомлення

[27].

Обмін інформацією є результативним тоді, коли отримувач правильно зрозумів передану ідею та здійснив дії, на які розраховував відправник.

8. Зворотний зв'язок складає частину відгуку отримувача, яка повертається до відправника. Це свого роду сигнал, де отримувач інформує відправника про факт отримання та розуміння повідомлення. Зворотний зв'язок дозволяє оцінити ступінь на скільки повно прийнята чи виявилася незрозумілою передана інформація.

У теорії комунікації зворотний зв'язок трактується як відповідна реакція отримувача на повідомлення від джерела. Він забезпечує перетворення комунікації на двосторонній процес, дозволяючи обом сторонам уточнювати свої цілі та коригувати свою поведінку у взаємодії одна з одною.

Особливості зворотного зв'язку полягають у наступному:

- під час комунікації неможливо повністю передбачити реакцію отримувача, оскільки відсутні гарантії стовідсоткової точності;
- зворотний зв'язок дозволяє визначити, чи досягнуто очікуваного результату взаємодії (у разі позитивної реакції), або ж повідомлення спричинило небажану відповідь (негативний зворотний зв'язок);

Негативний зворотний зв'язок іноді може бути навіть ціннішим для практики, ніж позитивний. Зворотний зв'язок може бути отриманий у формі слів, чи невербальних елементів: кивка голови, усмішки, жестів, пози тіла тощо.

При наявності зворотного зв'язку відправник і отримувач змінюються комунікаційними ролями.

Таким чином, ефективний обмін інформацією повинен мати двостороннє спрямування, адже зворотний зв'язок необхідний для підтвердження того, як саме повідомлення було сприйняте та чи виявилось воно зрозумілим. За відсутності зворотного зв'язку керівник ризикує втратити свою ефективність або навіть бути введеним в оману.

Надійний зворотний зв'язок є необхідною передумовою ефективної комунікації в організації, оскільки без нього комунікаційна система не може працювати повноцінно. Важливо, що під час зворотного зв'язку відправник і отримувач змінюються ролями, що дає змогу першому переконатися у правильності сприйняття його повідомлення.

9. Особливим і невід'ємним елементом комунікаційного процесу є шуми. Шум у комунікації – це всі ті чинники, які спотворюють, ускладнюють або змінюють передавання і сприйняття інформації між учасниками комунікативного процесу [29]. Такі перешкоди можуть виникати на будь-якому етапі: формуванні повідомлення, під час кодування інформації, передачі через канал, декодування або інтерпретації, сприйманні.

Існує і така думка, що комунікативний шум – це будь-яке втручання, яке не передбачено джерелом інформації і спотворює зміст повідомлення. Такими можуть бути технічні, фізичні перешкоди (шум, несправність обладнання),

психологічні чинники, семантичні непорозуміння, культурні відмінності чи емоційні бар'єри, а також організаційні фактори. Усі вони впливають на точність і повноту повідомлення [29, 30].

Шуми негативно впливають на якість комунікації, викликаючи непорозуміння, помилки чи конфліктні ситуації. Завжди існує певний рівень спотворення, але значні шуми можуть призвести до критичної втрати змісту чи навіть унеможливити комунікацію загалом.

Для мінімізації впливу шумів рекомендують:

- Практикувати ефективне спілкування;
- Забезпечувати якісний зворотний зв'язок;
- Перевіряти і повторювати ключові деталі;
- Приймати до уваги культурні та психологічні особливості учасників комунікації.

З урахуванням різних форм побудови комунікаційного процесу виокремлюють такі моделі комунікаційного процесу:

- Лінійна модель працює за класичною схемою «відправник – повідомлення – канал – одержувач», яка характеризується одностороннім рухом інформації.

До лінійних можна віднести розроблену у 1948 році американським політологом Г. Ласвеллом модель та розроблену у 1949 р. модель комунікації К. Шеннона і У. Уівера.

Згідно з моделлю Г. Ласвелла, комунікація здійснюється лише за наявності всіх п'яти факторів: джерела, повідомлення, каналу, аудиторії та реакції.

Хто	Що сказав	По якому каналі?	Кому	З яким результатом?
Відправник/Комунікатор	Повідомлення	Канал	Отримувач/аудиторія	Реакція/ефект

Рисунок 1.3 – Схема комунікаційного процесу за Г. Ласвеллом [31]

Модель Шеннона-Уівера передбачає здійснення зв'язку між полюсами технічної системи, що розташовані у лінійній послідовності. Модель Шеннона-Уівера передбачає, що повідомлення починається з джерела, потім передається через передавач, де воно надсилається за допомогою сигналу до приймача. Це повідомлення переходить від відправника до одержувача, стикаючись з усіма видами шумів (джерел перешкод) [32, 35].

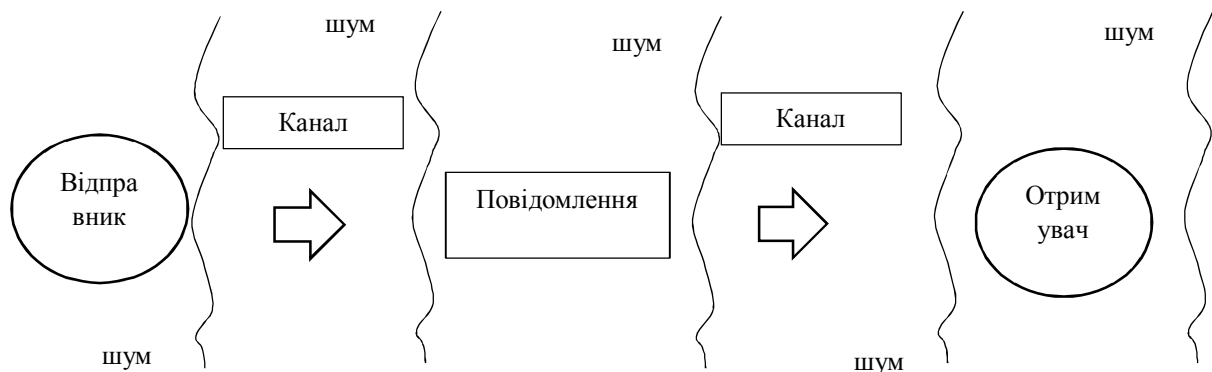


Рисунок 1.4 – Схема комунікації К. Шеннона і У. Уівера [32]

У 1960 р. Д. Берло сформував лінійну модель комунікаційного зв'язку, де джерело навмисно поставить собі за мету змінити поведінку отримувача. Цю модель наведемо на рис. 1.5.

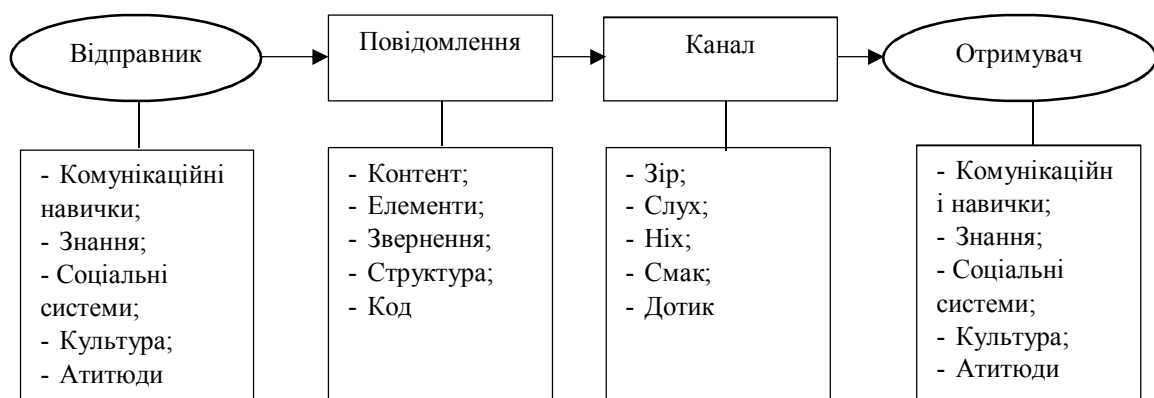


Рисунок 1.5 – Модель комунікації за Д. Берло [32]

- Модель зі зворотним зв'язком, яка враховує реакцію одержувача, що робить процес двостороннім і динамічним. Прикладом такої моделі є модель Дж. Гербнера (рис. 1.6):

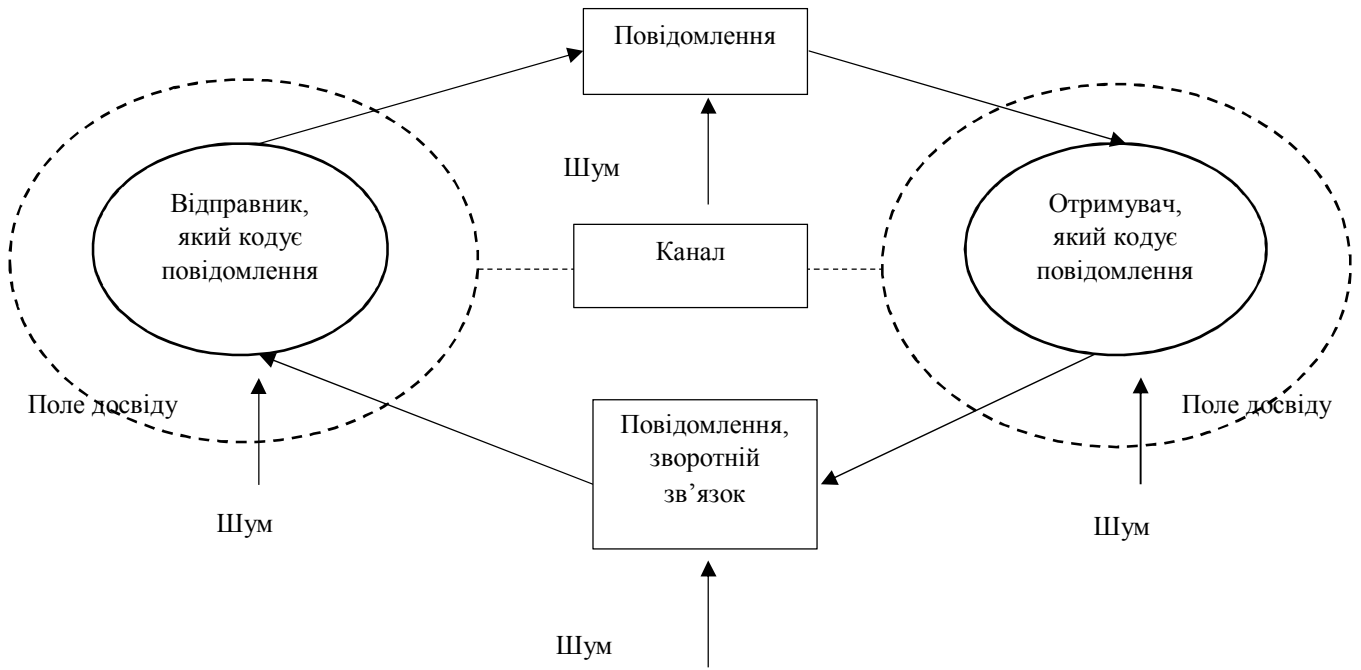


Рисунок 1.6 – Модель зі зворотнім зв'язком комунікації Дж. Гербнера [88]

- Моделі трансмісії, ритуалу, привернення уваги, рецепції, що була запропонована Г. Маклюеном і вирізняє функціональні, символічні, інтерактивні та перцептивні аспекти комунікації.

- Модель Л. Джуелла деталізує процес, виділяючи сприйняття та інтерпретацію повідомлення, а також вплив особистісних характеристик учасників. Л. Джуел запропонував використовувати наступну схему комунікаційного процесу (рис. 1.7):

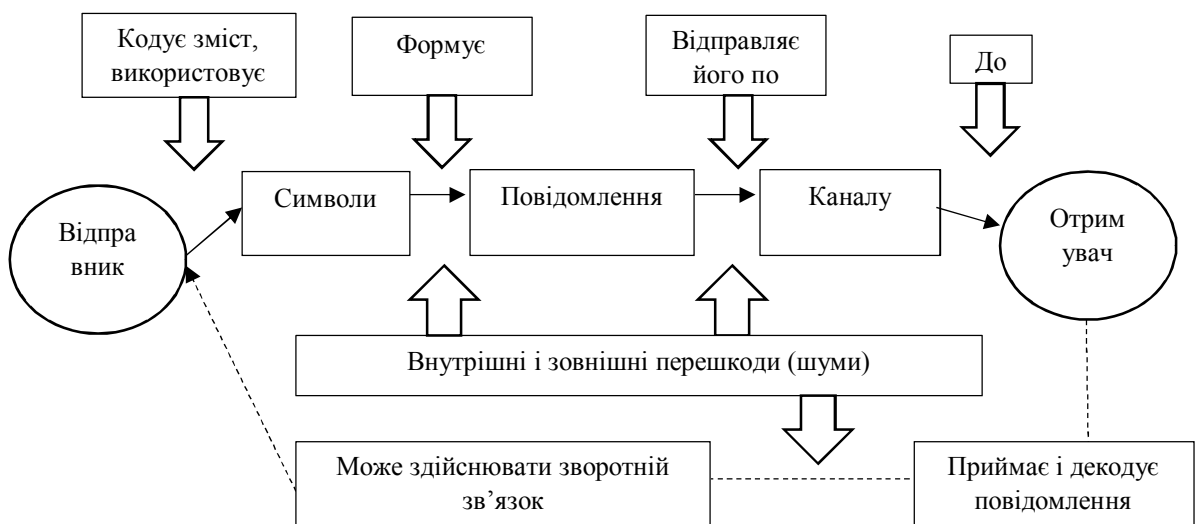


Рисунок 1.7 – Структура комунікаційного процесу [35]

Отже, можемо підсумувати, що комунікаційний процес являє собою складну систему, до якої входять відправник, повідомлення, канал, одержувач, зворотний зв'язок і перешкоди (шуми). Існують різні типи зв'язку і моделі комунікації, що впливає на побудову механізму обміну інформацією в організації.

1.3 Методи оцінки ефективності управління комунікаційним процесом на підприємстві

Ефективність управління комунікаціями в організації – це здатність системи управління організувати інформаційні потоки у такий спосіб, щоб забезпечувалися ясність, узгодженість та оперативність у досягненні цілей підприємства.

На практиці оцінювання ефективності управління комунікаціями охоплює низку ключових підходів та інструментів.

Звичайно, пріоритетним для організацій є економічний фактор. Тому для оцінки ефективності управління комунікаціями здійснюється економічна оцінка – проводиться аналіз взаємозв'язку між проведеними комунікаційними заходами та змінами в економічних і фінансових показниках підприємства.

Не менш важливим є проведення оцінки комунікаційної ефективності: вивчення впливу комунікацій на формування або погіршення стосунків між учасниками ринку. Ця оцінка передбачає аналіз рейтингу підприємства, охоплення цільової аудиторії та рівень досягнення запланованих комунікаційних цілей.

Психологічна та соціальна ефективність вимірюється шляхом аналізу впливу комунікацій на мотивацію персоналу, рівень задоволеності працівників, організаційну культуру та процеси управління змінами і конфліктами.

Кульчицька О. у своїй роботі зазначає, що для оцінки ефективності комунікацій можна використовувати такі методи:

1. Відношення приросту певного показника, отриманого в результаті комунікаційних заходів, до загальної суми витрат на їх проведення.

2. Ступінь досягнення цілей, який є кількісним нефінансовим показником, досягнутим через організацію комунікаційного процесу.

3. Визначення якісного показника, що вимірює ступінь досягнення комунікацією поставленої мети [36].

Для оцінки ефективності управління комунікаціями в організації використовують такі методи:

1. Якісні методи:

- Опитування та анкетування працівників організації щодо ступеня інформування, швидкості донесення повідомлень, наявності і результативності зворотного зв'язку);

- Інтерв'ю та фокус-групи для більш глибоко вивчення комунікаційних процесів в організації та ідентифікації «больових точок»: затримки, спотворення, перевантаження комунікаційного процесу.

- Контент-аналіз повідомлень – оцінка відповідності тону, стилю та цілі комунікацій, а також розуміння на скільки якісною, структуровано і релевантно передається інформація.

2. Кількісні показники:

- Час відгуку, або те на скільки швидко відправник інформації отримує відгук на повідомлення. Довгий відгук є ознакою неефективності;

- Кількість помилок та непорозумінь через неправильну інформацію. Звичайно, що при фіксації зростання кількості помилок та конфліктних ситуацій через отримання неякісної інформації необхідним є втручання керівництва;

- Рівень залучення співробітників. Чи інформуються працівники про певні події, чи залучаються до опитувань, обговорень.

- Індекс задоволеності комунікацією вимірюється за опитуваннями – прозорість, інформативність комунікаційного процесу;

- Співвідношення частоти і обсягу комунікацій, що передається окремими каналами. Дозволяє зрозуміти чи має місце перенавантаження чи дефіцит інформації.

- Коефіцієнт зворотного зв'язку. Оцінюється кількістю працівників, що дали відгук.

- Рівень узгодженості. Узгодженість завдань, розуміння пріоритетів оцінюється у крос-функціональних проектах в організаціях.

Основними інструментами, що використовуються для оцінки ефективності управління комунікаціями на підприємстві є: комунікаційний аудит, SWOT-аналіз внутрішнього комунікаційного середовища і метод «360 градусів».

1. Комунікаційний аудит - це систематичний огляд і оцінка існуючих комунікаційних каналів, контенту та якості взаємодій у організації. Він включає:

- аналіз каналів комунікації (електронна пошта, внутрішні портали, месенджери, наради) з точки зору їх доступності, зручності, частоти використання та охоплення аудиторії;

- оцінка контенту: перевірка якості, релевантності, зрозумілості та своєчасності інформації, що передається;

- якість взаємодій – оцінка того, наскільки комунікації сприяють відкритому діалогу, зворотному зв'язку, усуненню непорозумінь і підтримці корпоративної культури.

Застосування цього інструменту дозволяє ідентифікувати вузькі місця в комунікаційному процесі: розуміння ступня надлишку або дефіциту інформації, ігнорування повідомлень, затримки у відповіді, недостатня інтерактивність.

Аудит допомагає сформулювати рекомендації для оптимізації каналів комунікації та визначити напрями покращення якості комунікацій на підприємстві.

2. SWOT-аналіз внутрішнього комунікаційного середовища – це інструмент стратегічного планування, який допомагає оцінити сильні і слабкі сторони, а також можливості і загрози внутрішнього комунікаційного середовища організації.

SWOT-аналіз допомагає визначити пріоритети для покращення комунікаційної стратегії, використати сильні сторони та можливості, а також мінімізувати ризики і слабкості.

3. Метод «360 градусів» реалізується шляхом отримання відгуків про комунікацію на всіх рівнях. Він передбачає збір відгуків про комунікації від усіх членів організації: керівників, працівників, а іноді і зовнішніх партнерів.

Відгуки включають оцінку якості передачі інформації, відкритості, доступності, своєчасності та зрозумілості повідомлень.

Метод допомагає виявити проблеми, які можуть бути непомітними при односторонньому аналізі, а також стимулює розвиток культури відкритого діалогу.

4. Оцінка використання корпоративних каналів (пошти, чатів, корпоративного порталу): частота використання, активності дій, ігнорування повідомлень.

Частота використання – співробітниками електронної пошти, чатів/месенджерів, внутрішніх порталів

Активність – кількість відправлених і отриманих повідомлень, участь у дискусіях, швидкість реакції.

Ігнорування повідомлень – коли повідомлення залишаються без відповіді або не читаються, що свідчить про проблеми із залученістю, або перевантаженням інформацією.

Цей аналіз допомагає виявити неефективні канали або формати, оптимізувати інформаційний потік і підвищити залученість працівників до комунікаційного процесу.

Комплексне застосування методів оцінки дозволяє покращити внутрішні комунікації, підвищуючи їхню ефективність і сприяючи досягненню стратегічних цілей.

Висновки до розділу 1

Комунікаційний процес є одним ключових елементів ефективного управління підприємством. Він забезпечує обмін інформацією, координацію дій і формування корпоративної культури. При формуванні системи управління комунікаціями підприємства важливо враховувати структуру комунікації, типи зв'язків і можливі перешкоди (шуми), які можуть впливати на взаємодії.

З метою виявлення проблем у системі комунікації і підвищення ефективності управління комунікаціями застосовують різноманітні методи оцінки: комунікаційний аудит, SWOT-аналіз, метод «360 градусів» та аналіз використання корпоративних каналів. Ці інструменти допомагають виявити слабкі місця, оптимізувати інформаційні потоки і підвищити залученість працівників. Загалом, системний підхід до комунікацій сприяє розвитку потенціалу персоналу, зміцненню зв'язків із ринковим середовищем і досягненню стратегічних цілей організації.

2 АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ДАНГО І ДІНЕНТАЛЬ УКРАЇНА»

2.1 Загальні відомості про підприємство та аналіз його техніко-економічних показників

ТОВ «Данго і Діненталь Україна» є підприємством із сто відсотковими іноземними інвестиціями. Воно засноване на базі викуплених у 2018 році виробничих потужностей української компанії ТОВ «Штенске Індастріс Україна» (також із 100% іноземним капіталом). Повна частка капіталу ТОВ належить німецькій компанії DANGO & DIENENTHAL, яка має понад 150-річну історію функціонування на міжнародному ринку машинобудування.

Материнська компанія DANGO & DIENENTHAL заснована у 1865 році Августом Данго та Луїсом Дієненталем, як ливарне виробництво з кольорових металів. Натепер – це велика транснаціональна компанія із родинною моделлю управління. Управління компанією здійснюється представниками п'ятого покоління родини – Райнером Данго та Арно Дієненталем. Загальна чисельність працівників компанії перевищує 800 осіб, а її структурні підрозділи розміщені в 11 країнах світу, включно з Україною. Продукція концерну реалізується під міжнародно визнаними брендами D&D MASCHINENBAU, TMT та HENCON, що забезпечує їй високу впізнаваність на світовому ринку.

Українське підприємство ТОВ «Данго і Діненталь Україна» спеціалізується на виготовленні високотехнологічного обладнання для енергетичного та екологічного секторів та металоконструкцій. Уся продукція, що виготовляється на підприємстві, орієнтована виключно на зовнішній ринок (насамперед країни Європейського Союзу), оскільки в Україні технології біоенергетики залишаються недостатньо розвиненими і попит на таку

продукцію є обмеженим. В частині високотехнологічного обладнання діяльність підприємства орієнтована на ринок Близького Сходу та США.

Продукція підприємства сертифікована згідно з європейськими технічними стандартами, зокрема нормами TÜV (Німецький технічний стандарт) та DIN 18800 (стандарти на зварні металеві конструкції), що підтверджує її відповідність високим вимогам до безпеки, якості та енергоефективності.

Асортимент продукції ТОВ «Данго і Діненталь Україна» включає такі основні позиції: котли опалювальні газові та рідкопаливні; котли парові газові та рідкопаливні; котли опалювальні парові на біомасі; тепло-утилізаційні котли; автоматизовані системи очищення від нагару стисненим повітрям; установки фільтрації повітря та газів; установки для утилізації твердих побутових відходів.

Окрім основного виробництва, підприємство активно надає послуги з технічного супроводу: інспекція та діагностика котельного обладнання, технічне обслуговування та ремонт, моніторинг викидів в атмосферу, підбір і постачання додаткових елементів котельних систем, а також навчання обслуговуючого персоналу. Такий комплексний підхід дозволяє компанії забезпечувати повний життєвий цикл своєї продукції – від проєктування до сервісного обслуговування.

Упродовж останніх трьох років підприємство активно здійснює стратегію географічної диверсифікації ринків збуту. Якщо раніше ключовими його споживачами були країни Європейського Союзу, то нині компанія зосереджує свою увагу на ринках Азії та Близького Сходу, США зважаючи на зростання попиту на енергоощадні технології в цих регіонах.

Діяльність ТОВ «Данго і Діненталь Україна» має виражену експортну орієнтацію, високу інноваційну складову та відповідає ключовим тенденціям сталого розвитку.

Оцінку результатів діяльності підприємства представимо в таблиці 2.1, де зведемо основні техніко-економічні показники, що характеризують поточний стан і динаміку розвитку підприємства.

Таблиця 2.1 – Основні показники діяльності підприємства у 2022-2024 рр.

№ п/п	Показники	Од. вим.	Роки			Темпи росту, %		Абсолютне відхилення, +/-	
			2022	2023	2024	2023 р. до 2022 р.	2024 р. до 2023 р.	2023 р. до 2022 р.	2024 р. до 2023 р.
1	Чистий дохід від реалізації продукції, робіт, послуг	тис. грн	67072	66340	67920	98,91	102,38	-732,00	1580,00
2	Середньооблікова чисельність працівників	чол.	75	63	55	84,00	87,30	-12,00	-8,00
	- робітників		59	50	45	86,15	89,29	-8,10	-5,40
3	Продуктивність праці:	тис. грн/чол.							
	- працівників		894,293	1053,016	1234,909	117,75	117,27	158,72	181,89
	- робітників		1146,530	1316,270	1509,333	114,80	114,67	169,74	193,06
4	Фонд заробітної плати: працівників	тис. грн	14878,4	16327	15150	109,74	92,79	1448,60	-1177,00
5	Середньомісячна заробітна плата:	грн/особу							
	- працівників		16531,6	21596,6	22954,5	130,64	106,29	5065,01	1357,98
	- робітників		11125,7	14534,5	15448,4	130,64	106,29	3408,75	913,92
6	Повна собівартість реалізованої продукції	тис. грн	47299	43128,7	53504	91,18	124,06	-4170,30	10375,30
7	Витрати на 1 грн реалізованої продукції	грн/грн	0,71	0,65	0,88	92,19	135,36	-0,06	0,23
8	Прибуток чистий	тис. грн	1126	1724,5	1553,6	153,15	90,09	598,50	-170,90
9	Рентабельність	%							
	- доходу		1,68	2,60	2,29	154,84	87,99	0,92	-0,31
	- витрат		2,38	4,00	2,90	167,96	72,62	1,62	-1,09
10	Середньорічна вартість основних фондів	тис. грн	22472,5	19842	14738	88,29	74,28	-2630,50	-5104,00
11	Фондовіддача	грн	2,985	3,343	4,608	112,02	137,84	0,36	1,27
12	Фондомісткість	грн	0,335	0,299	0,217	89,27	72,55	-0,04	-0,08

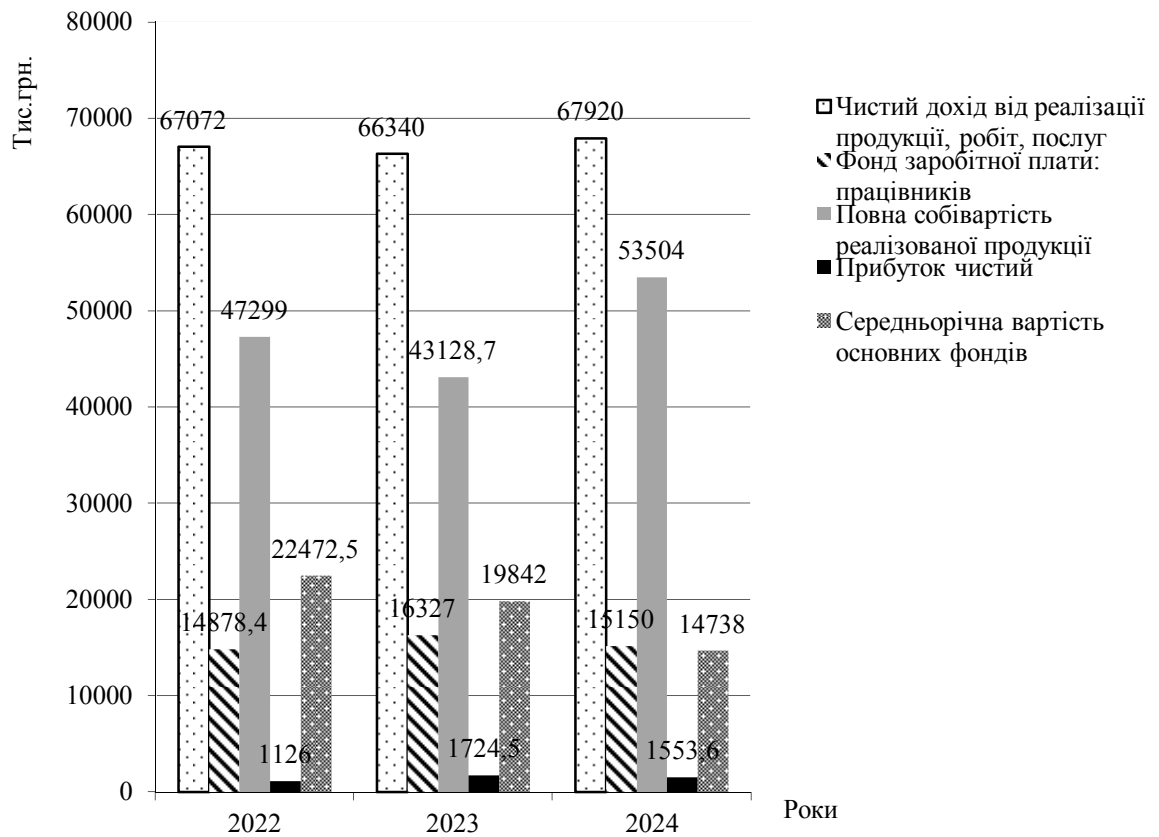


Рисунок 2.1 – Динаміка основних показників діяльності підприємства у 2022-2024 рр.

Спираючись на наведену вище інформацію у табл. 2.1 та дані рисунку 2.1, можемо зазначити, що протягом аналізованого періоду чистий дохід підприємства від реалізації продукції мав змінну тенденцію: дохід зменшився на 762 тис. грн, або 1,09% у 2023 р., що стало реакцією на початок військових дій і підвищенням турбулентності в управлінні, скорочення замовлень тощо. Зростання цін на матеріали і складнощі із логістикою призвели до втрати частини ринку та посилення конкуренції з боку інших виробників і розробників аналогічного обладнання. До того ж, підприємство стикнулося із нестачею оборотних коштів для попередньої закупівлі матеріалів – більшість проєктів мають тривалий виробничий цикл, з оплатою лише після завершення роботи та проведення випробувань обладнання.

У 2024 р. чистий дохід підприємства зріс на 1580 тис.грн, або 2,38% незначно перевищив рівень 2022 р. Упродовж досліджуваного періоду,

підприємство реалізувало серію проєктів, спрямованих на налагодження виробництва нових установок для виготовлення труб. Це сприяло покращенню виробничої діяльності та збільшенню виручки від реалізації продукції і послуг.

Динаміка зміни чисельності персоналу є спадною: чисельність працівників скоротилась за 2 роки з 75 до 55 осіб – на 20 чол., або на 26,7%; зменшення кількості робітників склало – 14 осіб. Причиною зменшення чисельності стало використання нових матеріалів, що потребували меншої обробки і перенесення деяких виробничих процесів за кордон, виконання їх на аутсорсинговій схемі через нехватку високоякісного персоналу. Такі зміни пояснюються також коригуванням виробничої та проєктної діяльності підприємства. Водночас, скорочення чисельності працівників, зростання обсягів виробництва та розширення ринку збуту супроводжувалися підвищенням продуктивності праці:

Незважаючи на скорочення персоналу, продуктивність праці суттєво зросла, що є позитивною тенденцією. Так у 2023 р. продуктивність праці одного працюючого зросла на 17,75% і на 17,27% у 2024 р., у той же час продуктивність праці одного робітника зросла на 14,8% у 2023 р. і на 14,67% у 2024 р. Це є наслідком пришвидшення темпів розвитку підприємства при меншій чисельності персоналу.

Продуктивність праці за досліджуваний період 2022-2024 рр. зросла в сукупному на 38% для працівників і на 31% для робітників. Це відбулося паралельно зі зростанням середньомісячної заробітної плати (на 39%) та зниженням фонду заробітної плати у 2024 р. в порівнянні з 2023 р.

Порівняння тенденцій зміни продуктивності праці, чистого доходу, витрат на оплату праці підприємства свідчить про те, що зміна доходу у більшій мірі залежала від інших факторів, а не трудових показників.

В цілому за 2 роки загальний фонд оплати праці мав змінну тенденцію, але середня зарплата зростала – це пояснюється скороченням чисельності персоналу. Фонд заробітної плати зріс у 2023 р. на 9,74%, а 2024 році мало місце зменшення на 7,2%, що переважно зумовлено підвищенням мінімальної

заробітної плати для усіх категорій працівників. Заробітна плата працівників у середньому на місяць зросла з 16531 грн у 2022 р. до 22954 грн у 2024 р., у сукупному на 39%, що пов'язується також з необхідністю утримання працівників на підприємстві.

Собівартість реалізованої продукції та послуг протягом аналізованих років залишалася нижчою за отриману виручку. Це підтверджується показником витрат на 1 грн реалізованої продукції, який проте демонстрував зростаючу динаміку: від 0,71 грн у 2022 році до 0,88 грн у 2024 році. Такий високий рівень витрат залежить від того, що безпосереднє виробництво продукції було у значній мірі передано іншим компаніям корпорацій DANGO & DIENENTHAL Inc. та MAPNA Group на аутсорс, що зумовило зростання витрат на кожен гривню отриманого доходу.

В цілому собівартість продукції і послуг підприємства у 2024 р. зросла на 10375 тис. грн, або на 24% у порівнянні з 2023 р., що є суттєвим стрибком порівняно з попереднім роком у той час, коли у 2023 р. спостерігалось зниження собівартості на 8,2%. Попри це, чистий прибуток залишається позитивним, але в 2024 р. він зменшився на 10% у порівнянні з 2023 р.

Не зважаючи на зростання витрат, прибуток утримується на відносно стабільному рівні – у 2023 р. він зріс на 53%, у 2024 р. мало місце скорочення прибутку на 10%.

Зростання собівартості негативно вплинуло на рентабельність діяльності підприємства. Рентабельність доходу зросла у 2023 р. з 1,68% у 2022 р. до 2,6% і знизилася у 2024 р. до 2,29%. Рентабельність витрат мала схожу динаміку: у 2024 р. вона складала 2,9%, що нижче, ніж у 2023 р., коли рівень рентабельності витрат становив – 4%. Оскільки показники рентабельності прямо залежать від співвідношення доходів до витрат, то зростання собівартості у 2024 році суттєво вплинуло на зниження прибутковості, не зважаючи на те, що у цей же період мало місце зростання продуктивності та незначне зменшення доходу.

Середньорічна вартість основних фондів мала спадну тенденцію: у 2023 р. вона зменшилася на 11,8%, у 2024 р. падіння проти 2023р склало 25,8%. Це, очевидно, пов'язано з тим, що підприємство не здійснює капіталовкладення у модернізацію виробництва, або оновлення обладнання через суттєві ризики втрати майна у зв'язку із військовими діями. Навпаки, частина обладнання вивозиться за межі України для використання іншими підприємствами групи DANGO & DIENENTHAL Inc.

Ефективність використання основних фондів навпроти – різко зросла. Це свідчить про високий рівень завантаженості виробничих потужностей, прискорену окупність інвестицій. Зазначимо, що фондоддача у 2023 р. зросла на 12% і у 2024 р. зростання склало вже 37,8%. Відповідно тенденція зміни фондомісткості мала зворотню тенденцію: фондомісткість у 2023 р. скоротилася на 10% і у 2024 на 27,5%.

Підсумовуючи зазначимо, що у період з 2022 по 2024 роки підприємство демонструвало нестабільний характер у виробничій діяльності – у 2023 році відбулося скорочення ключових показників, що пояснюється зниженням попиту на продукцію, впливом несприятливих зовнішніх факторів, затримками у виконанні замовлень, а також загальною економічною і політичною ситуацією та змінами ринкової кон'юнктури. У 2024 р. відбулося вирівнювання ситуації, практично всі ключові показники діяльності підприємства зросли, т.т. це свідчить про адаптацію підприємства до існуючих несприятливих умов ведення бізнесу.

2.2 Оцінка забезпеченості підприємства трудовими ресурсами та ефективності їх використання

Оскільки трудовий ресурс підприємства і ефективність системи комунікації тісно пов'язані та взаємозалежі між собою, вважаємо за необхідне

провести детальний аналіз кадрової складової бізнесу ТОВ «Данго і Діненталь Україна». Це пов'язано із тим, що ефективна система комунікацій є невіддільною складовою управління персоналом і кадрової політики підприємства, оскільки саме через якісний обмін інформацією забезпечується координація дій, прийняття управлінських рішень, мотивація та адаптація працівників. Від рівня професіоналізму, комунікативної компетентності та культури працівників залежить якість інформаційних потоків, швидкість реагування на зміни, уникнення конфліктів і ефективність досягнення корпоративних цілей. У той же час, налагоджені комунікації сприяють розвитку персоналу, формуванню командної єдності, підвищенню залученості та відповідальності кожного працівника, а слабка комунікація, або її відсутність призводить до втрат інформації, непорозумінь, зниження мотивації та результативності роботи.

З метою проведення комплексної оцінки забезпеченості підприємства кадрами, а також вивчення їхньої структури та динаміки змін, доцільно скористатися даними, наведеними в таблиці 2.2.

Згідно з інформацією, поданою у таблиці 2.2, упродовж 2022-2024 рр. спостерігається спадна тенденція щодо чисельності працівників.

У 2023 р. зафіксоване більш істотне скорочення кількості працівників – на 9 осіб, або 13,9% порівняно з попереднім роком. Це зменшення стосувалося всіх категорій працівників, окрім центральної дирекції.

У 2024 р. кількість працівників зменшилася в цілому на 8 осіб, або на 22,7% порівняно з 2023 р. Основним фактором зниження загальної чисельності персоналу стало скорочення робітників – працівників основного виробництва у зв'язку з виведенням виробничих потужностей за кордон і передачею окремих процесів на аутсорс.

Візуалізацію динаміки чисельності персоналу в розрізі категорій працівників представлено на рисунку 2.2.

Як видно з графічного матеріалу рис. 2.2, найбільшу частку в структурі персоналу стабільно становлять робітники основного виробництва. Їхня питома

вага зросла з 78% у 2022 р. до 81,8 % у 2024 р. Частка працівників допоміжного виробництва також зросла з 12% у 2022 р. до 12,7% за аналогічний період. Частка працівників генеральної дирекції зменшилася у досліджуваній період на 2% з 5,33% до 3,6%. Суттєво зменшилася частка працівників Хмельницької дирекції підприємства з 5,33% до 1,8%, що вказує на тенденцію до скорочення адміністративного впливу та зниження супутніх управлінських витрат, а також перерозподіл управлінських повноважень у системі управління підприємством.

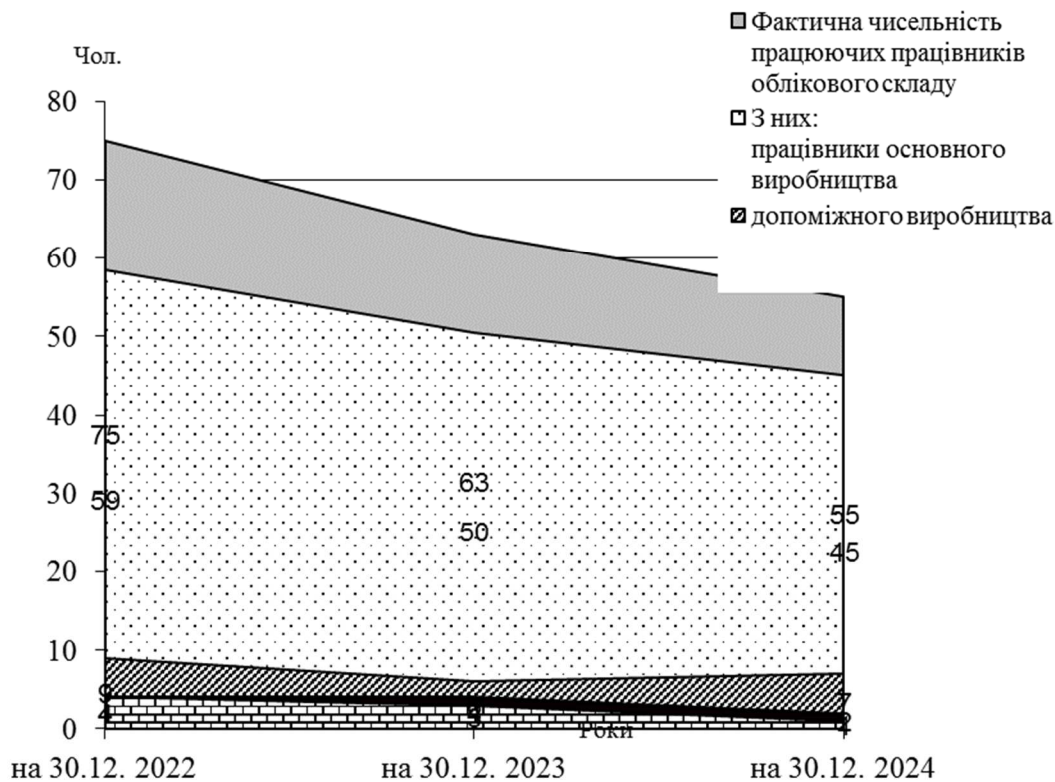


Рисунок 2.2 – Динаміка зміни чисельності працюючих за категоріями

Для більш глибокого аналізу руху кадрових ресурсів розглянемо дані таблиці 2.3.

Як видно з таблиці 2.3, середньооблікова чисельність персоналу у 2023 р. зменшилась на 12 осіб, а у 2024 р. – на 8 осіб. Ці зміни обумовлені переважанням кількості звільнених працівників над кількістю прийнятих.

Таблиця 2.2 – Склад і структура працюючих підприємства у 2022-2024 рр.

Показник	Чисельність персоналу, чол.			Абсолютне відхилення		Темпи росту, %		Структура кадрів, %			Абсолютне відхилення, %		Темпи росту, %	
	на 30.12. 2022	на 30.12. 2023	на 30.12. 2024	в 2023 до 2022	в 2024 до 2023	в 2023 до 2022	в 2024 до 2023	на 30.12. 2022	на 30.12. 2023	на 30.12. 2024	в 2023 до 2022	в 2024 до 2023	в 2023 до 2022	в 2024 до 2023
Фактична чисельність працюючих працівників облікового складу	75	63	55	-12	-8	84,00	87,30	100	100	100				
З них: працівники основного виробництва	59	50	45	-8	-5	86,15	89,28	78,00	80,00	81,81	2,00	1,81	102,56	102,27
допоміжного виробництва	9	6	7	-3	1	66,66	116,66	12,00	9,52	12,72	-2,47	3,20	79,36	133,66
підрозділів генеральної дирекції	4	4	2	0	-2	100,00	50,00	5,33	6,34	3,63	1,01	-2,71	119,04	57,27
дирекція Хмельницької філії	4	3	1	-1	-2	75,00	33,33	5,33	4,76	1,81	-0,57	-2,94	89,28	38,18

Таблиця 2.3 – Рух персоналу ТОВ «Данго і Діненталь» в 2022- 2024 рр.

Показник	Роки			Абсолютне відхилення		Темпи росту, %	
	2022	2023	2024	в 2023 до 2022	в 2024 до 2023	в 2023 до 2022	в 2024 до 2023
1.Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	75	63	55	-12	-8	84,00	87,30
2. Кількість прийнятих на роботу, осіб	13	8	3	-5	-5	61,54	37,50
3.Кількість звільнених з роботи, осіб	21	16	12	-5	-4	76,19	75,00
4. Кількість звільнених за власним бажанням та за порушення трудової дисциплін, осіб	12	10	10	-2	0	83,33	100,00
5. Коефіцієнт обороту з прийому, %	17,33	12,70	5,45	-4,63	-7,24	73,26	42,95
6. Коефіцієнт обороту з вибуття, %	28,00	25,40	21,82	-2,60	-3,58	90,70	85,91
7. Коефіцієнт плинності кадрів, %	16,00	15,87	18,18	-0,13	2,31	99,21	114,55

Коефіцієнт обороту з прийому протягом аналізованого періоду залишався на досить високому рівні, що свідчить про активне оновлення кадрового складу, однак показник мав спадну тенденцію: у 2022 р. коефіцієнт обороту по прийому складав 17,3%, а вже у 2024 р. – 5,45%. Водночас високі значення коефіцієнта обороту з вибуття і високі значення коефіцієнта плинності кадрів (зріс у досліджуваній період з 16% до 18,18%) вказують на недоліки в системі управління персоналом. Однак не на всі причини може вплинути підприємство. Оскільки основними причинами зростання плинності є мобілізація працівників-чоловіків, виїзд за кордон, економічна нестабільність, а також дефіцит кваліфікованих працівників.

Аналіз чисельності персоналу повинен супроводжуватися оцінкою продуктивності праці та її оплати, для цього використаємо дані таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – Динаміка показників використання персоналу та оплати його праці у 2022-2024 рр.

Показник	Рік			Абсолютне відхилення		Темпи росту, %	
	2022	2023	2024	в 2023 до 2022	в 2024 до 2023	в 2023 до 2022	в 2024 до 2023
1. Чистий дохід від реалізації, тис. грн	67072	66340	67920	-732,0	1580,0	98,9	102,4
2. Середньооблікова чисельність персоналу, чол.	75	63	55	-12,0	-8,0	84,0	87,3
- в т.ч. робітників	59	54	45	-4,1	-9,4	93,0	82,7
3. Питома вага робітників в загальній чисельності персоналу, %	78,0	86,3	81,8	8,3	-4,5	110,7	94,8
4. Відпрацьовано днів 1-м робітником за рік, днів	255	224	251	-31,0	27,0	87,8	112,1
5. Середня тривалість робочого дня, год.	6,81	8,18	8,36	1,4	0,2	120,0	102,2
6. Загальна кількість відпрацьованого часу за рік працівниками: - людино-днів	19125	14112	13805	-5013,0	-307,0	73,8	97,8
- людино-годин	130283	115370	115370	-14913,0	0,0	88,6	100,0
7. Середньорічний виробіток, тис. грн/чол., в.т. :							
- одного працюючого	894,3	1053,0	1234,9	158,7	181,9	117,7	117,3
- одного робітника	1146,5	1219,5	1509,3	73,0	289,8	106,4	123,8
8. Середньоденний виробіток робітника, тис.грн/чол.	4,496	5,444	6,013	0,9	0,6	121,1	110,5
9. Середньогодинний виробіток робітника, тис.грн/чол.	0,660	0,666	0,720	0,0	0,1	100,9	108,1
10. Фонд заробітної плати загальний, тис.грн	14878,4	16327	15150	1448,6	-1177,0	109,7	92,8
11. Фонд основної заробітної плати, тис.грн	11456,368	12898,33	12271,5	1442,0	-626,8	112,6	95,1
12. Фонд додаткової заробітної плати, тис.грн	3307,832	3303,57	2780,0	-4,3	-523,6	99,9	84,2
13. Заохочувальні та компенсаційні виплати, тис.грн	114,2	125,1	98,5	10,9	-26,6	109,5	78,7
14. Середньорічна зарплата одного працівника, тис.грн	198,379	259,159	275,455	60,8	16,3	130,6	106,3

Виходячи з даних табл. 2.4 можемо зазначити, що підприємство у 2022-2024 рр. демонструвало ефективну адаптацію до змін: при скороченні персоналу та оптимізації фонду оплати праці вдалося значно підвищити продуктивність і середню зарплату. Такі зміни свідчать про послідовне впровадження стратегії раціонального використання трудових ресурсів.

Після незначного зниження обсягів реалізації у 2023 році на 1,1% порівняно з 2022 р., у 2024 році зафіксовано відновлення темпів зростання на 2,4%. У той же час мало місце оптимізаційне скорочення персоналу. Скорочення персоналу у 2023 р. склало 26%, у 2024 р. – 22,7%.

Скорочення персоналу та змінна тенденція доходу підприємства стали причиною значного зростання продуктивності праці, що свідчить про підвищення ефективності праці навіть за умов зменшення чисельності персоналу. За досліджуваний період середньорічний виробіток на одного працівника зріс у 2023 р. на 17,7% і ще на 17,3% у 2024 р. Сукупне зростання середньорічного виробітку одного робітника склало 31,6%.

Зростанню продуктивності сприяло також збільшення кількості відпрацьованих днів одним працівником на 27 днів у 2024 р. та подовження середньої тривалості робочого дня на 1,4 год. і 0,2 год. у 2023 р. і 2024 р. відповідно. Звичайно, зростання кількості відпрацьованих днів і тривалості робочого дня свідчать про зростання навантаження на працюючих працівників та більшу інтенсифікацію їх праці.

Оскільки рівень оплати праці працівників має безпосередньо залежати від її результативності, тому доцільно також проаналізувати відповідні показники оплати праці.

Загальні витрати на оплату праці зросли у 2023 р. (на 9,7%) і скоротилися в 2024 році (на 7,2%), що разом із зменшенням штату, призвело до зростання середньої зарплати.

За три роки середня зарплата зросла на 38,8%, що є позитивною тенденцією і результатом підвищення продуктивності праці та необхідністю підвищення мотивації працівників. У той же час, значачимо, що основну

мотиваційну функцію було покладено на фонд основної заробітної плати, оскільки фонд додаткової заробітної плати у 2024 р. зменшився на 523,6 тис. грн або на 15,8%, у 2023 р. також було скорочення фонду додаткової заробітної плати, але незначно – на 4,3 тис.грн. Компенсаційні і заохочувальні виплати у 2024 р. також зменшились на 21,3% порівняно з рівнем 2023 р.

У цілому можна стверджувати, що заробітна плата на досліджуваному підприємстві не у повній мірі виконує мотиваційну функцію, оскільки її рівень залишається невисоким у порівнянні із середньостатистичним показником по Україні, у той же час керівництво знаходить інші способи мотивування працівників, що відображається у позитивній динаміці продуктивності їх праці.

2.3 Аналіз системи комунікацій на підприємстві

Аналіз комунікаційної системи підприємства ТОВ «Данго і Діненталь Україна» проведемо за допомогою SWOT-аналізу, який дозволить чітко окреслити внутрішні сильні та слабкі сторони підприємства, його системи комунікацій, а також зовнішні можливості і загрози, що впливають на ефективність управління інформаційними потоками та взаємодію між структурними підрозділами.

Деталізуємо окремі аспекти, наведені у таблиці 2.5.

Сильні сторони існуючої комунікаційної системи на підприємстві:

1. Розроблені і відпрацьовані внутрішні канали комунікації (електронна пошта, корпоративний портал, внутрішні чати), що забезпечують швидкий обмін інформацією.

2. Керівники і менеджери підприємства мають високий рівень комунікативних компетенцій, що сприяє чіткій організації інформаційних потоків.

3. За окремими напрямками налагоджена система зворотного зв'язку, яка дозволяє оперативно реагувати на запити співробітників і партнерів.

Таблиця 2.5 – SWOT-аналіз комунікаційної системи ТОВ «Данго і Діненталь Україна»

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> - Налагоджені внутрішні канали комунікації (електронна пошта, корпоративний портал); - Високий рівень комунікативної компетентності працівників; - Чітка структура зворотного зв'язку; - Партнерські відносини з головною транснаціональною компанією, що забезпечує доступ до унікальних технологій, оригінальних рішень і дилерської мережі; - Можливість швидкого реагування завдяки невеликим масштабам діяльності 	<ul style="list-style-type: none"> - Недостатня інтеграція комунікаційних каналів; - Відсутність регулярного моніторингу якості комунікацій; - Нерівномірний доступ працівників до інформації; - Внутрішні конфлікти, що ускладнюють обмін інформацією; - Залежність від головної компанії, що може обмежувати автономію у прийнятті рішень; - Обмежені масштаби діяльності, що знижує вплив на ринку та ресурси для розвитку комунікацій
Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> - Впровадження сучасних цифрових платформ для комунікації; - Розвиток корпоративної культури відкритості і зворотного зв'язку; - Використання аналітики для оцінки ефективності комунікацій; - Підвищення залученості працівників через інтерактивні інструменти; - Використання потенціалу транснаціональної компанії для розширення каналів і масштабів комунікації; - Розширення клієнтської бази та освоєння нових ринків 	<ul style="list-style-type: none"> - Зростання інформаційного шуму і перевантаження працівників; - Зміни у законодавстві, регламентах, що ускладнюють обмін даними; - Конфлікти між підрозділами через неузгодженість комунікацій; - Відтік ключових співробітників, що призводить до втрати знань; - Ризик припинення або обмеження діяльності через військові дії в Україні; - Нестабільність економічного і політичного середовища, що впливає на довгострокове планування

4. Тісні партнерські відносини з головною компанією (підприємство входить у міжнародну компанію), що забезпечує доступ до унікальних технологій і значних ресурсів.

2. Слабкі сторони системи комунікацій на підприємстві:

1. Недостатня інтеграція комунікаційних каналів між підрозділами в Україні і ще менша ступінь інтеграції інформаційних каналів ТОВ «Данго і Діненталь Україна» з інформаційними зв'язками у материнській компанії DANGO & DIENENTHAL Inc. та іншими підприємствами учасниками, що ускладнює доступ до інформації для деяких підрозділів. У деяких випадках це пов'язано із питаннями безпеки доступу до інформації, іноді причина в апаратних засобах, програмному забезпеченні, його «нестиковці».

2. Відсутність регулярного моніторингу якості комунікацій та оцінки їх ефективності. Оцінка комунікаційної мережі не проводилася жодного разу з моменту покупки підприємства DANGO & DIENENTHAL Inc. у 2018 р. Окрім того, навіть наявні рекомендації, відгуки і запити до центрального офісу не отримали розгляду.

3. Внутрішні конфлікти та протиріччя, які можуть призводити до спотворення інформації або затримок у її передачі. Часто конфлікти при комунікаціях зумовлені культурними відмінностями у веденні бізнесу. Нерозумінням у центральній компанії специфіки роботи підприємств на місцях. Різниця у пріоритетах та вибудові відносин з периферійними підрозділами і структурними підрозділами у центральній компанії.

4. Залежність підприємства ТОВ «Данго і Діненталь Україна» від головної компанії, що обмежує автономію в прийнятті рішень і може ускладнювати комунікацію.

Що стосується можливостей розвитку комунікаційної системи підприємства, то можна виділити такі:

1. На підприємстві вже впроваджені сучасні цифрові платформи і інструменти для покращення комунікації (інтегровані CRM-система, корпоративні месенджери), однак вони не використовуються у повній мірі.

2. Розвиток корпоративної культури відкритості та активного зворотного зв'язку буде сприяти підвищенню залученості персоналу, його згуртуванню. Оскільки на даний момент працівники окремих частин компанії не відчують себе чимось єдиним, не отримують належної інформаційної підтримки.

3. Використання аналітичних інструментів для оцінки ефективності комунікацій і оптимізації інформаційних потоків.

4. Розширення комунікаційних можливостей завдяки ресурсам і досвіду головної транснаціональної компанії.

У якості загроз ми розглядаємо наступні:

1. Існує ризик інформаційного перевантаження працівників, що знижує якість сприйняття повідомлень. Оскільки структурні підрозділи знаходяться у

різних країнах, розпорядчі повідомлення надходять від керівників різних рівнів, які неоднорідні у часі роботи, темпераменті, знаннях, бізнес-традиціях, мові спілкування.

2. Зовнішні фактори, такі як військові дії в Україні, які можуть призвести до обмежень у роботі підприємства, або припинення діяльності. Зокрема, деякі працівники часто змушені вести діяльність з дому, оскільки мають проблеми із доступом до офісних і виробничих приміщень. Змушені коригувати графіки роботи через обмеження в електропостачанні, стабільності інформаційних каналів тощо. Відсутня можливість у працівників виїжджати за кордон для проведення прямих зустрічей з керівниками та працівниками інших підрозділів та підприємств-учасників компанії, а також спостерігати за проведенням випробувань обладнання, приймати участь у комерційних проектах.

3. Нестабільність економічного та політичного середовища, що ускладнює довгострокове планування комунікаційної стратегії.

4. Можливі конфлікти між головною і дочірньою компанією, які негативно впливають на координацію і обмін інформацією.

Відносно невеликі масштаби діяльності підприємства ТОВ «Данго і Діненталь Україна» створюють переваги у вигляді гнучкості і швидкості комунікацій, але одночасно обмежують його ресурси та вплив. Вхідження до великої транснаціональної компанії відкриває значні можливості для розвитку комунікаційної системи. На особливу увагу заслуговують відносини між головною компанією і дочірнім підприємством де сильні сторони – доступ до передових технологій, досвіду і партнерських мереж, що з іншого боку водночас породжує слабкі сторони – залежність і внутрішні протиріччя, що потребують ефективного управління. Військові дії в Україні є серйозною зовнішньою загрозою, яка може призвести до припинення операцій, або обмеження діяльності, тому керівництву слід розробити сценарії реагування і комунікаційні плани на випадок кризових ситуацій.

Збалансований підхід до використання сильних сторін і можливостей, а також мінімізації слабких сторін і загроз, дозволить підприємству зміцнити свою комунікаційну систему і підвищити стійкість у складних умовах.

Таким чином, системний підхід до аналізу комунікаційної системи, спираючись на SWOT-аналіз, дозволяє не лише виявити ключові проблеми і ресурси, а й обґрунтувати стратегічні кроки для підвищення ефективності управління інформаційними потоками і зміцнення позицій підприємства на ринку.

Висновки до розділу 2

ТОВ «Данго і Діненталь Україна» демонструє адаптивність до складних ринкових і зовнішньополітичних умов, зберігаючи позитивну динаміку основних економічних показників. Водночас, оптимізація структури та чисельності кадрів супроводжується зростанням навантаження на працівників, що підвищує вимоги до якості внутрішньої комунікації. Ефективна система комунікацій на підприємстві забезпечує швидкий обмін інформацією, координацію дій і підтримку командної єдності, що особливо важливо за умов географічної диверсифікації виробництва та аутсорсингу. Однак, високий рівень плинності кадрів і активне оновлення персоналу створюють ризики втрати знань і зниження ефективності інформаційних потоків, що вимагає постійного вдосконалення каналів комунікації та корпоративної культури. Додатковим викликом є інтеграція комунікаційних процесів між українським підприємством і головною транснаціональною компанією (головний офіс знаходиться у Німеччині), що потребує чітких регламентів, сучасних цифрових платформ і регулярного зворотного зв'язку. В цілому, подальший розвиток підприємства значною мірою залежить від здатності підтримувати прозору, гнучку та інтегровану систему комунікацій, яка сприятиме ефективному використанню кадрового потенціалу і досягненню стратегічних цілей у мінливому середовищі.

3 НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ КОМУНІКАЦІЙНОГО ПРОЦЕСУ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «ДАНГО І ДІНЕНТАЛЬ УКРАЇНА»

3.1 Загальна характеристика напрямків удосконалення комунікаційного процесу на підприємстві

Для покращення комунікаційного процесу на підприємстві та удосконалення взаємодії між структурними підрозділами підприємства на основі результатів аналізу комунікаційної системи слід застосувати комплексний підхід, що включає організаційні, технологічні та культурні заходи.

Одним з напрямків, що є актуальним для підприємства є оптимізація каналів комунікації через створення єдиного інформаційного простору. За допомогою нього працівники матимуть рівний (з урахуванням політики безпеки і доступу до чутливої інформації) і зручний доступ до актуальної інформації, що зменшить нерівномірність інформування та усуне «інформаційні бар'єри» між підрозділами. Вкрай важливим є забезпечення доступу і можливості роботи з документами у режимі 24/7, що підвищить гнучкість та оперативність.

На даний момент така можливість у працівників відсутня. Доступ до інформаційного простору головної компанії обмежений, здійснюється за допомогою спеціального обладнання, що унеможливорює доступ до необхідних даних при дистанційній роботі та відсутності стабільного інтернет з'єднання. Як результат частина часу працівниками використовується неефективно. Окрім того, налагоджена інформаційно-комунікаційна система працює тільки на лінії зв'язку – менеджери українського підрозділу – головна компанія. У межах діяльності ТОВ «Данго і Діненталь Україна» налагодженої комунікаційної мережі не існує.

Другим можливим напрямом удосконалення комунікаційного процесу є розширення використання сучасних систем електронного документообігу, які дозволяють створювати, узгоджувати, підписувати, зберігати та контролювати документи в електронному вигляді.

На сьогодні підприємство вже використовує сучасні цифрові платформи:

- корпоративні комунікаційні платформи (Microsoft Teams та Zoom) для проведення оперативних зустрічей, нарад, відеоконференцій і спільної роботи;
- цифрові портали та інтранет-системи для централізованого зберігання корпоративної інформації, процедур і нормативних документів;
- CRM та ERP-системи (SAP) для інтеграції бізнес-процесів і обміну даними між підрозділами;
- хмарні сервіси для забезпечення гнучкого доступу до інформації: значна частина інформації зберігається на серверах і доступ до неї існує незалежно від географічного розташування працівників;
- платформи для управління проєктами (Asana) для координації спільних завдань і контролю їх виконання.

Наразі у підприємства є суттєві проблеми з інтеграцією системи електронного документообігу між закордонними і українським підрозділом транснаціональної компанії. Логічним вирішенням було б використання популярних в Україні рішень, наприклад – «BAS Документообіг КОРП», «FREDO ДокМен», «ЕДО EDIN» для налагодження комунікаційного процесу в Україні. Оскільки підприємство має підрозділи у кількох містах – центральний офіс у м. Києві, інженерно-технічний підрозділ у м. Хмельницькому, виробничу площадку у м. Хмельницькому на Київській обл.

Також можливо розглянути питання інтеграції документообігу з корпоративними порталом, автоматизувати бізнес-процеси, що значно підвищить контроль виконавчої дисципліни. Це значно скорочує час на обробку інформації, знижує ризики втрати документів і покращує прозорість процесів.

Наступним напрямом удосконалення комунікаційного процесу є проведення регулярного моніторингу і оцінки якості комунікацій за допомогою методів аудиту та зворотного зв'язку (за допомогою методу «360 градусів»), що дозволить виявляти проблемні зони, конфлікти і «сліпі плями» в інформаційних потоках. Це також допоможе своєчасно коригувати процеси і підвищувати ефективність взаємодії.

Ще одним напрямом є розвиток корпоративної культури відкритості і партнерства, що сприяє довірі, активному обміну ідеями та зниженню конфліктів. Важливо заохочувати ініціативу, регулярні зустрічі, командні заходи і прозоре інформування про цілі та зміни в організації. На сьогодні мають місце серйозні проблеми у налагодженні комунікацій пов'язані з кроскультурним фактором, географічною віддаленістю учасників процесу, надмірною бюрократизацією процесу прийняття рішень.

Черговим напрямком є чітке регламентування процесів і ролей у комунікації, включаючи розподіл відповідальності за інформаційні потоки, встановлення стандартів і протоколів обміну даними. Це допоможе уникнути дублювання, затримок і непорозумінь. У цьому випадку доречним є чітке розмежування бізнес-процесів підприємства, відповідальних за них.

Також слід врахувати зовнішні і внутрішні ризики, зокрема військових дій і залежності від головної компанії, шляхом розробки кризових комунікаційних планів і сценаріїв швидкого реагування. Забезпечення безперервності інформаційних потоків у надзвичайних ситуаціях підвищить стійкість підприємства.

Вважаємо, що інтеграція сучасних технологічних рішень, системний підхід до організації комунікаційних процесів і розвиток корпоративної культури сформують ефективну, прозору і гнучку систему взаємодії між структурними підрозділами, що сприятиме підвищенню продуктивності та конкурентоспроможності підприємства.

3.2 Розвиток організаційної складової комунікаційного процесу

Оцінка розвитку організаційної складової удосконалення комунікаційної діяльності на підприємстві є важливим етапом підвищення ефективності управління інформаційними потоками та взаємодії між підрозділами.

Організаційна складова комунікаційної системи включає управлінську структуру, ієрархічні зв'язки, розподіл відповідальності, а також соціально-психологічні чинники, які впливають на якість і швидкість обміну інформацією.

Як було зазначено раніше, одним із ключових напрямків є чітке визначення та регламентація комунікаційних процесів і ролей, що передбачає розподіл відповідальності за інформаційні потоки, а також встановлення стандартів і правил обміну даними. Такий підхід допомагає уникнути дублювання дій, затримок у передачі інформації та непорозумінь між підрозділами. Для цього необхідно чітко окреслити бізнес-процеси підприємства та визначити відповідальних осіб за їх виконання.

З метою впровадження цього підходу слід розробити методологію застосування бізнес-процесів на підприємстві. У цьому документі мають бути закріплені основні принципи процесного управління, зокрема: права та обов'язки власників бізнес-процесів (якими є менеджери, відповідальні за результати, планування, забезпечення, управління та вдосконалення процесів, а також наділені повноваженнями розпоряджатися ресурсами) та менеджерів бізнес-процесів (які керують виконанням процесів і організують ресурси), межі їх відповідальності, ієрархія взаємодії між ними та структурними підрозділами, а також визначений перелік основних бізнес-процесів із зазначенням їх власників і менеджерів.

Взаємодію власника і менеджера бізнес-процесу представлено на рис.

3.1.

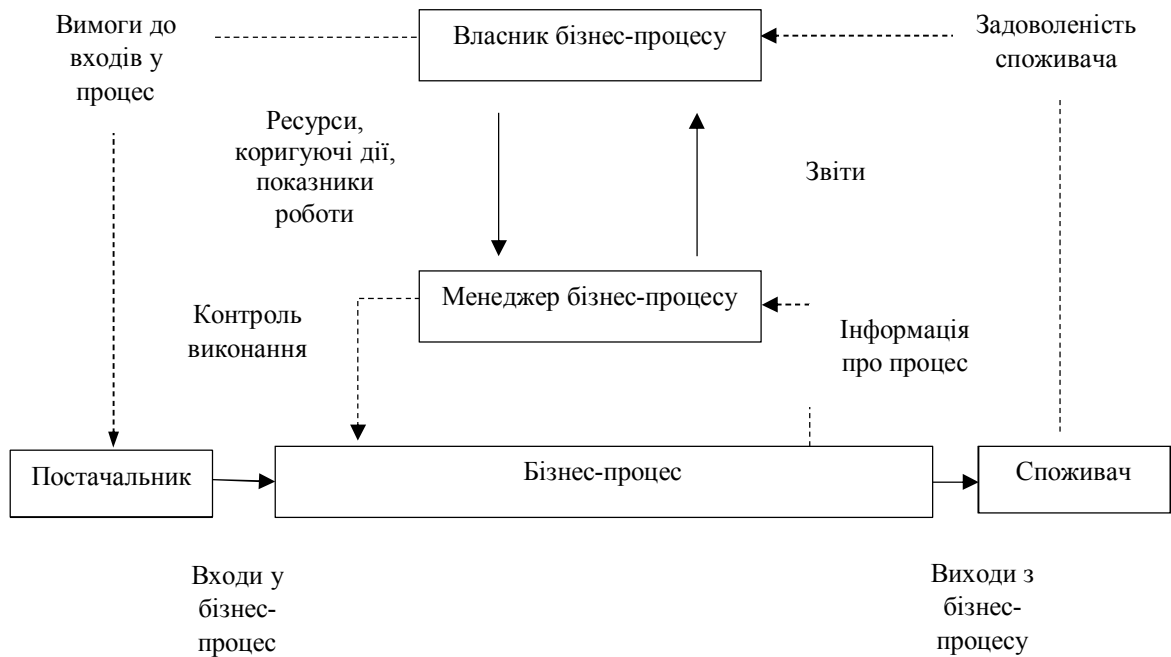


Рисунок 3.1 – Комунікаційна схема взаємодії власника і менеджера бізнес-процесу на підприємстві

Під час формування методології застосування бізнес-процесів на підприємстві встановлюють правила взаємодії власників та менеджерів бізнес-процесів; призначають власників та менеджерів основних описаних бізнес-процесів. Дію документу розповсюджується на всі підрозділи компанії.

Для оцінки використовують методиками, що включають опитування працівників різних рівнів, експертні оцінки коефіцієнтів адекватності менеджменту та згоди в колективі, а також аналіз зворотного зв'язку (метод «360 градусів»).

Важливим є також діагностування організаційної культури, що визначає готовність співробітників до змін, рівень довіри і партнерства, що безпосередньо впливає на ефективність комунікацій.

Загалом, оцінка організаційної складової дозволяє виявити прогалини в управлінні комунікаціями, оптимізувати інформаційні потоки, підвищити адаптивність підприємства до внутрішніх і зовнішніх змін та сприяє формуванню прозорої, гнучкої і результативної системи комунікацій.

Перш за все зупинимося на проведенні оцінки комунікаційної системи методом «360 градусів». Її реалізація дасть нам об'єктивну та комплексну оцінку існуючої комунікаційної системи на підприємств шляхом отримання зворотного зв'язку від різних учасників – керівників, колег, підлеглих та навіть клієнтів. Такий підхід дозволяє уникнути суб'єктивності в оцінюванні, що властиве оцінці лише одним керівником, і дає змогу співставити оцінку працівником комунікаційного процесу з оцінками його оточення, що сприяє виявленню реальних сильних сторін і зон розвитку. Методика передбачає проведення анонімного опитування, що сприяє чесності та відкритості відповідей, а також забезпечує рівні умови для всіх учасників оцінювання. Отримані результати використовуються для розробки індивідуальних планів розвитку та покращення комунікації в колективі. Цей підхід є ефективним інструментом для підвищення прозорості та зміцнення комунікаційної системи підприємства.

Програму проведення оцінки ефективності комунікаційної системи за допомогою методу «360 градусів» наведемо на рис. 3.2.

А також наведемо у табл. 3.1 анкету-опитувальник для оцінки ефективності комунікаційного процесу методом «360 градусів». У ній опитувані за шкалою від 1 до 5 (1 – повністю не згоден, 5 – повністю згоден) оцінюють наступні твердження щодо системи комунікацій на підприємстві.

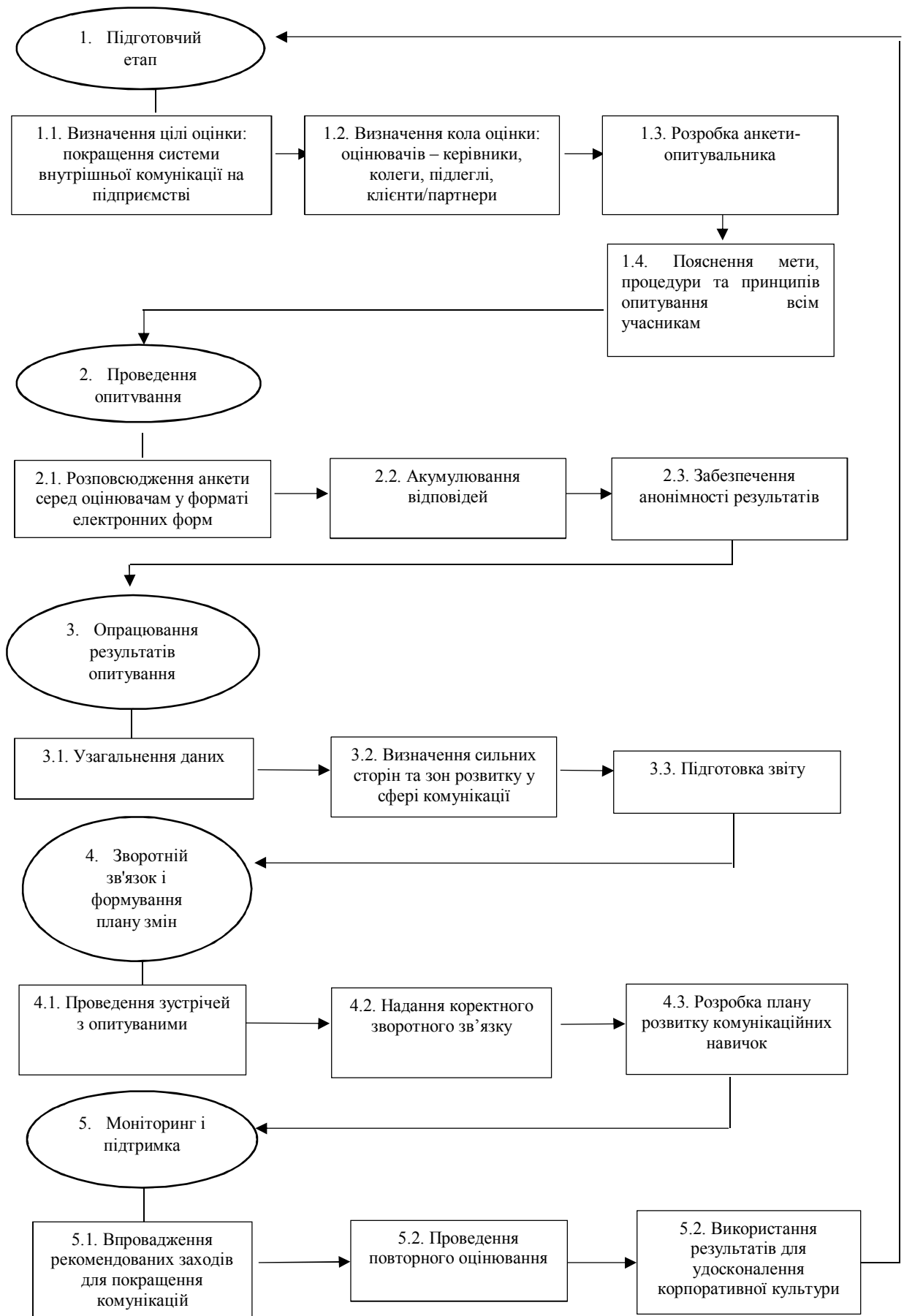


Рисунок 3.2 – Алгоритм проведення оцінки ефективності комунікаційної системи за допомогою методу «360 градусів»

Таблиця 3.1 – Опитувальник оцінки ефективності комунікаційного процесу (на прикладі опитування підлеглого, щодо ролі керівника у комунікаційному процесі)

Питання	Оцінка
1. Мій керівник чітко і зрозуміло передає інформацію щодо виконання завдань	1 2 3 4 5
2. Мій керівник активно слухає і враховує думки інших учасників команди	
3. Мій керівник вчасно надає необхідну інформацію для виконання завдань	
4. Мій керівник відкритий обговорення проблем і пошуку рішення у проблемних ситуаціях	
5. Мій керівник підтримує дружній і професійний стиль спілкування	
6. Я завжди можу звернутися до керівника з проблемою професійного характеру	
7. Мій керівник ефективно використовує доступні канали комунікації (електронна пошта, месенджери)	
8. Мій керівник ефективно використовує час при проведенні зборів, нарад, обговорень	
9. Мій керівник часто ініціює впровадження покращень у систему внутрішньої взаємодії	
10. Мій керівник зберігає конфіденційність і дотримується етики в обміні інформацією	
11. Мій керівник не допускає розповсюдження чуток, неправдивої, недостовірної інформації	
12. Мій керівник готовий приймати і враховувати зворотний зв'язок від підлеглих, враховувати їх точку зору	
13. Мій керівник уникає конфліктів при спілкуванні із підлеглими	
14. Мій керівник вміло розв'язує конфліктні ситуації через ефективну комунікацію	
15. Мій керівник готовий втрутитися у процес, якщо виникають проблеми із взаємодією з іншими структурними підрозділами	

Звичайно, за умовами методики «360 градусів» подібні питання потрібно поставити співробітнику щодо його взаємодії із колегами і щодо того, як він оцінює свою ефективність у комунікаційному процесі.

Ми провели опитування щодо ефективності комунікаційного процесу рамках одного з відділів – у конструкторському відділі. Результати представимо на рис. 3.3.

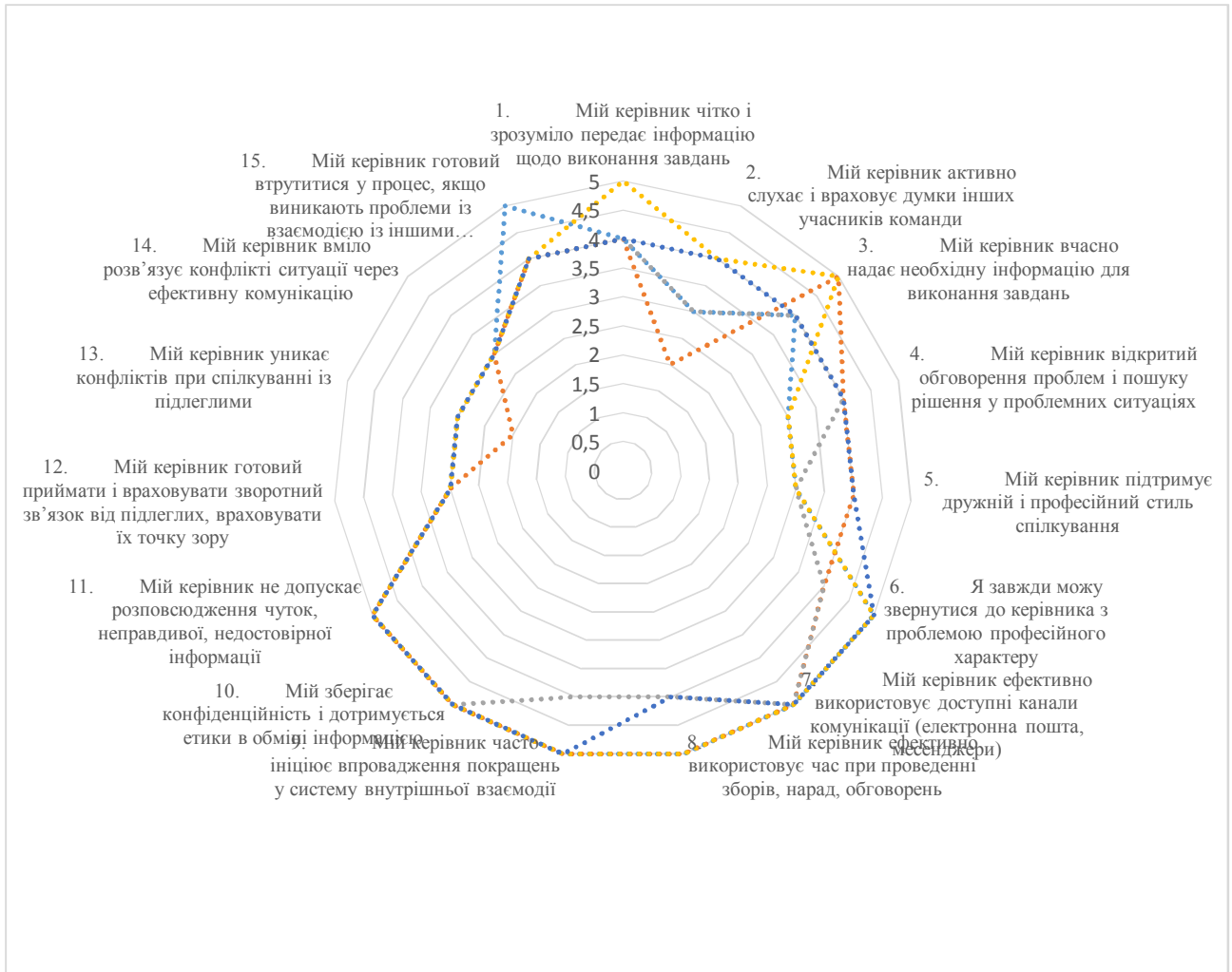


Рисунок 3.3 – Профіль комунікаційної ефективності керівника підрозділу

Наступне накладання профілів дозволить визначити, які проблеми у забезпеченні комунікаційного процесу є на підприємстві.

Реалізація проведення оцінки можлива із використанням Google-форм, не потребує тривалого відволікання учасників від робочого процесу. Результати оцінки можна буде отримати автоматично.

Наведені програма і анкета допоможуть отримати об'єктивну картину стану комунікаційної системи на підприємстві, виявити проблемні зони та розробити цільові заходи для її вдосконалення.

3.3 Удосконалення особистісної складової комунікаційного процесу на підприємстві

Особистісні методи удосконалення комунікаційної діяльності на підприємстві спрямовані на розвиток навичок ефективного спілкування кожного працівника та формування відкритої, довірливої атмосфери в колективі. До таких методів належать:

- активне слухання – уважне сприйняття співрозмовника та його думок з метою уникнення непорозумінь і демонстрації зацікавленості;
- чіткість і конкретність у висловлюваннях – уникнення нечітких формулювань і складної термінології, що допомагає швидко і зрозуміло передати інформацію;
- коректність і повага у спілкуванні – дотримання професійного тону, уникнення негативних ярликів, наказів та ігнорування співрозмовника, що знижує рівень конфліктності і сприяє відкритості;
- застосування невербальних сигналів, які посилюють розуміння і довіру між учасниками спілкування;
- заохочення двостороннього діалогу, де кожен має можливість висловити свою думку, отримати відповіді та конструктивну критику без страху негативних наслідків;
- використання різноманітних засобів і каналів комунікації, які відповідають потребам працівників і сприяють оперативному обміну інформацією;
- навчання комунікативним навичкам через тренінги, що охоплюють активне слухання, надання зворотного зв'язку, управління конфліктами та застосування сучасних інструментів комунікації;
- підтримка особистого спілкування шляхом проведення коротких індивідуальних зустрічей для обговорення робочих питань і настрою працівників, що сприяє зміцненню довіри і командного духу.

Застосування цих особистісних методів створює основу для ефективної, прозорої та гнучкої комунікації на підприємстві, що підвищує продуктивність, знижує конфлікти і сприяє розвитку корпоративної культури.

Проблема особистісних методів удосконалення комунікаційного процесу пов'язана із ступенем розвитку софт-скілів у працівників. Навчання і розвиток ним є вкрай проблематичним і потребує часу.

З метою удосконалення комунікаційної діяльності шляхом розвитку особистості необхідним є впровадження відповідної програми розвитку комунікаційних навичок працівників. Для її реалізації можуть бути залучені фахівці-тренери, однак програма може бути реалізована і самими працівниками, коли різним працівникам буде доручатися розробка тренінгу з того чи іншого питання, стимулюючи таким чином працівників до колективної роботи, підвищуючи її комунікаційні навички та експертність.

Проведення тренінгів можна реалізувати у онлайн форматі та оффлайн форматі (за локалізацією). Частота проведення зустрічей: 1 раз на місяць для формування цікавості у працівників до заходів, але не нав'язливості розвитку.

У ході реалізації програми метою є сформувати у працівників комплекс навичок ефективного спілкування, що включає активне слухання, усвідомлення власних і колективних особливостей, а також підвищення рівня командної взаємодії і культури зворотного зв'язку. Це сприятиме покращенню робочих процесів, зниженню конфліктів і підвищенню продуктивності підприємства.

Етапи, змістовність та особливості реалізації кожного з них наведемо у табл. 3.2.

Ця програма не є досконалою і може бути доповнена додатковими елементами, однак навіть реалізація її у такому виді забезпечить комплексний і послідовний розвиток комунікативних навичок, що стане запорукою ефективної взаємодії, зниження конфліктів і підвищення продуктивності праці.

Таблиця 3.2 – Структура програми розвитку комунікаційних навичок у працівників підприємства

Етап	Обґрунтування	Спосіб реалізації
1. Знайомство та самооцінка комунікативних навичок	Етап спрямований на створення комфортної атмосфери, формування довіри та усвідомлення учасниками власного рівня комунікативної майстерності	Можна реалізувати за допомогою вправи «Драбина комунікативної майстерності», що допоможе учасникам оцінити свої сильні та слабкі сторони у комунікації. У ході тренінгу учасники по черзі виступають у ролі слухача та мовця, використовуючи різні техніки комунікації, щоб ефективно передавати та сприймати інформацію та згодом оцінюють власну успішність у цьому процесі
2. Вивчення основ ефективної комунікації	Розуміння базових понять – мети, функцій і типів спілкування. Вивчення відмінностей між вербальними і невербальними засобами, що допомагає усвідомити, що комунікація – це не лише слова, а й жести, міміка, інтонація	Може бути реалізовано у ігровій формі за допомогою вправи «Намалюй зі слів співрозмовника», яка розвиває точність і ясність передачі інформації і знижує ризик непорозумінь у подальшому
3. Розвиток активного слухання і налагодження зворотного зв'язку	Активне слухання – це основна навичка, що забезпечує розуміння співрозмовника і формує довіру. Сприяють кращому розумінню емоційних станів колег.	Техніки перефразування і уточнення, що допомагають уникати помилок у сприйнятті інформації. Практичні вправи на розвиток емпатії
4. Розвиток навичок налагодження взаєморозуміння	Усвідомлення особистісних особливостей і стилів спілкування допомагає адаптувати свої комунікативні стратегії до різних співрозмовників.	Вправи на розпізнавання емоцій і реакцій, що сприяють підвищенню емоційного інтелекту і є важливим для ефективної взаємодії в колективі
5. Розвиток толерантності і безконфліктної взаємодії	Принципи толерантності у спілкуванні формують культуру поваги і прийняття різних точок зору, що знижує рівень конфліктності. Ознайомлення зі стратегіями запобігання та розв'язання конфліктів, культурними розбіжностями у спілкуванні дає працівникам інструменти для конструктивного діалогу і підтримки робочої атмосфери.	Різного роду вправи на толерантність: плакат толерантності, вправи «бджоли», «коло друзів» та інші
6. Розвиток вербальних і невербальних засобів комунікації	Усвідомлення ролі міміки, жестів і інтонації допомагає уникати суперечностей між словами і поведінкою, що часто призводить до непорозумінь	Вправи на узгодження вербальних і невербальних сигналів – вправи типу: «дзеркало», «телефон», «пояснення»
7. Розвиток навичок командної роботи і комунікації	Розвиток довіри і співпраці в команді є ключовим фактором успішної діяльності підприємства. Вправи на покращення взаємодії і спільне прийняття рішень допомагають формувати командний дух, підвищують залученість працівників і сприяють досягненню спільних цілей.	Різного роду вправи для тимблдингу

8. Підведення підсумків і планування подальшого розвитку	Повторна самооцінка дозволяє оцінити прогрес і усвідомити досягнення, що мотивує до подальшого розвитку. Розробка індивідуальних планів розвитку комунікативних навичок допомагає працівникам цілеспрямовано працювати над вдосконаленням, а керівникам їх підтримувати у цьому	
--	---	--

Вона передбачає опрацювання теоретичних елементів і виконання практичних вправ. Розвиток комунікаційної культури, у свою чергу, буде сприяти формуванню позитивного клімату в колективі і зміцненню корпоративної ідентичності.

Висновки до розділу 3

Для удосконалення комунікаційного процесу на підприємстві ТОВ «Данго і Діненталь Україна» необхідно впроваджувати комплексний підхід, що охоплює організаційні, технологічні та культурні заходи.

Важливим напрямом є створення єдиного інформаційного простору та розширення використання сучасних систем електронного документообігу, що дозволить підвищити доступність інформації, скоротити час на її обробку та знизити ризики втрати документів.

Регулярний моніторинг і оцінка якості комунікацій за допомогою методу «360 градусів» допоможе виявляти проблемні зони, конфлікти та «сліпі плями» в інформаційних потоках, що сприяє оперативному коригуванню процесів.

Впровадження програм розвитку комунікаційних навичок, регулярні тренінги та залучення працівників до колективної роботи забезпечать комплексний розвиток комунікативної культури. За рахунок того, що особистісні методи, такі як активне слухання, чіткість у висловлюваннях, навчання комунікативним навичкам і підтримка двостороннього спілкування, створять основу для ефективної та прозорої комунікації.

ВИСНОВКИ

Проведене у кваліфікаційній роботі дослідження дало нам розуміння того, що комунікаційний процес є фундаментом системи управління підприємством. Він забезпечує обмін інформацією між усіма рівнями організації та її зовнішнім середовищем.

Проблеми побудови ефективної системи управління закладені вже у самій сутності поняття «комунікація» і «комунікаційний процес».

Термін «комунікація» має значну кількість трактувань, що охоплюють спілкування між людьми, а також технічні, соціальні, біологічні та інфраструктурні аспекти.

Науковці виділяють універсальний, технічний, біологічний і соціальний підходи до визначення комунікації, що дозволяє комплексно аналізувати це явище.

Інтерес до вивчення комунікацій почався з античних часів, але зараз набув нового аспекту з урахуванням інтенсивності розвитку процесів цифровізації та віртуалізації.

У роботі ми розглянули існуючі моделі комунікації та класифікаційні підходи до неї. Висновком теоретичного розгляду проблеми став висновок про те, що «комунікація» – складний, багаторівневий і цілеспрямований процес, що поєднує різні форми, методи і канали для досягнення цілей.

Управління комунікаційним процесом включає організацію інформаційних потоків, вибір каналів передачі та підтримку зворотного зв'язку.

Комунікація інтегрує всі управлінські функції, забезпечуючи єдність і координацію дій працівників.

Менеджери при реалізації своїх функцій використовують різні форми комунікації: наради, переговори, телефонні розмови, онлайн-спілкування. У свою чергу комунікація дозволяє їм координувати діяльність, мотивувати персонал і контролювати виконання завдань.

Від ефективності комунікаційного процесу залежить рівень взаєморозуміння, довіри та відкритості у колективі, а недостатньо організовані комунікації призводять до конфліктів, інтриг, зниження мотивації і продуктивності персоналу. Саме тому важливість вибудови ефективної системи комунікації важко переоцінити.

У другій частині роботи провадилася аналітична оцінка діяльності ТОВ «Данго і Денінталь Україна». За результатами аналізу можемо зазначити, що підприємство демонструє високу адаптивність до складних ринкових та зовнішньополітичних умов, зберігаючи позитивну динаміку ключових економічних показників. Підприємство є прибутковим, дохід має змінну тенденцію, але у 2024 р. ситуація вирівнялася. Водночас має місце зменшення чисельності персоналу, що призводить до збільшення навантаження на працівників, а це підвищує вимоги до якості внутрішньої комунікації. Існуюча система комунікацій на підприємстві забезпечує оперативний обмін інформацією, координацію дій і підтримку командного духу, що особливо важливо в умовах географічної диверсифікації виробництва та аутсорсингу. Однак високий рівень плинності кадрів та активне оновлення персоналу створюють ризики втрати знань і зниження ефективності інформаційних потоків, що вимагає постійного вдосконалення комунікаційних каналів і корпоративної культури.

Аналіз діяльності підприємства показав також, що основними проблемами у сфері комунікацій були фрагментарність інформаційних потоків, затримки у передачі повідомлень та недостатній рівень зворотного зв'язку.

Додатковим викликом є проблеми інтеграції комунікаційних процесів між українським підприємством і головним офісом материнської компанії, що знаходиться в Німеччині. Така система побудови бізнесу потребує чітких регламентів, сучасних цифрових платформ та регулярного зворотного зв'язку. У підприємства відсутня єдина інформаційна платформа, що призводить до дублювання завдань, непорозумінь та зниження продуктивності; працівники

підприємства часто не мають чіткого уявлення про стратегічні цілі підприємства, що негативно впливає на їхню мотивацію.

Недостатня кількість і якість регулярних внутрішніх комунікаційних заходів ускладнює координацію дій між підрозділами.

На нашу думку, подальший розвиток підприємства суттєво залежить від здатності підтримувати прозору, гнучку та інтегровану систему комунікацій, яка сприятиме ефективному використанню кадрового потенціалу і досягненню стратегічних цілей підприємства.

У проектому розділі кваліфікаційної роботи були визначені основні заходи для покращення комунікацій на підприємстві. Були розглянуті такі напрямки:

1. Створення єдиного інформаційного простору. Впровадження централізованої системи, яка забезпечить працівникам зручний і рівний доступ до актуальної інформації, враховуючи політику безпеки та розподіл прав доступу. Це дозволить усунути інформаційні бар'єри між підрозділами та підвищити оперативність обміну даними.

2. Використання сучасних систем електронного документообігу для автоматизації бізнес-процесів, контролю виконавчої дисципліни, скорочення часу на обробку інформації та зниження ризиків втрати документів.

3. Регулярний моніторинг і оцінка якості комунікацій. Що може бути реалізовано шляхом проведення аудитів комунікаційної системи за допомогою методу «360 градусів» та інших інструментів зворотного зв'язку для виявлення проблемних зон, конфліктів і «сліпих плям» у інформаційних потоках. Це дозволяє своєчасно коригувати процеси та підвищувати ефективність взаємодії

4. Розвиток корпоративної культури відкритості та партнерства шляхом проведення регулярних зустрічей, командних заходів, прозорого інформування про цілі та зміни в організації. Проведення тренінгів з розвитку комунікативних навичок підвищить кваліфікацію співробітників. Створення внутрішнього порталу для обміну новинами, оголошеннями та корпоративними подіями сприятиме формуванню позитивного іміджу підприємства. Формування

атмосфери довіри і відкритості буде сприяти зниженню конфліктів і підвищенню рівня співпраці.

5. Чітке регламентування процесів і ролей у комунікації. Встановлення стандартів, протоколів обміну даними, розподіл відповідальності за інформаційні потоки та чітке розмежування бізнес-процесів і відповідальних осіб допоможе уникнути дублювання, затримок і непорозумінь у процесі інформаційного обміну.

6. Розвиток особистісних комунікативних навичок працівників. Проведення тренінгів із залученням тренерів, чи організація їх проведення власними силами з питань активного слухання, ефективного зворотного зв'язку, управління конфліктами, а також навчання використанню сучасних інструментів комунікації буде сприяти формуванню довірливої атмосфери, зниженню конфліктів і підвищенню продуктивності.

На нашу думку, застосування цих заходів забезпечить комплексне покращення комунікаційного процесу, підвищить ефективність управління та конкурентоспроможність підприємства.

9. Комунікації в управлінні : Електронний ресурс. URL: <https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/ec845975-2124-4d10-8c3e-c23e254bcc05/content>
10. Павленко Т.В. Основні психологічні підходи визначення поняття «комунікація». Актуальні проблеми психології: Збірник наукових праць Інституту психології імені Г.С. Костюка. Том. ІХ, Загальна психологія. Етнічна психологія. Історична психологія. Вип. 9. 2016. С. 368-376. URL: <http://www.apppsychology.org.ua/data/jrn/v9/i9/47.pdf>.
11. Примак Т.О. Маркетингові комунікації в системі управління ринковою діяльністю підприємства: автореф. дис. на здобуття наук. ступ. доктора екон. наук : спец. 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами». Київ, 2004. 26 с.
12. Різун В. В. Теорія масової комунікації: підручник. К., 2007. 33 с. URL: http://journalib.univ.kiev.ua/per_lec_z_tmc2007.pdf.
13. Бебик В. М. Інформаційно-комунікаційний менеджмент у глобальному суспільстві: психологія, технології, техніка паблік рилейшнз: монографія. К. : МАУП, 2005. 440 с.
14. Кіслов Д.В. Термінологія комунікацій: теоретичний дискурс та його практичне використання. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2013. № 3. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=551>
15. Амро Т. Основні класичні моделі комунікації у діяльності органів публічного управління. URL: [https://doi.org/10.32689/2617-2224-2022-3\(31\)-11](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2022-3(31)-11)
16. Мельник П.В., Філоненко М.М., Гацька Л.П. Менеджмент. : Навч. посіб.. Ірпінь: Академія ДПС України, 2001. 154 с.
17. Хміль Ф.І. Менеджмент: Підручник. К. : Вища школа, 1995. 351 с.
18. Навчальний посібник підготовлено для організації аудиторної та самостійної роботи до курсу «Основи теорії мовної комунікації» для студентів ОС «Бакалавр», що вивчають новогрецьку мову. / Укладач: О.А. Новицька. Маріуполь : МДУ, 2018. 106 с.

19. Яшенкова О.В. Основи теорії мовної комунікації: навч. посіб. К. : ВЦ «Академія», 2010. 312 с.

20. Прищак М.Д., Лесько О.Й. Психологія управління в організації : навчальний посібник. Вінниця, 2012. 141 с.

21. Комунікативний менеджмент: конспект лекцій для здобувачів вищої освіти гуманітарного факультету та навчально-наукового інституту дистанційної та заочної освіти / Уклад. : В.П. Кубко. Одеса : ДУ «Одеська політехніка», 2021. 92 с.

22. Комунікації всередині компанії: Типи комунікацій, бар'єри та зв'язки. URL: <https://worksection.com/ua/blog/internal-company-communications.html>

23. Види комунікацій. URL: <https://psychology.space/psypedia-post/vydy-komunikaczij/>

24. Види комунікацій. URL: <https://studfile.net/preview/16380469/page:3/>

25. Види комунікацій в організаціях. URL: [https://ukrayinska.libretexts.org/%D0%91%D1%96%D0%B7%D0%BD%D0%B5%D1%81/%D0%9C%D0%B5%D0%BD%D0%B5%D0%B4%D0%B6%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82/%D0%9A%D0%BD%D0%B8%D0%B3%D0%B0:_%D0%9F%D1%80%D0%B8%D0%BD%D1%86%D0%B8%D0%BF%D0%B8_%D1%83%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F_\(OpenStax\)/16:_%D0%A3%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D1%81%D1%8C%D0%BA%D0%B0_%D0%BA%D0%BE%D0%BC%D1%83%D0%BD%D1%96%D0%BA%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%8F/16.02:_%D0%92%D0%B8%D0%B4%D0%B8_%D0%BA%D0%BE%D0%BC%D1%83%D0%BD%D1%96%D0%BA%D0%B0%D1%86%D1%96%D0%B9_%D0%B2_%D0%BE%D1%80%D0%B3%D0%B0%D0%BD%D1%96%D0%B7%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%8F%D1%85](https://ukrayinska.libretexts.org/%D0%91%D1%96%D0%B7%D0%BD%D0%B5%D1%81/%D0%9C%D0%B5%D0%BD%D0%B5%D0%B4%D0%B6%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82/%D0%9A%D0%BD%D0%B8%D0%B3%D0%B0:_%D0%9F%D1%80%D0%B8%D0%BD%D1%86%D0%B8%D0%BF%D0%B8_%D1%83%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F_(OpenStax)/16:_%D0%A3%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D1%81%D1%8C%D0%BA%D0%B0_%D0%BA%D0%BE%D0%BC%D1%83%D0%BD%D1%96%D0%BA%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%8F/16.02:_%D0%92%D0%B8%D0%B4%D0%B8_%D0%BA%D0%BE%D0%BC%D1%83%D0%BD%D1%96%D0%BA%D0%B0%D1%86%D1%96%D0%B9_%D0%B2_%D0%BE%D1%80%D0%B3%D0%B0%D0%BD%D1%96%D0%B7%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%8F%D1%85)

26. Осовська Г.В., Осовський О.А. Основи менеджменту : навч. посіб. К. : Кондор, 2006. 664 с.

27. Нечаюк Л.І., Телеш Н.О. Готельно-ресторанний бізнес: менеджмент. Навчальний посібник. 3-тє видання. К. : Центр учбової літератури, 2009. 344 с. URL: https://tourlib.net/books_ukr/nechauk122.htm

28. Комплекс навчально-методичного забезпечення з дисципліни «Теорія і практика комунікацій» / Уклад. : Хижняк Л. М., Федорова Г.Ю. Харків : ХНУ ім. Каразіна, 2019. 113 с.

29. Дяків Х.Ю. Комунікативний шум як фактор впливу на перебіг відеоінтерв'ю. Порівняльно-історичне і типологічне мовознавство. 2019. № 4. Ч. 1. Том 30 (69). С. 123-127. URL: <https://doi.org/10.32838/2663-6069/2019.4-1/23>

30. Дикань Н.В., Борисенко І.І. Менеджмент: навчальний посібник. URL: <https://westudents.com.ua/knigi/312-menedjment-dikan-nv.html>

31. Lasswell H.D. The Structure and Function of Communication in society. The Communication of Ideas (ed. By Bryson). New York, 1948. P. 37.

32. Marteney Jim The Communication Model. URL: <https://ukrayinska.libretexts.org/>

33. Робочий зошит з навчальної дисципліни «Психологія міжособистісного спілкування». 2 видання/ Уклад. : Лукашевич О.М. Київ : КУТЕП, 2015. 88 с.

34. Shannon and Weaver Model Of Communication. URL: <https://www.businessstopia.net/communication/shannon-and-weaver-model-communication>

35. Структура комунікативного процесу. URL: https://stud.com.ua/51642/menedzhment/struktura_komunikativnogo_protseesu

36. Кульчицька О. Дослідження системи комунікацій публічної організації, на прикладі Великоберезовицької селищної ради (Тернопільська обл., Тернопільський р-н., смт. Велика Березовиця): дипломна робота магістра, Тернопіль : Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя, 2020. 92 с.