

Міністерство освіти і науки України
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»

Кафедра менеджменту і логістики

Кваліфікаційна робота

на тему

«Формування комунікаційної культури підприємства в умовах змін»

Виконав: студент 6 курсу, групи ЕМба
спеціальності 073 «Менеджмент»
освітньо-професійної програми
«Бізнес-адміністрування»

Шишкань Павло Павлович

Керівник: к.е.н., доцент Глєбова А.О.

Полтава 2022

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ КОМУНІКАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ НА ПІДПРИЄМСТВІ В УМОВАХ ЗМІН.....	7
1.1. Комунікаційна культура: сутність, основні складові та їх характеристика.....	7
1.2. Процес формування комунікаційної культури підприємства в умовах динамічних змін.....	16
1.3. Особливості формування комунікаційної культури в умовах пандемії та війни.....	25
Висновки до розділу 1.....	29
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТОВ «ЕКСПЕРТ-МОНТАЖ» ЯК СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ.....	31
2.1. Характеристика об'єкта та суб'єкта управління ТОВ «Експерт- Монтаж».....	31
2.2. Діагностика техніко-економічних показників господарювання ТОВ «Експерт-Монтаж».....	41
2.3. Характеристика процесу формування комунікаційної культури ТОВ «Експерт-Монтаж» в умовах змін.....	53
Висновки до розділу 2.....	62
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ РОЗВИТКУ КОМУНІКАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ТОВ «ЕКСПЕРТ-МОНТАЖ» В УМОВАХ ЗМІН	64
3.1. Формування комунікаційної політики ТОВ «Експерт-Монтаж» із зовнішніми та внутрішніми стейкхолдерами в умовах глобальних змін.....	64
3.2. Удосконалення внутрішніх комунікацій ТОВ «Експерт-Монтаж» на основі розвитку комунікаційної культури.....	72
3.3. Економічна та соціальна ефективність запровадження нової моделі комунікаційної культури в ТОВ «Експерт-Монтаж».....	79
Висновки до розділу 3.....	85
ВИСНОВКИ.....	87
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	91
ДОДАТКИ.....	98

ВСТУП

У період тотальної невизначеності бізнес-середовища в Україні, зумовленої спочатку впливом пандемії, а потім загостренням військового конфлікту на Сході України, що обумовило погіршення соціально-економічної ситуації в країні та ускладненні процесу управління підприємствами навіть у короткостроковому періоді. Відповідно до цих критичних умов менеджмент підприємств вимушено перейшов до застосування переважно реактивних методів антикризового реагування на події, що відбуваються у зовнішньому та внутрішньому оточенні.

Дієвість антикризового менеджменту на підприємстві значною мірою залежить від якості комунікацій, адже повнота та оперативність обміну інформацією має прямий вплив на процес прийняття та виконання управлінських рішень, і особливо, спрямованих на попередження ризиків, або усунення чи мінімізацію наслідків їх дії. Не менш важливим завданням ефективних комунікацій на підприємстві є забезпечення координації та синхронізації дій та зусиль всього трудового колективу, як керівництва, так і виконавців, у вирішенні нагальних проблем діяльності та розвитку підприємства.

Водночас, сучасні українські підприємства наразі не використовують можливості підвищення власної ефективності за рахунок комунікаційної культури з багатьох причин. Насамперед, комунікаційна культура вітчизняних підприємств формується під дією суперечливих факторів. З одного боку, підприємства з тривалою історією існування значною мірою зберігають вплив методів централізованого управління, коли звичайні робітники та службовці виробничої ланки не орієнтовані на активну взаємодію задля досягнення цілей підприємства. З іншого боку, молоде керівництво переважної більшості підприємств не мають досвіду створення комунікаційної культури, спрямованої на формування у персоналу навичок якісного продукування,

обміну та використання інформації з метою підтримки процесу прийняття рішень, націлених на вирішення поточних і перспективних завдань бізнесу.

Однією з причин обмеженого використання комунікативної культури як інструмента управління підприємством є недостатня розробленість теоретичної бази та методичного інструментарію формування та послідовного впровадження її елементів в господарську практику. Питання формування комунікаційної культури досліджуються вітчизняними та зарубіжними науковцями (М. Василик, Л. Земляноюю, В. Кашкіним, Є. Кравченко, Г. Почепцовим, Л. Литвиноюю, Л. Паламар, Л. Петровською, Г. Сагач, та ін.). Проте, науковці здебільшого зосереджуються на вивченні проблем комунікаційної культури особистості, тоді як закономірності її формування та розвитку на рівні підприємств та організацій досліджуються менш активно. Водночас, деякі науковці наводять переконливі емпіричні докази впливу комунікаційної культури на економічні результати діяльності підприємств.

Відтак, проблеми формування на підприємстві високого рівня комунікаційної культури в умовах змін є надзвичайно актуальним завданням, що значною мірою обумовлює можливості виживання підприємства в агресивному середовищі, яке спричинене негативним впливом війни на економіку держави.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних та практичних аспектів процесу створення комунікаційної культури ТОВ «Експерт-Монтаж» та визначення напрямів підвищення її ефективності.

Задля досягнення мети дослідження поставлено наступні завдання:

узагальнити сутність та надати характеристику основних складових комунікаційної культури;

розглянути процес формування комунікаційної культури підприємства в умовах динамічних змін;

дослідити особливості формування комунікаційної культури в умовах пандемії та війни;

скласти загальну характеристику об'єкта та суб'єкта управління ТОВ «Експерт-Монтаж» ;

провести діагностику техніко-економічних показників господарювання ТОВ «Експерт-Монтаж» ;

визначити особливості процесу формування комунікаційної культури ТОВ «Експерт-Монтаж» в умовах змін;

надати оцінку формування комунікаційної політики підприємства із зовнішніми та внутрішніми стейкхолдерами в умовах глобальних змін;

обґрунтувати напрями удосконалення внутрішніх комунікацій підприємства на основі розвитку комунікаційної культури;

визначити економічну та соціальну ефективність запровадження нової моделі комунікаційної культури на підприємстві.

Об'єктом дослідження є процес створення комунікаційної культури на ТОВ «Експерт-Монтаж».

Предмет дослідження – сукупність теоретичних та практичних аспектів процесу формування комунікаційної культури на ТОВ «Експерт-Монтаж».

Теоретичну основу дослідження становлять наукові праці та матеріали емпіричних досліджень, в яких представлено концептуальні положення, принципи та методи формування комунікаційної культури на підприємстві, а також законодавчі та нормативно-правові документи, якими регулюються питання формування комунікаційної культури на підприємстві.

Інформаційна база дослідження містить матеріали аналітичних досліджень, звітів про проведені дослідження в сфері формування та функціонування комунікаційної культури на підприємствах, публікації в науково-практичних виданнях щодо результатів панельних вимірювань і соціологічних досліджень комунікаційної культури вітчизняного та зарубіжного бізнесу, матеріали фінансової звітності підприємства, обраного в якості об'єкта дослідження.

Основні положення роботи і результати досліджень були оприлюднені:

Глебова А.О., Шишкань П.П. Формування комунікаційної культури підприємства в умовах діджиталізації та глобальних викликів. *Сучасні інноваційно-інвестиційні механізми розвитку національної економіки в умовах євроінтеграції*: матеріали ІХ Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції, 03 листопада 2022 р. Полтава: Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка», 2022.с.104-105.

Структура кваліфікаційної роботи складається зі вступу, 3 розділів, висновків, списку використаних джерел із 73 найменування та додатків. Робота містить 22 таблиці та 24 рисунка. Обсяг основного тексту становить 97 сторінки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ТА ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ КОМУНІКАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ НА ПІДПРИЄМСТВІ В УМОВАХ ЗМІН

1.1. Комунікаційна культура: сутність, основні складові та їх характеристика

Розумінню важливості та переваг комунікаційної культури в управлінні підприємством сприяє глибоке розуміння її сутності, складових та чинників формування. Разом з тим, в науковій літературі комунікаційна культура, нажаль, не належить до числа популярних об'єктів дослідження, а тому пропонувані вченими визначення її поняття мало узгоджені та досить різнопланові.

Деякі вчені визначають сутність комунікативної культури спрощено, як «вміння слухати та розуміти почуте», проте такий підхід не дозволяє чітко вирізнити аналізоване поняття з-поміж інших понять (наприклад, комунікацій, спілкування, перемовин тощо). Саме тому, більшої уваги заслуговують визначення тих науковців, які пропонують деталізовані тлумачення комунікаційної культури (табл. 1.1). Зокрема, А.О. Андрущенко відносить комунікаційну культуру до морально зорієнтованих засобів обміну інформацією, в ході якого відбувається взаємодія та взаємний вплив між людьми [7]. О.В. Баклажов звертає увагу на тому, що комунікаційна культура має людський вимір та передбачає здійснення взаємного обміну знаннями, досвідом тощо з метою взаємозбагачення [9]. С. Ковальчук розглядає комунікативну культуру як «складову професійної культури, що характеризується особистісною й професійною цінністю, спрямованістю на іншого суб'єкта комунікативного процесу» [67]. Автор також відзначає здатність комунікаційної культури забезпечувати координацію та

синхронізацію дій людини з іншими учасниками взаємодії задля досягнення певної мети [25].

Таблиця 1.1 – Наукові підходи до визначення поняття «комунікаційна культура»

Автор	Визначення поняття «комунікаційна культура»
Рівень особистості	
А.О. Андрущенко [7]	«морально зорієнтований засіб комунікації, що забезпечує афективно-інформаційний обмін між людьми, опосередковує їхню взаємодію та взаємовплив, уможлиблює міжособистісне сприймання та взаєморозуміння (перцепцію); це більш-менш довершена готовність, спроможність особистості до спілкування з оточенням»
О.В. Баклажов [9]	«...специфічний прояв соціальної культури, що характеризується «людським виміром» суспільних і міжсуб'єктних відносин і переслідує мету взаємозбагачення індивідів засобами інформаційного обміну, взаємотрансляції знань, розповсюдження позитивного життєвого досвіду спільного існування»
С. Ковальчук [67]	«здатність до узгодження й співвіднесення своїх дій з іншими, прийняття й сприйнятливості іншого, підбору й пред'явлення аргументів, висування альтернативних пояснень, обговоренню проблеми, розуміння й поваги думок інших і на основі цього до регулювання відносин для створення спільності комунікантів у досягненні єдиної мети діяльності»
Рівень підприємства	
В.М. Бебик [10]	«комплекс чинників, які розкривають досягнутий рівень внутрішніх та зовнішніх комунікативних відносин; сукупність норм, правил, цінностей і санкцій, що регулюють комунікації на підприємстві та організаційну поведінку персоналу»
Т.М. Бурмака [12]	«вся сукупність комунікантів, реципієнтів, значеннєвих повідомлень, форм, засобів спілкування, сприйняття та осмислення інформації, котрі ґрунтуються на сфері соціальних відносин і, в свою чергу, формулюють їх»
С.О. Гайдученко [15]	«обов'язкові для набуття сучасною людиною вміння за допомогою комп'ютера шукати, отримувати, збирати, накопичувати та передавати інформацію»
В.А. Гошовська [17]	«знання про функціонування та структуру інформаційно-комунікаційного середовища, а також вміння, необхідні для взаємодії з ним як традиційними засобами, так і засобами інформаційно-комунікаційних технологій»
В.М. Дрешпак [24]	«система взаємовідносин, що склалися в організації на основі прийнятих цінностей, базових уявлень і норм поведінки, які необхідні для виконання її місії»

На основі наведених визначень доходимо розуміння того, що комунікативна культура на особистісному рівні є інструментом інформаційного обміну, що відбувається задля певної мети і сприяє узгодженню дій та зусиль між учасниками комунікацій. На рівні підприємства, звертає увагу Б.Л. Ковальов, комунікаційна культура відбувається у внутрішньому середовищі – безпосередньо між людьми (працівниками) або між підрозділами підприємства, а також із суб'єктами зовнішнього середовища – партнерами, органами державної влади, фіскальними органами, фінансовими органами тощо. Комунікації на підприємстві зумовлені цілями і завданнями управління його діяльністю, а тому форма і способи здійснення комунікацій в межах підприємства відбуваються відповідно до розроблених внутрішніх стандартів, що передбачають еталонні моделі комунікативної поведінки і способи обміну інформацією. За такого підходу комунікативна культура на підприємстві набуває більш конкретного змісту та формалізованого вигляду, а отже, може бути використана послідовно і для отримання бажаних наслідків та результатів, тобто перетворюється на інструмент управління, що призначений для забезпечення визначених функцій [29].

Науковий підхід Б.Л. Ковальова видається послідовним з огляду на те, як тлумачать сутність комунікаційної культури інші науковці. Так, І.В. Король пояснює сутність поняття «комунікаційна культура», відштовхуючись від поняття суспільної комунікаційної системи, що являє собою «структуровану (упорядковану певним чином) сукупність комунікантів, реципієнтів, значеннєвих повідомлень, комунікаційних каналів і служб, які мають матеріально-технічні ресурси і професійні кадри». На думку автора, комунікаційна система є упередметненням комунікаційної культури, що забезпечує втілення абстрактних змістів (цінностей, норм і правил) останньої [35]. Автор також підкреслює, що, як і будь який інший вид культури, комунікаційна культура інтегрує учасників інформаційного процесу задля генерування, сприйняття та осмислення інформації відповідно до норм,

принципів і стандартів, що спільно вироблені і сприймаються однозначно [38]. Саме завдяки комунікаційній культурі, рухаючись нагору, інформаційний потік постійно приймається від одного рівня учасників інформаційної взаємодії до іншого і, розтікаючись по горизонталі, стає предметом суб'єктно-об'єктних інформаційних взаємодій, і, тим самим, – інструментом мотивації, освіти та навчання, засобом адаптації персоналу.

Узагальнюючи пропоновані вченими визначення поняття «комунікаційна культура» слід визнати їх різноплановість. Одні фахівці пояснюють сутність аналізованого поняття, спираючись на змістовне наповнення поняття культури як сукупності цінностей, норм та правил, інші – приймають за основу поняття комунікацій як процесу обміну інформацією, в якому задіяні різні категорії учасників. Фахівці також зазначають, що такого роду взаємодія між учасниками відбувається на систематичній основі та є цілеспрямованою [40].

Синтезуючи наведені підходи, більш послідовним вважаємо підхід до розуміння сутності комунікаційної культури на підприємстві як упорядкованих відносин на основі сукупності усталених норм, цінностей, правил взаємодії учасників інформаційного обміну з метою координації та синхронізації дій при вирішенні управлінських завдань і досягненні цілей управління підприємством. При цьому, норми, цінності, правила здійснення інформаційного обміну відтворюють зміст комунікаційної культури, а її суб'єкти та способи здійснення комунікацій – систему комунікацій та комунікаційний процес. При такому тлумаченні поняття комунікаційної культури на підприємстві чітко простежується багатоаспектність та багатовекторність його змістовного наповнення – сутнісного, системного та процесного [15]. Розуміння сутності комунікаційної культури надає можливість виділити її складові (рис. 1.1).

Цінності, норми і правила в рамках комунікаційної культури підприємства (рисунок 1.2), попри абстрактний зміст, набувають формалізованого вигляду і зазвичай представлені у формі кодексів ділового

спілкування, регламентів, внутрішніх нормативних документів, інструкцій, якими регулюються способи генерування, обміну, передачі, використання інформації для різних управлінських цілей.



Рисунок 1.1 – Складові комунікаційної культури підприємства [17]

Основні принципи інформаційного обміну підприємства потрібні для розробки організаційної структури, мистецтва організації, суттєвих переваг, фінансової системи, мотивації, політик і процедур, культури. Чим глибше використовуються принципи в організаційній роботі на підприємстві, тим більш потужна стратегія може бути створена та більш висока ймовірність її реалізації.

Усі способи формалізації норм, цінностей і правил інформаційного обміну на підприємстві є матеріальними носіями змісту його комунікаційної культури. Іншими словами, матеріальні носії комунікативної культури відображають закріплені на рівні керівництва підприємства моделі поведінки учасників комунікаційного процесу при здійсненні обміну інформацією.

Для практичної реалізації змісту комунікативної культури підприємства необхідною її складовою є комунікативна система – сукупність учасників, задіяних в інформаційному обміні та безпосередніх об'єктів такого обміну (інформаційних потоків). Учасники комунікаційного процесу на підприємстві

поділяються за однорідними ознаками на відправників та одержувачів інформації, розпорядників та виконавців, інсайдерів та аутсайдерів тощо [22].



Рисунок 1.2 – Цінності, норми і правила комунікаційного обміну підприємства [31]

Як відправники, учасники формують повідомлення і прагнуть передати їх за допомогою вербальних символів і невербальної поведінки. Як одержувачі, вони обробляють отримувані повідомлення та поведінкові сигнали і реагують на них.

Відправники інформації на підприємстві можуть виконувати роль розпорядників і брати на себе функції контролю за виконанням розпоряджень, дотриманням норм і правил тощо, а можуть бути лише рядовими виконавцями, які здійснюють збір інформації відповідно до запитів, її обробку, інтерпретацію тощо.

По відношенню до підприємства відправники та отримувачі інформації можуть бути внутрішніми (інсайдерами) та зовнішніми (аутсайдерами). Серед внутрішніх користувачів інформаційних ресурсів на підприємстві, які виконують функції менеджменту і безпосередньо зацікавлені в їх ефективній діяльності виділити: власників, виконавчі органи управління і трудовий колектив (рис. 1.3).

Учасники комунікаційного процесу на підприємстві				
Внутрішні (інсайдери)	Зовнішні (аутсайдери)			
Власники (акціонери)	Зацікавлені в ефективній діяльності підприємства		Опосередковані користувачі (використовують інформацію в аналітичних цілях)	Суб'єкти, які не мають фінансового інтересу до респондентів
Виконавчі органи управління (менеджмент)	Потенційні інвестори	Споживачі	Державна комісія з цінних паперів та фондового ринку	Науково-дослідні установи і навчальні заклади освіти
Трудовий колектив	Позикодавці	Громадськість	Органи державної статистики	Аудитори і суб'єкти господарювання з надання інформаційних послуг
	Кредитори	Фіскальні органи	Місцеві органи державної влади	

Рисунок 1.3 – Класифікація учасників комунікаційного процесу по відношенню до підприємства [14]

Категорія зовнішніх користувачів є більш різноманітною та поділяється на три групи: 1) користувачів інформації, безпосередньо зацікавлених в ефективній господарській діяльності підприємства; 2) користувачів, опосередковано зацікавлених у діяльності підприємства з точки зору проведення аналізу економічної політики держави та прийняття управлінських рішень в сфері регулювання діяльності економічних систем; 3) користувачів, які не мають фінансового інтересу до підприємства, проте, використовуючи інформаційні ресурси про його діяльність, здійснюють задоволення власних потреб [28].

Взаємодія учасників комунікативної системи являє собою комунікативний процес, що відбувається шляхом безпосереднього обміну інформацією за допомогою різних засобів (каналів) та різними способами.

Комунікативний процес поєднує в собі певні етапи – від зародження ідеї до отримання зворотного зв'язку (рис. 1.4).

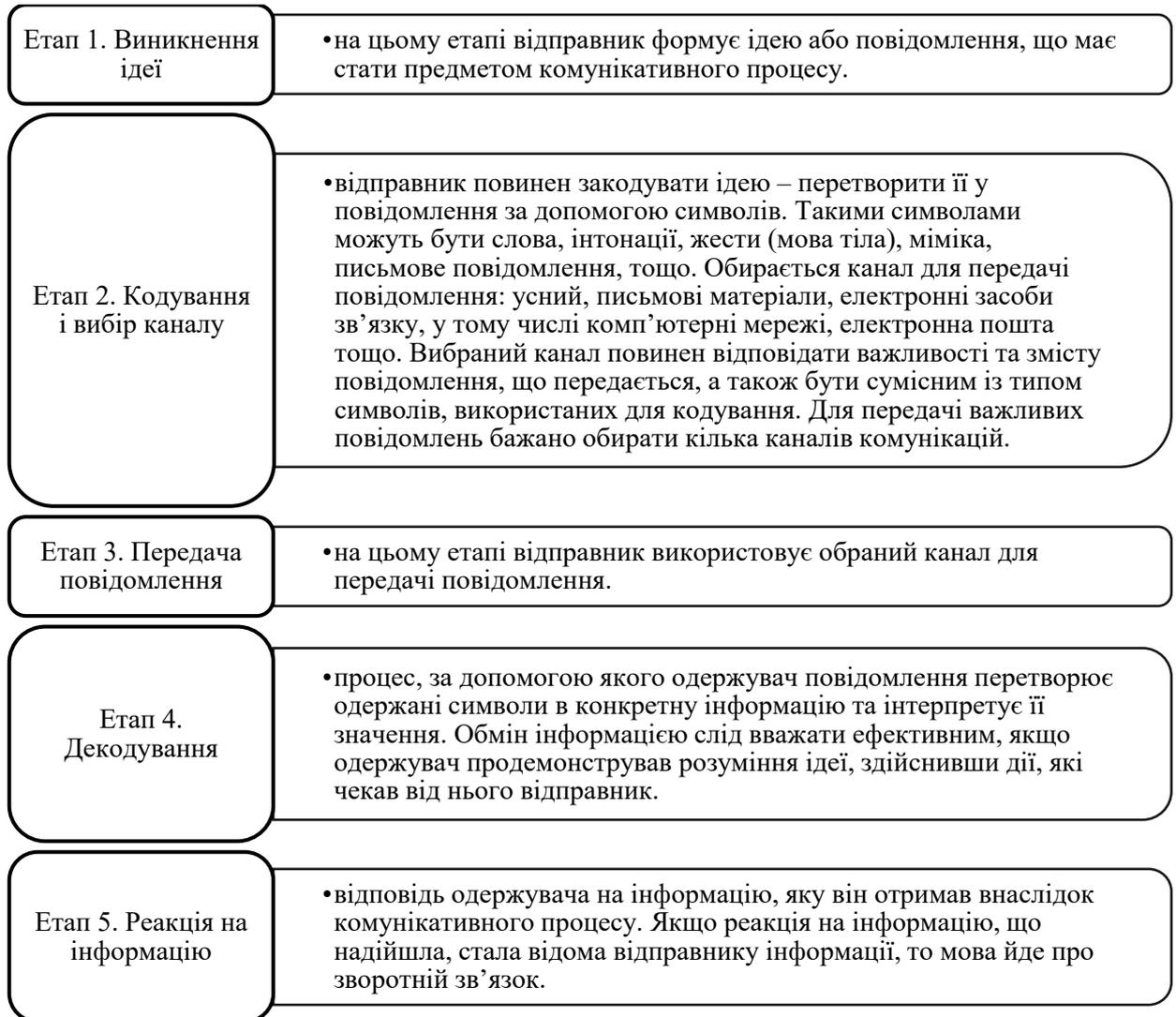


Рисунок 1.4 – Етапи комунікаційного процесу на підприємстві [32]

Однією з основних умов ефективного комунікативного процесу в організації виступає комунікативна компетентність її співробітників, що складається з низки чинників, середі яких: здатність спрогнозувати та зорієнтуватись в комунікативній ситуації; здатність адекватно визначити власний комунікативний потенціал та партнера; вміння адекватно визначити

психологічні особливості партнера по спілкуванню, почуття емпатії до нього; вміння реалізувати комунікативний задум. Крім того, комунікативна компетентність досягається при опануванні навичками саморегуляції в спілкуванні та вмінням долати психологічні бар'єри в спілкуванні, знімати напругу, емоційно налаштовуватись на ситуацію.

На результат міжособистісної комунікації зазвичай впливають чинники досвіду (що обумовлюється рівнем освіти, комунікативних навичок тощо); налаштованості на певну інформацію, результат; формування образу партнера по спілкуванню: перше враження, вплив іміджу; перекладання на партнера по спілкуванню власного стану та власного відношення до проблеми; соціальних та національних стереотипів [42].

Таким чином, комунікаційна культура підприємства є складним багатоаспектним явищем, що формується всередині підприємства в результаті внутрішніх міжособистісних та ділових комунікацій щодо досягнення мети окремого проекту чи успіху підприємства загалом та стратегії вирішення супутніх проблем. Це дозволяє сформувати власні корпоративні цінності, норми поведінки, способи взаємодії тощо. Тобто однією з базових умов формування комунікаційної культури підприємства є спільна діяльність людей і їх комунікація для досягнення спільної мети. Формування стійких комунікативних і ментальних зв'язків створює внутрішній антикризовий потенціал, який забезпечить підприємству більшу стійкість у несприятливих умовах (наприклад, за рахунок самовідданості підприємству) та інтенсивніший розвиток у сталих умовах (наприклад, за рахунок активізації раціоналізаторських пропозицій на робочих місцях). В цьому полягає цінність та роль комунікаційної культури як інструмента управління підприємством в умовах змін.

1.2. Процес формування комунікаційної культури підприємства в умовах динамічних змін

Грамотне управління стратегіями комунікації сприяє розкриттю прихованого потенціалу, який дозволяє перейти на новий рівень спілкування завдяки трансформації закритої і жорсткої системи, зі застарілими малоефективними методами і способами регулювання комунікативних потоків, у відкритий комунікативний простір.

В науковій літературі з питань комунікаційної культури підприємства розглядається два рівні її формування: стратегічний та оперативний.

Стратегічний рівень передбачає формування комунікаційної стратегії організації як довготермінової програми досягнення цілей фірми шляхом використання всіх комунікаційних ресурсів і організації комунікативного простору. Серед очікуваних результатів: формування комунікаційної культури, яка дозволяє найбільш ефективно і адекватно реалізувати конкурентні переваги; розробка концепції іміджу, виходячи зі стратегічних цілей; розбудова стратегії впорядкованої взаємодії організації із заінтересованими сторонами ринку з метою вирішення бізнес-завдань [15].

Оперативний рівень формування комунікаційної культури підприємства спрямований на розробку, впровадження та актуалізацію на засадах корпоративних цінностей системи корпоративних домовленостей і комунікативних стандартів; регламентацію ділової взаємодії персоналу на всіх ієрархічних рівнях як між собою, так і з зацікавленими сторонами в зовнішньому середовищі. Логіка та зміст завдань на кожному рівні формування комунікаційної культури підприємства мають певні особливості, проте в цілому підпорядковані загальній послідовності етапів, що відображена на рис. 1.5. Зміст аналітичних робіт, що проводяться на етапі вибору місії і вироблення стратегії формування комунікаційної культури підприємства, полягає в тому, що управління організаційною культурою має підвищити

віддачу персоналу, створити умови для самомотивації працівників у рамках прийнятих в організації норм і правил поведінки [22].



Рисунок 1.5 – Етапи формування комунікаційної культури підприємства

Комунікаційна культура має не лише сприяти підвищенню продуктивності та якості праці окремих співробітників, але й підтримувати місію і стратегію підприємства. Для того, щоб відповідно до вимог стратегії підприємства змінювати і розвивати його комунікаційну культуру, її потрібно глибоко дослідити та з'ясувати її поточний стан та особливості, встановити відповідність цілям і завданням діяльності підприємства. Це дозволить визначити: 1) наскільки ефективною є діюча на підприємстві комунікаційна культура; і 2) яка комунікаційна культура повинна бути на підприємстві, щоб підтримувати вибрану керівництвом стратегію його розвитку [30].

Основними джерелами інформації про бажані та еталонні параметри комунікаційної культури підприємства є: 1) погляди і цінності засновника організації (особливо, якщо лідер харизматичний); 2) колективний досвід; 3)

нові погляди і цінності, привнесені членами організації, що нещодавно з'явилися, і керівниками («новачками») [9].

Перше джерело є визначальним на стадії формування організації і організаційної культури. Засновники (організатори) визначають основну мету існування організації – місію, принципи взаємодії, а також підбирають співробітників, які є однодумцями в основних питаннях, направляють і регулюють їх поведінку. Комбінація того, на що звертають увагу, і на що не звертають увагу лідери дозволяє підлеглим познайомитися з представленнями лідера по різних аспектах діяльності підприємства. По предметах, на які лідери звертають особливу увагу, можна скласти думку про їх пріоритети, цілі і уявлення. У тих випадках, коли підприємство опиняється в кризовій ситуації, спосіб виходу з неї, пропонуваній їй лідерами і працівниками, призводить до формування нових норм, цінностей і робочих процедур і виявляє важливі базові уявлення. Зіставлення бажаного (оптимального) та досягнутого (фактичного) стану комунікаційної культури на підприємстві надає підстави для визначення напрямів і заходів щодо її удосконалення, а також очікуваного ефекту від запровадження покращень.

Завдання аналізу та оцінки поточного стану комунікаційної культури підприємства вирішується за допомогою різних методів, серед яких безперечна перевага належить неформалізованим експертним методам: інтерв'ю; анкетування; вивчення документів; вивчення правил, що склалися на підприємстві, традицій, церемоній і ритуалів; вивчення практики управління персоналом, що склалася [8]. Зміст та послідовність застосування згаданих методів докладно описана в науковій літературі і щодо оцінки комунікаційної культури відмінностей не має. Специфіка методів оцінювання комунікаційної культури полягає лише в змістовному наповненні анкет та опитувальників питаннями відповідного змісту.

В сучасній практиці формування корпоративної культури набули популярності підходи та методи, які дозволяють керівникам цілеспрямовано формувати та підтримувати культуру підприємства, необхідну для успіху

стратегії розвитку організації. Насамперед, керівництво підприємства може впливати на розвиток комунікаційної культури одним із двох підходів. Перший підхід «згори – вниз» передбачає здійснення оцінки культури і перспектив її розвитку згори з розрахунком на те, що це викличе ентузіазм і підтримку у більшості членів трудового колективу. Цей спосіб припускає наявність щирих особистих зобов'язань керівника по відношенню до цінностей, в які він вірить [13].

Застосування другого підходу «знизу – вгору» передбачає, що менеджери повинні відстежувати в усій організації, які ціннісні установки існують в кожному підрозділі, намагаючись при цьому крок за кроком впливати в необхідному напрямі на культуру організації. Вивчення методів формування, підтримки і зміцнення комунікаційної культури підприємства дозволяє виділити найбільш вживані серед них (рис. 1.6).

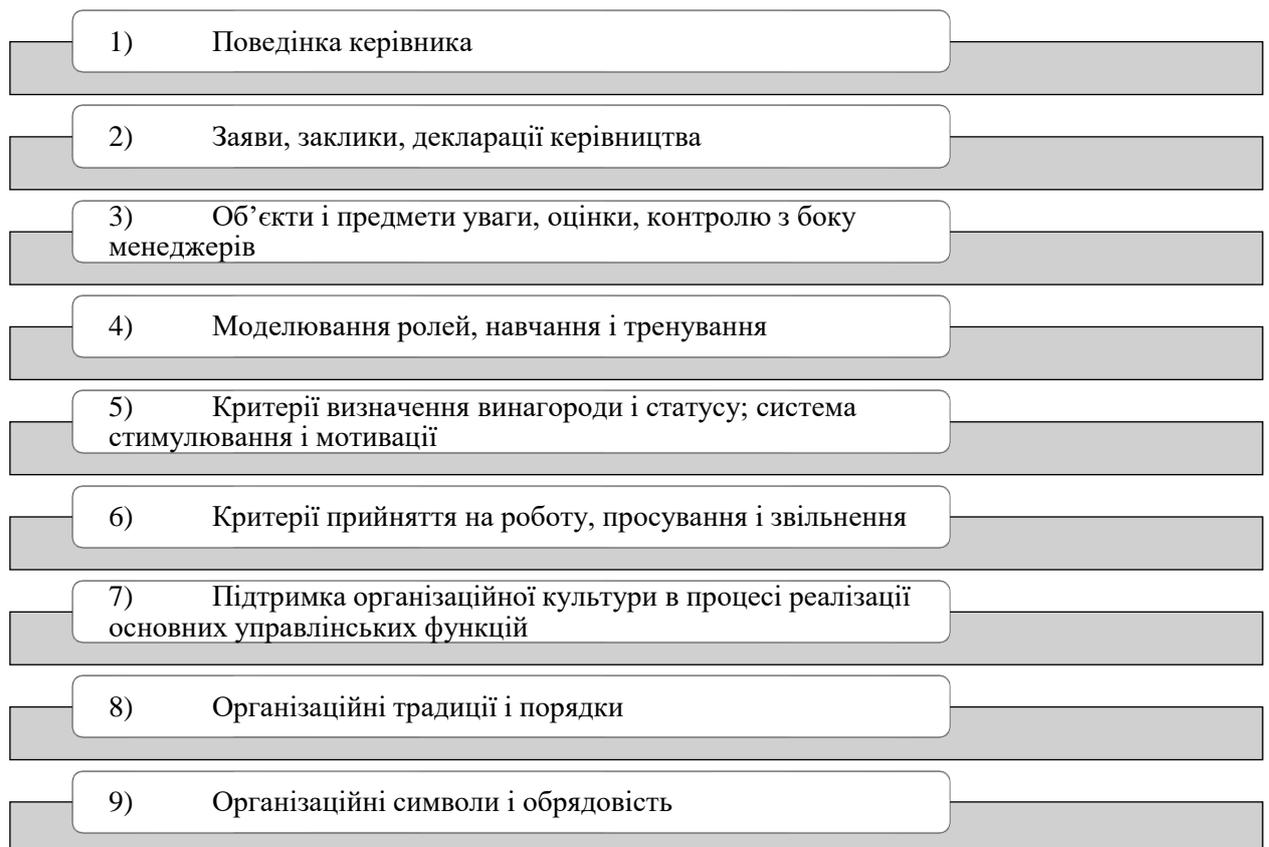


Рисунок 1.6 – Методи формування, підтримки і зміцнення комунікаційної культури підприємства [50]

Поведінка керівника. Є найефективнішим, але і самим важкореалізованим інструментом дії. Безумовно, керівникові необхідно розпочати з себе. Підлеглі краще всього засвоюватимуть зразок поведінки через наслідування. Керівник має бути прикладом, ролевою моделлю, показуючи приклад такого відношення до справи, такої поведінки, які передбачається закріпити і розвинути у підлеглих.

Заяви, заклики, декларації керівництва. Для закріплення бажаних трудових цінностей і зразків поведінки велике значення має звернення не лише до розуму, але і до емоцій, до кращих почуттів працівників. При цьому, почуття упевненості, гордості, захоплення виробляють автоматичну реакцію на образ підприємства.

Об'єкти і предмети уваги, оцінки, контролю з боку менеджерів. Це один з найбільш сильних методів підтримки культури на підприємстві, оскільки своїми діями, що повторюються, менеджер дає знати працівникам, що є важливими, що очікується від них. Зазвичай об'єкти уваги закріплюються в місії, в міфах і легендах, виділяються на прикладі героїв, які правильно поводитися в неоднозначній ситуації. Реакція керівництва на критичні ситуації і організаційні кризи. Глибина і розмах кризи можуть зажадати від організації або посилення існуючої культури, або введення нових цінностей і норм, що змінюють її до певної міри. Зокрема, у разі різкого скорочення попиту на продукцію підприємство має дві альтернативи: звільнити частину працівників або частково скоротити робочий час при тому ж числі зайнятих. На підприємствах, де працівник заявлений як найвища цінність, перевага надається другому варіанту. Такий вчинок керівництва перетворюється з часом на організаційний фольклор, що поза сумнівом посилить цей аспект культури на підприємстві [33].

Моделювання ролей, навчання і тренування. Аспекти комунікаційної культури підприємства засвоюються підлеглими через те, як вони повинні виконувати свої ролі. Навчання і підвищення кваліфікації персоналу

покликане передавати працівникам необхідні знання і розвивати у них професійні навички. Навчання є найважливішим інструментом пропаганди і закріплення бажаного відношення до справи, до організації; роз'яснення того, яку поведінку організація чекає від своїх працівників, яка поведінка буде заохочуватися, вітатися. З точки зору стратегічного управління персоналом дуже важливо, щоб навчання передбачало також оволодіння працівниками не лише тими професійними знаннями, які потрібні для виконання ними сьогоденної роботи, але і знаннями для виконання тих функцій, які знадобляться через декілька років відповідно до стратегії фірми. Зрештою повинно йтися про систему безперервного навчання.

Комунікаційна культура підприємства може вивчатися через систему нагороди та привілеїв. Останні зазвичай «прив'язані» до певних зразків поведінки і таким чином розставляють для працівників пріоритети і вказують на цінності, що мають велике значення для окремих менеджерів і організації в цілому. У цьому ж напрямі працює система статусних позицій в організації. Великий вплив на комунікаційну культуру підприємства створює те, яка поведінка персоналу підтримується. Наскільки вітається керівництвом прояв самостійності і ініціативи з боку підлеглих. В якості показників дієвості мотивації трудової діяльності можна виділити: включення у трудову діяльність; мотиваційне ядро (яке можна формувати); задоволеність працею, що залежить від відповідності характеру виконуваної роботи інтересам людини; трудова поведінка [17].

Критерії прийняття на роботу, просування і звільнення. Це один з основних способів підтримки комунікаційної культури підприємства. Ті принципи, яких дотримується підприємство (його керівництво), регулюючи увесь кадровий процес, стає швидко відомо її членам по руху співробітників усередині підприємства. Необхідно визначити, яким працівникам при прийомі на роботу віддаватиметься перевага: професіоналам, що мають необхідні знання і досвід для виконання сьогоденних функцій, або ж працівникам, які, – при необхідному професійному рівні – є потенційно ціннішими для фірми,

оскільки здатні і готові освоїти нові професії, щоб вирішувати завдання завтрашнього дня.

Підтримка комунікаційної культури підприємства в процесі реалізації основних управлінських функцій. Значний вплив на комунікаційну культуру підприємства робить те, яка поведінка персоналу підтримується, а яка не підтримується в процесі управління. Наскільки вітається керівництвом прояв самостійності і ініціативи з боку підлеглих [23].

Організаційні традиції і порядки. Культура підприємства закріплюється і транслюється в традиціях і порядках, що діють в організації. При цьому на комунікаційної культури підприємства можуть вплинути навіть разові відступи від встановленого (чи декларованого) порядку.

Організаційні символи і обрядовість [14]. Досвід кращих організацій показує, що символіка, вживана на упаковці готової продукції, в рекламних матеріалах, в оформленні підприємства, транспортних засобів, робочому одязі, сувенірній продукції, позитивно відбивається на відношенні персоналу до компанії, підвищує відданість, прихильність працівників своїй організації і почуття гордості за неї.

Поряд з методами формування, підтримки і зміцнення комунікаційної культури підприємства, в системі її побудови також застосовуються методи, що забезпечують впровадження бажаних цінностей (рис. 1.7).

Серед чинників, що визначають напрями та характер необхідних змін комунікаційної культури підприємства можуть бути наступні [19]:

Організаційна криза. Рішення складних проблем, що породжуються як зовнішніми, так і внутрішніми причинами може зажадати перебудови структури підприємства, коригування окремих його функцій. Якщо зміни сильно впливають на комунікаційну культуру, вона може трансформуватися радикально

Управлінська дія керівників. Якщо керівник прагне підвищити надійність, обов'язковість в роботі співробітників, він сам має бути підкреслено акуратний у виконанні своїх обіцянок і вимог. При зміні

керівництва неминуча зміна цінностей, але це ще не факт, що співробітники приймуть нові цінності.

Економічні методи	<ul style="list-style-type: none"> • використовуються для дії на потреби співробітників. Економічна стабільність підприємства, участь у власності, в прибутку і/або в процесі ухвалення рішень, преміювання, пільги демонструють ефективність принципів, цінностей, норм поведінки, що пропагуються керівництвом
Адміністративні методи	<ul style="list-style-type: none"> • до них належать методи прямої, офіційної вказівки, стандартів, норм і правил поведінки у поєднанні з адміністративними санкціями з боку керівництва організації, ґрунтуються на стосунках влади і підпорядкування, наприклад, статут, трудовий розпорядок, організація дисциплінарних стосунків, інформування. Адміністративні методи відрізняються точністю, визначеністю, однозначністю і стійкістю. Критерії відбору кадрів, розвитку і навчання персоналу, формування місії і стратегії, структура організації, розподіл функцій і обов'язків можна віднести до адміністративних методів
Психологічні методи	<ul style="list-style-type: none"> • пов'язані з використанням групових процесів для дії на особу, що входить в трудовий колектив, і окремих, особливо авторитетних працівників (груповий тиск, вплив), а також психологічних способів впливу на особу і особливостей сприйняття і засвоєння потрібних зразків поведінки (зараження, наслідування, навчання). Давно доведено, що люди краще всього засвоюють нові для себе зразки через наслідування.
Символічні методи	<ul style="list-style-type: none"> • пов'язані з матеріальним втіленням основних ідей і цінностей організаційної культури (у вигляді символів, гасел, логічних і смислових асоціацій, поведінкових культурних форм, просторового розташування і т. п.).

Рисунок 1.7 – Методи, що сприяють впровадженню бажаних цінностей в систему комунікаційної культури підприємства [45]

Лише ефективна робота керівника сприятиме засвоєнню нових принципів роботи.

Стадії життєвого циклу підприємства. Змінити комунікаційну культуру організації легше в перехідні періоди від її створення до зростання і від зрілості до занепаду.

Вік підприємства. Чим менший вік підприємства, тим менш сталі у неї цінності. Зміна культури вірогідніша в молодій організації. Необхідно мати на

увазі, що комунікаційна культура потрібна фірмі для самозбереження, інакше вона ризикує бути знищеною конкурентами або зовнішнім середовищем.

Розмір підприємства. Легше змінити комунікаційну культуру малого підприємства [24].

Міра засвоєння комунікаційної культури членами підприємства. Чим ширше розповсюджена культура на підприємстві і вище згуртованість колективу, що розділяє загальні цінності, тим складніше змінити культуру. Слабка культура більше схильна до змін. Для кращого засвоєння необхідно, щоб: цілі підприємства були відомі і зрозумілі працівникам; цілі повинні співпадати з інтересами, життєвими планами працівників; працівникові необхідно бачити зв'язок між своїми діями і рухом до загальноорганізаційних цілей, оцінювати свій вклад. При поєднанні цих умов формується сильна культура, ознакою якої є висока інтеграція персоналу з фірмою.

Наявність субкультур. Субкультура, існуюча на підприємстві, виступає важливим чинником зміни. Домінуюча субкультура цементує групи і окремих людей. Чим більше субкультур, тим сильніше загальний опір зміні домінуючої культури. Процес зміни культури в організації може зайняти тривалий час 5-10 років. Певну допомогу можуть надати наступні прості рекомендації: сформувати в колективі відчуття приналежності до організації; налагодити конструктивний обмін думками; розвинути в колективі почуття історії; не можна відмовлятися від своїх витоків і сліпо копіювати «успішні» [34].

Узагальнюючи огляд положень щодо формування комунікаційної культури підприємства, необхідно відзначити, що послідовність вирішення цього завдання передбачає проведення всебічного обстеження поточного стану комунікаційної культури та визначити її відповідність стратегії розвитку підприємства. Відповідно до отриманих результатів обстеження комунікаційна культура підприємства підлягає коригуванню за допомогою низки методів, призначених для впровадження бажаних цінностей в систему менеджменту підприємства, а також для формування, підтримки і зміцнення

комунікаційної культури підприємства. Методи, вживані для формування комунікаційної культури підприємства, повинні використовуватися в комплексі, впливаючи відразу на усі сторони життєдіяльності бізнесу.

Далі визначимо особливості формування комунікаційної культури в умовах пандемії та війни.

1.3. Особливості формування комунікаційної культури в умовах пандемії та війни

Вітчизняні підприємства опинилися перед нищівними загрозами для їх існування, адже починаючи від 2020 року змушені працювати в умовах тотальних і критичних ризиків, зумовлених впливом пандемії та війни. Кризових явищ такої глибини та масштабу українські підприємства не зазнавали за всі роки незалежності держави. Слід зазначити, що пандемія коронавірусу все ще залишається актуальною проблемою в світі, проте в Україні наразі основною перешкодою для нормального навчання є війна.

З початком війни дистанційні способи комунікацій з різними учасниками комунікаційного процесу на підприємстві стало основною опцією доступу до інформації, її обробки, передачі, отримання зворотного зв'язку. Підприємства намагаються адаптувати до умов воєнного стану свої напрацювання в часи пандемії. Тепер, коли підприємства змушені здійснювати переважну більшість комунікацій онлайн через війну, логічним постає питання про основні переваги та вади такого способу існування комунікаційного процесу на українських підприємствах. Заслуговує на увагу також і досвід комунікацій підприємств під час пандемії та можливість його використання у воєнні часи [41].

Як відомо, правління комунікаціями підприємства в кризових ситуаціях зумовлено потребою ухвалення складних, неординарних управлінських рішень в умовах невизначеності і ризику, а також при обмежених

матеріальних, часових, інформаційних, трудових та інших видів ресурсів.

Аналізуючи особливості формування комунікаційної культури в умовах пандемії та війни, фахівці беруть до уваги соціокультурні та технологічні чинники.

Серед переваг, що зумовлені дією соціокультурних чинників, насамперед слід виділити можливість використання онлайн-засобів зв'язку та більш раціонального використання робочого часу працівників, витрати якого безпрецедентно збільшилися через необхідність дотримання карантинних обмежень у період пандемії, а також через систематичні тривоги та обмеження пересування транспортних засобів через ракетну небезпеку. Пандемія завдала не лише шкоди, але і принесла користь, адже підприємства почали закуповувати нове обладнання, яке є потужним та здатне задовольняти виробничі потреби, пов'язані з забезпеченням комунікацій персоналу в ході виконання професійних завдань [43].

Окрім очевидних переваг онлайн-комунікацій, як-от заощадження часу, що витрачався на дорогу від дому до офісу, та збільшення вільного часу на вирішення особистих питань працівників, безумовною перевагою є те, що персоналу працюючих підприємств значно простіше поєднувати роботу та особисті справи і в такий спосіб підтримувати продуктивність на прийнятному рівні. І якщо на початку карантину майже дві третини персоналу підприємств бажали повернутися до офлайн-роботи, то до початку війни в Україні картина кардинально різнилась. Так, результати опитування аналітичних агенцій свідчать, що кожен другий з учасників опитування (49,5%) вважає, що по закінченні карантину та воєнного стану форма комунікаційного процесу має повернутися до попередньої (показник знизився на 20% порівняно з даними опитування, проведеного у 2020 р.); дистанційну форму роботи на підприємствах обрали не більше 8% опитаних, проте їх вдвічі більше, ніж у опитуванні під час пандемії у 2020 р. Очевидно, під час війни збільшення чисельності працівників, бажаних комунікувати дистанційно, є закономірним та обумовлене міркуваннями особистої безпеки [9].

Безперечним досягненням онлайн комунікацій є можливість розширити кордони власного кола ділового спілкування, не піддаючись зайвим ризикам небезпеки. Мережі ділових контактів, соціальні медіа, месенджери, цифрові додатки дозволяють активно будувати ділові контакти у зовнішньому середовищі та оперативно вирішувати завдання внутрішніх комунікацій на підприємстві. Наразі персонал вітчизняних підприємств масово переміщується до більш безпечних регіонів країни і за межі державних кордонів. Для тих підприємств, які за часів пандемії успішно запровадили онлайн-канали комунікацій, проблема втрати персоналу не стоїть так гостро, як для тих підприємств, які не налаштували бізнес-процеси на використання засобів цифрового зв'язку. Підтримуючи онлайн-комунікації з працівниками, успішні українські підприємства продовжують працювати не лише задля досягнення цілей власного розвитку, а й задоволення потреб військових та наближаючи перемогу [43].

Очевидним недоліком онлайн-комунікацій є обмеженість живого спілкування, що впливає на якість виконання професійних обов'язків працівників через погіршення стану психічного здоров'я і втрату мотивації. Багатьом учасникам комунікаційного процесу досить складно пристосуватися до нових норм життя. Важливо враховувати те, що підприємства завжди є місцем для згуртування спільноти, утворення нових контактів та підтримання старих, зміцнення командного духу.

Наразі, коли підприємство у соціально-економічному просторі трудового колективу та менеджменту існує переважно як віртуальна господарська одиниця, а не як єдине географічно сталє місце зосередження ресурсів підприємства, і насамперед його працівників та менеджменту, підтримувати комунікаційну культуру, її цінності та норми досить складно. Через це комунікаційна культура підприємства дуже страждає, адже є важливим елементом соціалізації персоналу. Почуття єдності та спільності здебільшого формується під час передачі традицій, звичаїв та знань фахівців

від одного покоління до іншого. Через карантинні обмеження такі процеси відбуваються онлайн, що докорінно змінює їхній формат [52].

Наразі в Україні нестабільний стан ділового середовища, спричинений пандемією, підсилюється через війну. Підприємства здебільшого не можуть визначити чіткий план на майбутнє, адже існує багато аспектів, котрі потрібно враховувати при плануванні подальшої діяльності, а зовнішні умови почасти не є сприятливими для її продовження. Постійне перебування на «пороховій бочці» робить психічне здоров'я як керівників, так і виконавців гіршим, тому загальна мотивація до ефективної комунікації падає.

До того ж як виконавцям, так і менеджерам психологічно складно особисто не бачити інших учасників комунікаційного процесу, через що зменшується ефективність комунікації.

Психологічний стан учасників комунікаційного процесу, а також фізична неможливість багатьох працівників підприємств продовжувати виконання посадових обов'язків є вагомими слабкими сторонами. Наразі багато учасників комунікаційного процесу підприємств залучені у волонтерстві, працюють або перебувають у лавах Територіальної оборони або Збройних Сил України, тому об'єктивно приділяють виконанню професійних обов'язків значно менше часу, ніж у період пандемії та до початку війни.

Створення сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі передбачає наступне:

- формування традицій та організаційних цінностей у групі;
- розробка системи морального та матеріального заохочення працівників;
- запобігання виникнення конфліктних ситуацій;
- відповідальність за виконання роботи; шанобливе ставлення до чужої думки [9].

Пріоритетною метою управління змінами комунікаційної культури підприємства під час пандемії та війни є підвищення рівня продуктивності праці, освоєння нових прогресивних технологій і методів роботи в системі

управління. Ефективні внутрішні комунікації прискорюють процес управління змінами і надають йому поступовий, рівномірний характер.

Таким чином, дослідження теоретичних положень формування комунікаційної культури підприємства в умовах змін свідчить про її вагомую роль в управлінні та створенні позитивного впливу на економічні результати діяльності підприємства. Як складне багатоаспектне явище комунікаційна культура являє собою упорядковані відносини на основі сукупності усталених норм, цінностей, правил взаємодії учасників інформаційного обміну з метою координації та синхронізації дій при вирішенні управлінських завдань і досягненні цілей управління підприємством.

Послідовність вирішення цього завдання передбачає проведення всебічного обстеження поточного стану комунікаційної культури та визначити її відповідність стратегії розвитку підприємства. Відповідно до отриманих результатів обстеження комунікаційна культура підприємства підлягає коригуванню за допомогою низки методів, призначених для впровадженню бажаних цінностей в систему менеджменту підприємства, а також для формування, підтримки і зміцнення комунікаційної культури підприємства.

В умовах пандемії та війни підтримувати комунікаційну культуру підприємства, її цінності та норми досить складно. Проте, послідовне використання цифрових технологій дозволяє долати багато перешкод комунікаційного процесу підприємства. Попри наявність недоліків онлайн-комунікацій, їх переваги надають можливість суттєво підвищити ефективність роботи вітчизняних підприємств.

Висновки до розділу 1

У першому розділі даної роботи досліджено теоретичні та практичні аспекти процесу формування комунікаційної культури на підприємстві в умовах змін. За результатами проведеного дослідження можемо сформулювати наступні висновки:

1. Досліджено комунікаційну культуру: сутність, основні складові та їх характеристика. З'ясовано, що комунікаційна культура підприємства є складним багатоаспектним явищем, що формується всередині підприємства в результаті внутрішніх міжособистісних та ділових комунікацій щодо досягнення мети окремого проекту чи успіху підприємства загалом та стратегії вирішення супутніх проблем. Це дозволяє сформувати власні корпоративні цінності, норми поведінки, способи взаємодії тощо. Тобто однією з базових умов формування комунікаційної культури підприємства є спільна діяльність людей і їх комунікація для досягнення спільної мети.

2. Розглянуто процес формування комунікаційної культури підприємства в умовах динамічних змін. Послідовність вирішення цього завдання передбачає проведення всебічного обстеження поточного стану комунікаційної культури та визначити її відповідність стратегії розвитку підприємства. Відповідно до отриманих результатів обстеження комунікаційна культура підприємства підлягає коригуванню за допомогою низки методів, призначених для впровадженню бажаних цінностей в систему менеджменту підприємства, а також для формування, підтримки і зміцнення комунікаційної культури підприємства. Методи, вживані для формування комунікаційної культури підприємства, повинні використовуватися в комплексі, впливаючи відразу на усі сторони життєдіяльності бізнесу.

3. Виявлено особливості формування комунікаційної культури в умовах пандемії та війни. В умовах пандемії та війни підтримувати комунікаційну культуру підприємства, її цінності та норми досить складно. Проте, послідовне використання цифрових технологій дозволяє долати багато перешкод комунікаційного процесу підприємства. Попри наявність недоліків онлайн-комунікацій, їх переваги надають можливість суттєво підвищити ефективність роботи вітчизняних підприємств.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ТОВ «ЕКСПЕРТ-МОНТАЖ» ЯК СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ

2.1. Характеристика об'єкта та суб'єкта управління ТОВ «Експерт-Монтаж»

Практичні аспекти формування комунікаційної культури підприємства в умовах змін досліджуються на прикладі підприємства ТОВ «Експерт-Монтаж», яке здійснює діяльність в галузі будівництва і спеціалізується на виконанні робіт на розподільчих інженерних об'єктах для забезпечення електроенергією та телекомунікаціями.

Підприємство зареєстроване в організаційно-правовій формі товариства з обмеженою відповідальністю 04.02.2014 р. і територіально знаходиться у м. Полтава (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Загальна характеристика ТОВ «Експерт-Монтаж»

№	Найменування статті	Характеристика
1	Повна назва підприємства	Товариство з обмеженою відповідальністю «Експерт-Монтаж»
2	Скорочена назва підприємства	ТОВ «Експерт-Монтаж»
3	ЄДРПОУ	39080193
4	Юридична адреса	Україна, 36020, Полтавська обл., місто Полтава, вулиця Соборності, будинок 22
5	Дата реєстрації	04.02.2014
6	Керівник	Черневецький Сергій Валентинович
7	Середня кількість працівників	48 осіб
8	Вид економічної діяльності	42.21 Будівництво розподільчих інженерних об'єктів 46.90 Неспеціалізована оптова торгівля 42.22 Будівництво розподільчих об'єктів для забезпечення електроенергією та телекомунікаціями
9	Ринки збуту	Полтавська, Харківська, Львівська область

Підприємство здійснює діяльність переважно на території Полтавської області, проте окремі замовлення на виконання робіт виконувалися на об'єктах Харківської та Львівської областей.

Основними напрямками роботи підприємства є: 1) монтаж інженерних систем і технологічного обладнання; 2) здійснення пусконаладжувальних робіт; 3) виконання ремонтно-будівельних та ремонтно-реставраційних робіт; 4) технічна експлуатація інженерних об'єктів та систем (ремонт, обслуговування інженерних систем, прибирання, видалення відходів та інше).

Враховуючи основні напрями роботи, а також відповідно до потреби у забезпеченні виконання основних функцій і завдань діяльності на підприємстві побудовано лінійно-функціональну модель управління (рис. 2.1), яка поєднує основні та допоміжні виробничі підрозділи, службові підрозділи, а також органи управління.

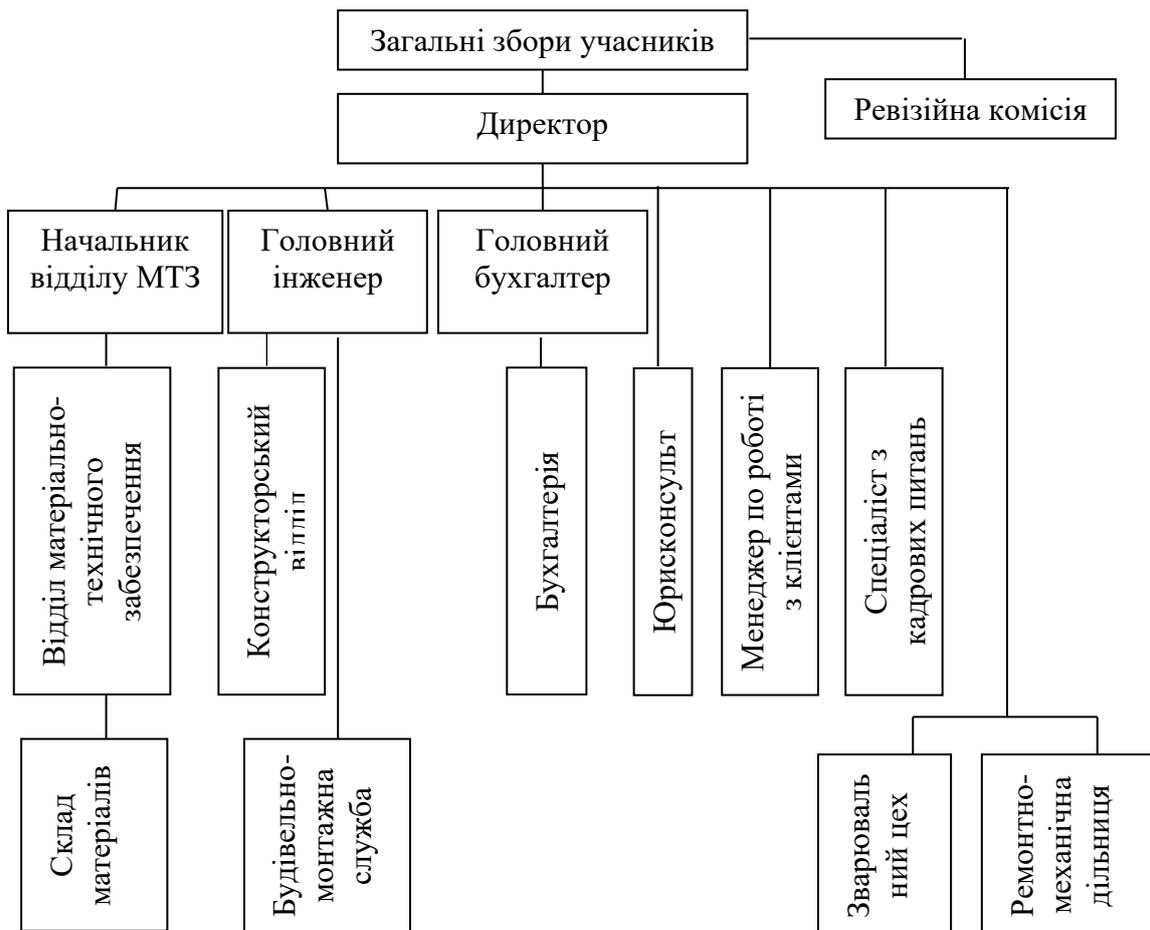


Рисунок 2.1 – Організаційна структура управління ТОВ «Експерт-Монтаж»

На даному етапі розвитку підприємства обрана модель організації управління є оптимальною і в повній мірі дозволяє вирішувати завдання операційної та інвестиційно-фінансової діяльності підприємства.

За обсягами діяльності та чисельністю персоналу підприємство належить до малого та середнього бізнесу. Впродовж 2019-2021 років основні показники діяльності ТОВ «Експерт-Монтаж», що слугують критеріями поділу підприємств за розмірами, збільшувалися (рис. 2.2), адже бізнес у сфері будівництва розподільчих інженерних об'єктів є мало чутливим до впливу пандемії.

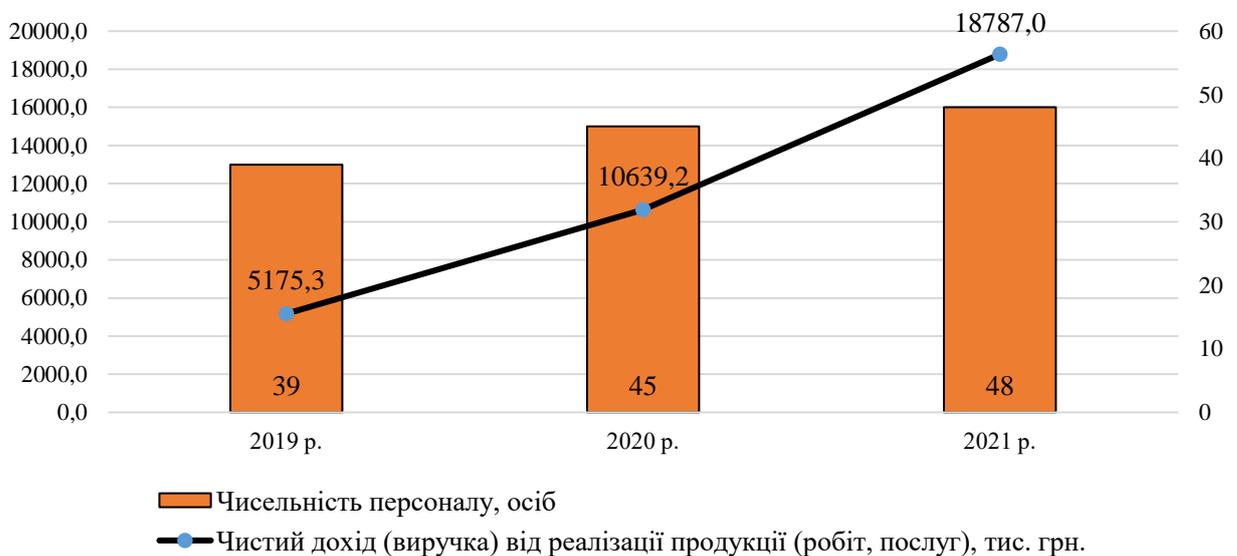


Рисунок 2.2 – Динаміка основних показників діяльності ТОВ «Експерт-Монтаж» у 2019-2021 рр.

Стійкість ТОВ «Експерт-Монтаж» до негативного впливу чинників карантинних обмежень зумовлена тим, що переважна більшість об'єктів, на яких виконуються роботи підприємством, розташовані на відкритих ландшафтах, віддалених від населених пунктів та місць безпосереднього скупчення людей. Крім того, організація роботи бригадним методом із залученням малочисельних бригад (до 10-12 осіб) не вимагає внесення суттєвих змін в графіки виконання будівельних робіт задля дотримання карантинних вимог.

Саме тому, дотримуючись карантинних вимог, підприємство здійснювало діяльність під час пандемії, за виключенням періоду локдауну. Враховуючи, що під час пандемії великі гравці ринку були вимушені до певної міри скорочувати обсяги діяльності через нестачу персоналу, чимало присутніх на ринку малих будівельних компаній отримали додаткові можливості для укладення контрактів на виконання будівельних робіт. Користуючись можливостями більшого доступу до участі у відкритих тендерах, у 2020 р. ТОВ «Експерт-Монтаж» залучило 6 додаткових працівників і сформувало додаткову бригаду для виконання робіт з будівництва інженерних систем. Таким чином, чисельність персоналу підприємства у 2020 р. порівняно з 2019 р. зросла на 15,3% (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Аналіз структури персоналу ТОВ «Експерт-Монтаж» за 2019-2021 рр.

Категорія зайнятих	2019 р.		2020 р.		2021 р.		Відхилення (+;-) у % 2021 р. до	
	Кількість, осіб	частка, %	Кількість, осіб	частка, %	Кількість, осіб	частка, %	2019 р.	2020 р.
Управлінський персонал	11	28,2	11	24,4	12	25,0	(3,2)	0,6
У тому числі:								
Керівники	4	10,2	4	8,9	4	8,3	(1,9)	(0,6)
Спеціалісти	6	15,4	6	13,3	7	14,6	(0,8)	1,3
Технічні працівники	1	2,6	1	2,2	1	2,1	(0,5)	(0,1)
Виробничий персонал	28	71,8	34	75,6	36	75,0	3,2	(0,6)
Разом	39	100	45	100	48	100	x	x

У 2021 р. ситуація в ринковому сегменті будівництва інженерних систем принципово не змінилася, адже загроза пандемії зберігалася і будівельні компанії відновлювали свою діяльність поступово. Це дозволяло ТОВ «Експерт-Монтаж» отримувати ще більше замовлень на виконання робіт, для виконання яких було додатково залучено 2 працівників виробничого складу та 1 спеціаліста, внаслідок чого загальна чисельність персоналу підприємства

зросла до 48 осіб. Частка виробничого персоналу становить 72,0-75,0% від загальної чисельності працюючих, 13-15% працівників належать до категорії спеціалістів, питома вага керівників за період аналізу дещо скоротилася і в 2021 р. становила 8,3%, а загалом управлінський персонал складає 25% від загальної чисельності працюючих на підприємстві. З точки зору забезпечення керованості трудового колективу, структура персоналу ТОВ «Експерт-Монтаж» є збалансованою, а чисельність керівників – оптимально достатньою для якісного виконання управлінських функцій.

Таким чином, аналіз складу та структури персоналу ТОВ «Експерт-Монтаж» свідчить про позитивні тенденції змін у процесі формування трудових ресурсів, що сприяють збільшенню виробничого потенціалу підприємства.

З точки зору забезпечення конкурентоспроможності на локальному ринку, ТОВ «Експерт-Монтаж» має низку переваг, в тому числі наявність зв'язків з багатьма постачальниками будівельних матеріалів та комплектуючих, а також сталі відносини з замовниками робіт. Система відносин з контрагентами дозволяє підприємству нівелювати ризики виробничих простоїв через відсутність достатнього обсягу замовлень або перебої при постачанні матеріалів та комплектуючих. Це дозволяє підприємству конкурувати на регіональному ринку будівельно-монтажних робіт, де присутні також і низка інших будівельних компаній аналогічної спеціалізації – МПП «ІСТОК – 2», ПП «Еліт Форс Полтава», ТОВ «Монтажтрансгаз» та інші. Упорядкування конкурентних переваг підприємства за допомогою моделі М. Портера (рис. 2.3) дозволяє оцінювати його конкурентну позицію як достатньо стійку, хоча загроза появи нових конкурентів зберігається завжди і є суттєвою.

Аналізуючи умови та особливості розвитку економічного потенціалу ТОВ «Експерт-Монтаж», необхідно зазначити, що середовище функціонування підприємства за період дослідження стрімко погіршувалося.



Рисунок 2.3 – Модель М. Портера для ТОВ «Експерт-Монтаж»

До тенденцій нестабільності української економіки, що мали місце до 2019 р. включно і були пов'язані з реформуванням державного управління, фінансово-банківської системи, державного регулювання діяльності підприємств і організацій в різних галузях і секторах національної економіки відповідно до обраного курсу на євроінтеграцію, у 2020 р. додалися глобальні тренди пандемії COVID-19, а в 2021 р. – постковідної рецесії світової економіки, дестабілізації енергетичних і фінансових ринків внаслідок маніпуляцій обсягами та умовами постачання російського газу до європейських торгових майданчиків на тлі блокування запуску газогону «Північний потік – 2».

Загострення протистояння між керівництвом РФ та переважною більшістю цивілізованого світу відбувалося поступово через невдоволення агресивною російською політикою в сфері експорту енергоносіїв та прагненням країн-

реципієнтів російських енергоносіїв і насамперед, України та країн Європи позбавитись енергетичної залежності. Тим часом різке підвищення на біржових цінах на російську нафту та газ призвело до погіршення економічної ситуації в країнах, які здійснювали закупівлі енергоносіїв з РФ. В Україні наслідком розвитку зазначених подій стало підвищення собівартості виробництва продукції в усіх галузях національної економіки та втрата прибутків.

Ризики та деструктивні процеси на світових ринках товарів та послуг створювали негативний вплив на середовище ведення бізнесу ТОВ «Експерт-Монтаж». Головним проявом дестабілізації бізнес-оточення підприємства стало підвищення цінах на комплектуючі, матеріали та компоненти для виконання контрактів з будівництва та реконструкції інженерних систем. Враховуючи специфіку вітчизняної системи тендерних закупівель, в яких беруть участь будівельні підприємства, до настання початку виконання контрактів спливає чимало часу. За цей період вартість матеріалів, передбачених кошторисною документацією, помітно зростає і підприємство починає нести додаткові витрати вже на етапі підготовки до виконання будівельних контрактів. Швидке зростання цінах на будівельні матеріали зумовлене, насамперед, інфляційним чинником. Від початку війни в Україні темпи інфляції різко зросли, за даними Державної служби статистики, за останні 10 місяців індекс цінах на товари та послуги становив 1,248, тоді як впродовж 2019-2021 рр. темп інфляції варіював у межах 102,7-110,0% (рис. 2.4).

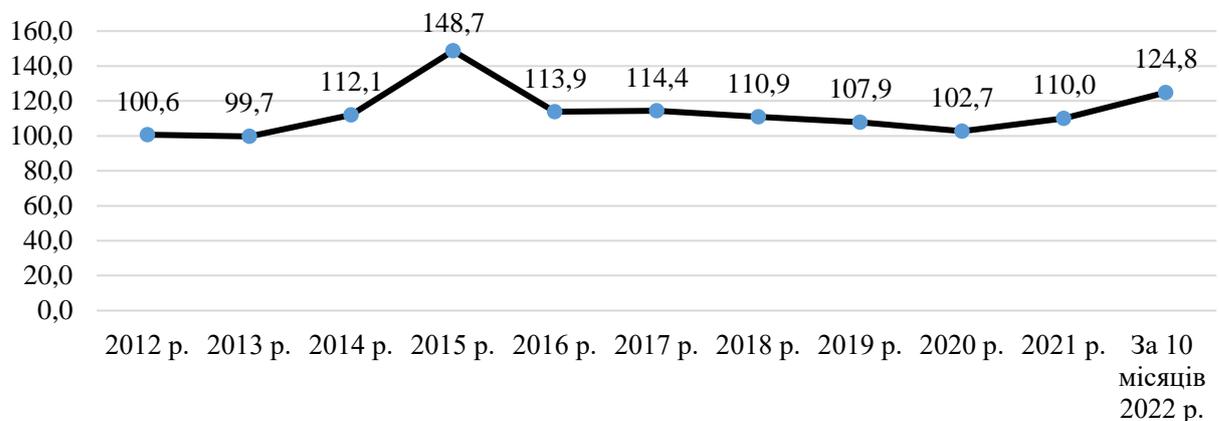


Рисунок 2.4 – Динаміка індексу цінах на товари та послуги в Україні у 2019-2021 рр. та за 10 місяців 2022 р., %

Разом з тим, завдяки збільшенню обсягів укладених контрактів ТОВ «Експерт-Монтаж» успішно долало проблему підвищення витрат на будівельні матеріали, про свідчить суттєве збільшення у 2020-2021 рр. обсягу отриманого підприємством валового прибутку (рис. 2.5).

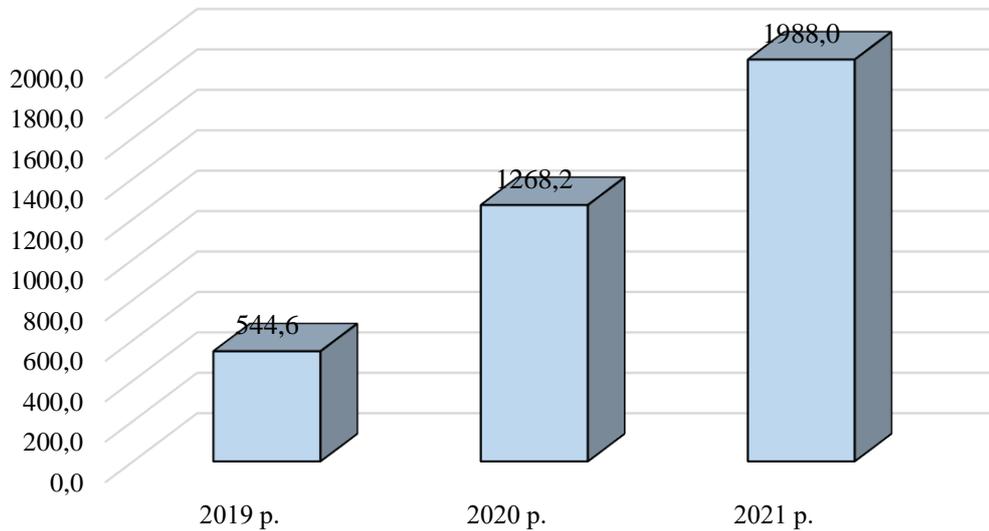


Рисунок 2.5 – Динаміка обсягу валового прибутку ТОВ «Експерт-Монтаж» у 2019-2021 рр., тис. грн.

Загалом, на діяльність підприємства чинили вплив як зовнішні, так і внутрішні чинники. Серед безперечних переваг підприємства слід виділити наявність всіх необхідних ресурсів для виконання контрактів в обраній галузі будівництва, висока якість здійснення будівельних і монтажних робіт, конкурентна цінова політика, наявність стабільних зв'язків з постачальниками будівельних матеріалів, а також забезпеченість кваліфікованими робітниками та потужна і злагоджена команда управлінського рівня. Водночас, підприємство має низку невирішених проблем, які послаблюють його потенціал, не дозволяють повною мірою використовувати можливості підвищення ефективності діяльності та стримують темпи подальшого розвитку. До таких необхідно віднести наявні недоліки в сфері дотримання принципів соціально відповідального ведення бізнесу, залежність від стану зовнішнього середовища, відсутність стратегії довгострокового розвитку, недостатнє використання новітніх технологій на виробництві, а також

обмежене використання інструментів організаційної культури, зокрема, відсутність комунікаційної стратегії.

Результати обстеження середовища функціонування ТОВ «Експерт-Монтаж» узагальнено в таблиці 2.3 за методикою SWOT-аналізу, який є універсальним інструментом вирішення широкого спектру управлінських задач, і зокрема, пошуку напрямів розвитку в умовах змін.

Таблиця 2.3 – SWOT-аналіз ТОВ «Експерт-Монтаж»

Можливості	Загрози
<ol style="list-style-type: none"> 1. Залучення інвестицій у модернізацію та відновлення об'єктів енергетичної сфери. 2. Слабка чутливість бізнесу до ризиків і обмежень діяльності в умовах пандемії COVID-19. 3. Отримання додаткових замовлень. 4. Впровадження законодавчих ініціатив щодо підтримки підприємств будівельної галузі. 5. Можливість розширення ринків збуту. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Дестабілізація ринку через підвищення цін на енергоносії та здорожчання будівельних матеріалів. 2. Інфляційні ризики. 3. Збільшення тривалості узгодження кошторисної документації. 4. Ризики розгортання рецесії світової економіки. 5. Погіршення організації фінансування витрат на будівництво інженерних систем з боку замовників. 6. Збільшення тривалості проведення тендерів і непрозорість процесу вибору підприємств, що перемагають у конкурсах
Сильні сторони	Слабкі сторони
<ol style="list-style-type: none"> 1. Наявність всіх необхідних ресурсів для виконання контрактів в обраній галузі будівництва. 2. Прибуткова діяльність. 3. Висока якість здійснення будівельних і монтажних робіт. 4. Конкурентна цінова політика. 5. Наявність стабільних зв'язків з постачальниками будівельних матеріалів. 6. Забезпеченість кваліфікованими робітниками 7. Потужна і злагоджена команда управлінського рівня. 8. Впроваджена система якості ISO. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Недоліки в сфері дотримання принципів соціально відповідального ведення бізнесу. 2. Недостатньо розвинена комунікаційна стратегія. 3. Залежність від стану зовнішнього середовища. 4. Відсутність стратегії довгострокового розвитку. 5. Недостатнє використання новітніх технологій на виробництві.

Враховуючи виділені фактори ділового оточення ТОВ «Експерт-Монтаж», побудовано матрицю SWOT-аналізу підприємства (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Матриця SWOT-аналізу ТОВ «Експерт-Монтаж» SWOT-аналізу

Можливості + Сильні сторони	Можливості + Слабкі сторони
5+8=13	5+5=10
Загрози + Сильні сторони	Загрози + Слабкі сторони
6+8=14	6+5=11

Таким чином, відповідно до отриманих результатів SWOT-аналізу, найбільшої уваги потребують загрози, які можуть бути усунені шляхом використання наявних сильних сторін. Крім того, підприємство має можливості підвищення ефективності діяльності за рахунок активізації наявних сильних сторін бізнесу. Йдеться передусім про запобігання додаткових витрат внаслідок збільшення термінів узгодження кошторисної документації, а також скорочення прибутків від операційної діяльності через обмеження обсягів фінансування витрат на будівництво та модернізацію інженерних систем з боку замовників. Головна стратегія подолання зазначених загроз полягає в активному використанні зв'язків з постачальниками будівельних матеріалів та замовниками будівельних робіт задля прискорення процесу розробки кошторисної документації, оперативного визначення потреби в матеріальних ресурсах, формування специфікації для запиту матеріалів і комплектуючих у замовників та відвантаження їх у стислі терміни за найкращими цінами.

Поряд з активним використанням сильних сторін ведення бізнесу, підприємству необхідно проаналізувати та розробити управлінські рішення щодо зміцнення слабких сторін діяльності. Особливу увагу доцільно приділити проблемам у сфері комунікацій, адже ефективна взаємодія між учасниками процесу прийняття рішень, їх виконавцями, а також підприємства із агентами зовнішнього середовища сприяє прискореному реагуванню на зміни бізнес-середовища, виявленню та використанню нових можливостей розвитку, мінімізації втрат за рахунок своєчасного реагування на загрози.

2.2. Діагностика техніко-економічних показників господарювання ТОВ «Експерт-Монтаж»

Для дослідження основних тенденцій фінансово-господарської діяльності ТОВ «Експерт-Монтаж» розглянемо динаміку його техніко-економічних і фінансових показників за період 2019-2021 рр.

За даними таблиці 2.5, впродовж аналізованого періоду спостерігається позитивна динаміка виручки від реалізації, приріст показника за 2019-2021 рр. становив 13611,7 тис. грн., або в 3,6 рази, а його розмір за підсумками 2021 р. – 18787,0 тис. грн.

Таблиця 2.5 – Динаміка основних показників господарської діяльності ТОВ «Експерт-Монтаж» за 2019-2021 рр.

Показники	Роки			Відхилення (+;-)	
	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2021 р. від 2019 р.	2021 р. від 2020 р.
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	5175,3	10639,2	18787,0	13611,7	8147,8
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	39	45	48	9	3
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	217,3	327,5	692,8	475,5	365,4
Оборотні активи, тис. грн.	1338,5	1038,4	2577,0	1238,5	1538,6
Продуктивність праці, тис. грн.	132,7	236,42	391,39	258,69	154,97
Фондовіддача основних засобів, грн.	23,82	32,49	27,11	3,29	-5,38
Фондоємність продукції, коп.	0,04	0,03	0,04	0	0,01

Зростання виручки супроводжується приростом оборотних активів, станом на кінець 2021 р. їх балансова вартість становила 2577,0 тис. грн., що на 1238,5 тис. грн., або на 92,5% більше, ніж у 2019 р. Середньорічна вартість основних засобів також збільшується з кожним роком, що позитивно характеризує політику формування виробничої бази підприємства. Приріст середньорічної вартості основних засобів за період дослідження становив 3,2 рази, що до певної міри стримувало динаміку підвищення фондовіддачі. Разом

з тим, у 2021 р. по відношенню до 2019 р. рівень показника збільшився на 3,29 грн. і становив 27,11 грн. При цьому фондоємність продукції не змінилася і складала 0,04 коп.

З огляду на динаміку показника продуктивності праці, рівень якої підвищився за три роки на 258,69 тис. грн. і у 2021 р. становив 391,39 тис. грн., маємо підстави стверджувати, що створення на підприємстві у 2020-2021 рр. 9 додаткових робочих місць було виправданим і забезпечило належну економічну віддачу.

Таким чином, впродовж 2019-2021 рр. підприємство здійснювало діяльність достатньо ефективно та підтримувало позитивну динаміку обсягів діяльності і економічних ресурсів. Це, в свою чергу, сприяло покращенню фінансових результатів діяльності ТОВ «Експерт-Монтаж» (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 – Динаміка показників, що характеризують фінансові результати господарської діяльності ТОВ «Експерт-Монтаж» за 2019-2021 рр.

Показники	Роки			Відхилення (+,-) 2021 р. від	
	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2019 р.	2020 р.
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	5175,3	10639,2	18787,0	13611,7	8147,8
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	4630,7	9371,0	16799,0	12168,3	7428,0
Валовий прибуток (збиток), тис. грн.	544,6	1268,2	1988,0	1443,4	719,8
Інші доходи (операційні, позареалізаційні, фінансові), тис. грн.	4,1	11,2	0,0	(4,1)	(11,2)
Інші витрати (операційні, фінансові), тис. грн.	428,1	452,6	456,6	28,5	4
Прибуток (збиток) до оподаткування, тис. грн.	120,6	826,8	1531,4	1410,8	704,6
Витрати (дохід) з податку на прибуток, тис. грн.	22,9	148,8	275,6	252,7	126,8
Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	97,7	678,0	1255,8	1158,1	577,8

Формуванню позитивних фінансових результатів діяльності ТОВ «Експерт-Монтаж» сприяло динамічне зростання виручки і, при цьому,

більш стримане збільшення у 2020-2021 рр. собівартості виконаних робіт (рис. 2.6).

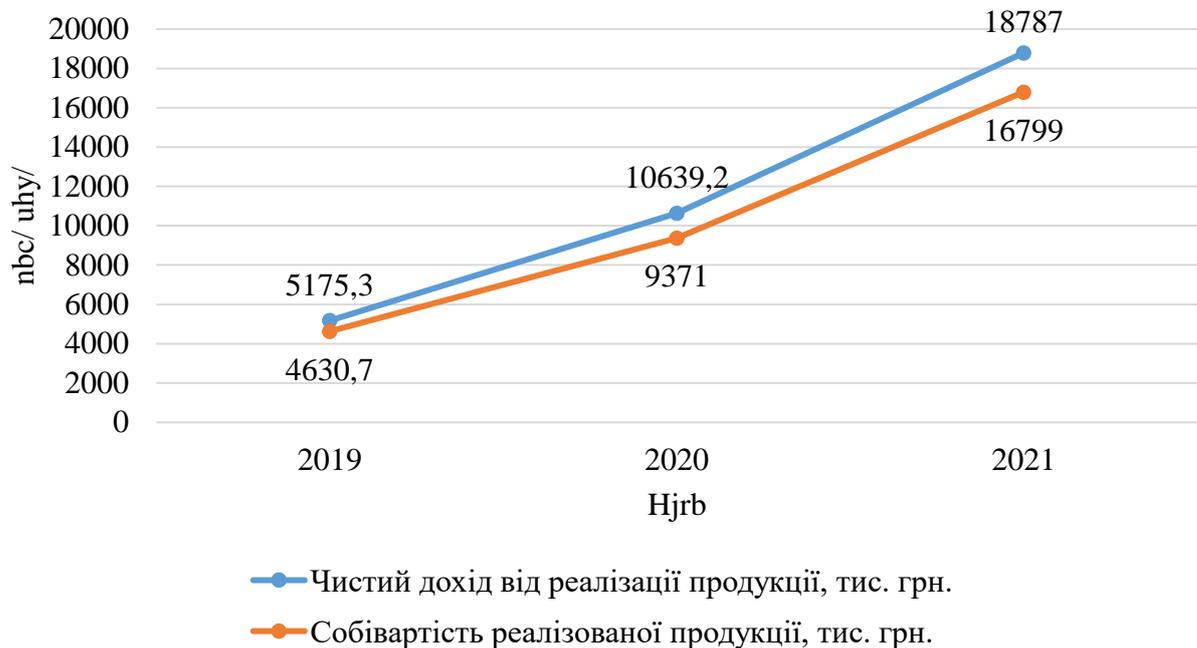


Рисунок 2.6 – Динаміка чистого доходу від реалізації продукції та собівартості реалізованої продукції ТОВ «Експерт-Монтаж» за 2019-2021 рр., %

Як наслідок, розмір валового прибутку підприємства у 2021 р. порівняно з 2019 р. збільшився на 1443,4 тис. грн., або в 3,7 рази, і становив 1988,0 тис. грн. Оскільки рівень інших операційних та фінансових витрат підприємства за період дослідження майже не змінився і становив близько 455 тис. грн., розмір отриманого підприємством прибутку до оподаткування був достатнім для сплати податку на прибуток, нарахованого до сплати в бюджет, та формування чистого прибутку в розмірі 1255,8 тис. грн.

Отже, основними чинниками формування чистого прибутку ТОВ «Експерт-Монтаж» є обсяг виручки, собівартість реалізованих робіт, розмір інших операційних та фінансових витрат, величина податку на прибуток, сплаченого до бюджету держави.

Для здійснення діяльності підприємство використовує довгострокові та поточні активи, склад та структуру яких подано в табл. 2.7. Згідно з

результатами аналізу, у структурі активів підприємства переважають оборотні засоби, і зокрема, запаси та дебіторська заборгованість, сукупна частка яких становить 50-67% від балансової вартості активів. Завдяки наявності в розпорядженні підприємства значного обсягу оборотних активів, структура його майна є високомобільною та забезпечує швидкий обіг капіталу, спрямованого на його формування.

Таблиця 2.7 – Динаміка складу та розміщення активів ТОВ «Експерт-Монтаж» за 2019-2021 рр.

Активи	Роки						Відхилення (+;-) 2021 р. від	
	2019 р.		2020 р.		2021 р.		2019 р.	2020 р.
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%		
Основні засоби	335,1	20,02	319,8	23,55	1065,8	29,26	730,7	746,0
Запаси	1115,4	66,65	495,5	36,48	967,0	26,55	(148,4)	471,5
Дебіторська заборгованість	0,0	0	198,8	14,64	1100,0	30,20	1100	901,2
Гроші та їх еквіваленти	14,5	0,87	266,6	19,63	455,0	12,49	440,5	188,4
Інші оборотні активи	208,6	12,46	77,8	5,73	55,0	1,51	(153,6)	(22,8)
Разом	1673,6	100,00	1358,2	100,00	3642,8	100,00	1969,2	2284,6

Впродовж аналізованого періоду у складу та структурі активів підприємства спостерігаються зміни у напрямку зростання вартості основних засобів з 335,1 тис. грн. у 2019 р. до 1065,8 тис. грн. – у 2021 р., при цьому їх частка у загальній вартості активів зросла на 9,24 в.п. і досягла 29,26 %.

У складі оборотних засобів відбулися зміни, пов'язані з формуванням значного обсягу дебіторської заборгованості, внаслідок чого її частка в структурі майна підприємства станом на кінець 2021 р. складала 30,2 %. Стрімке зростання дебіторської заборгованості вимагає підвищеної уваги керівництва підприємства, адже її стан та якість в умовах дестабілізації економічної ситуації в країні мають властивість миттєво погіршуватись. Позитивно позначилося на фінансовому стані ТОВ «Експерт-Монтаж»

накопичення готівкових коштів у розмірі 455,0 тис. грн., що становило 12,49 % від загальної вартості майна за балансовою оцінкою.

В цілому, зміни обсягу та структури активів ТОВ «Експерт-Монтаж» у 2019-2021 рр. (табл. 2.8) сприяли підвищенню ефективності діяльності підприємства.

Таблиця 2.8 – Динаміка структури активів ТОВ «Експерт-Монтаж» за 2019-2021 рр.

Активи	Роки						Відхилення (+;-) 2021 р. від	
	2019 р.		2020 р.		2021 р.		2019 р.	2020 р.
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%		
Необоротні активи	335,1	20,02	319,8	23,55	1065,8	29,26	730,7	746,0
Оборотні активи	1338,5	79,98	1038,4	76,45	2577,0	70,74	1238,5	1538,6
Разом	1673,6	100	1358,2	100	3642,8	100	1969,2	2284,6

Частка оборотних активів є домінуючою, що забезпечує високу мобільність майна ТОВ «Експерт-Монтаж» та дозволяє оперативно реагувати на зміни ділового оточення.

Задля оцінки рівня платоспроможності підприємства доцільно використати систему відносних показників (табл. 2.9).

Таблиця 2.9 – Динаміка показників платоспроможності ТОВ «Експерт-Монтаж» за 2019-2021 рр.

Показники	Роки			Норма- тивне значення	Відхилення від нормативу (+; -)		
	2019	2020	2021		2019	2020	2021
1	2	3	4	5	6	7	8
Гроші та їх еквіваленти, тис. грн.	14,5	266,6	455,0	x	x	x	x
Дебіторська заборгованість, тис. грн.	0,0	198,8	225,0	x	x	x	x
Оборотні активи (всього), тис. грн.	1338,5	1038,4	2577,0	x	x	x	x
Необоротні активи (всього), тис. грн.	335,1	319,8	1065,8	x	x	x	x
Власний капітал, тис. грн.	244,8	924,7	1302,7	x	x	x	x
Поточні зобов'язання і забезпечення, тис. грн.	1428,8	433,5	2340,1	x	x	x	x

Продовження табл. 2.9

1	2	3	4	5	6	7	8
Коефіцієнт абсолютної ліквідності (платоспроможності)	0,01	0,61	0,19	>0,2	-0,19	0,41	-0,01
Коефіцієнт проміжної (термінової) ліквідності (платоспроможності)	0,01	1,07	0,29	>0,7	-0,69	0,37	-0,41
Коефіцієнт поточної ліквідності (платоспроможності)	0,94	2,40	1,10	>1	-0,06	1,4	0,1
Коефіцієнт забезпечення власними коштами	-0,06	1,40	0,10	>0,1	-0,16	1,3	0

За даними таблиці 2.9, рівень поточної платоспроможності ТОВ «Експерт-Монтаж» був достатнім лише у 2020 р., коли значення коефіцієнта платоспроможності становив 2,40. У 2021 р. рівень показника погіршився до 1,10 і свідчить про недостатність наявних платіжних засобів для погашення поточних зобов'язань підприємства. Рівень термінової платоспроможності у 2021 р. також погіршився до 0,29 (за нормативного значення 1,0) і свідчить про нестачу у підприємства ліквідних засобів для покриття зобов'язань з термінами погашення до 12 місяців. Водночас, рівень абсолютної платоспроможності ТОВ «Експерт-Монтаж» у 2020-2021 рр. є достатнім (0,2-0,6) і свідчить про спроможність підприємства забезпечувати найбільш термінові потреби у готівкових коштах для фінансування операційної діяльності. В цілому, результати аналізу платоспроможності ТОВ «Експерт-Монтаж» свідчать про те, що попри покращення структури активів підприємства, рівень ліквідності його майна є недостатнім для покриття поточних зобов'язань і їх своєчасного виконання в повному обсязі. Для підтримання платоспроможності на достатньому рівні керівництву підприємства необхідно здійснювати постійний контроль стану розрахунків з дебіторами та забезпечувати їх своєчасне погашення. Важливо також оптимізувати запаси та організувати їх безперебійне постачання відповідно до потреб операційної діяльності. Лише за такого підходу підприємство може підтримувати фінансування потреби в оборотних засобах на належному рівні.

З огляду на тісний взаємозв'язок між параметрами фінансового стану підприємства та рівнем його ділової активності, розглянемо більш детально умови формування фінансової стійкості ТОВ «Експерт-Монтаж».

Як відомо, фінансово стійке підприємство має додатковий потенціал для подолання несподіваних змін ринкової кон'юнктури та уникнення можливого банкрутства. Підставою для оцінювання рівня фінансової стійкості підприємства є аналіз джерел фінансування його активів. Саме тому, проведемо аналіз динаміки та структури джерел фінансування активів ТОВ «Експерт-Монтаж» (табл. 2.10).

Таблиця 2.10 – Динаміка структури джерел фінансових ресурсів ТОВ «Експерт-Монтаж» за 2019-2021 рр.

Джерела фінансових ресурсів	Роки						Відхилення у %, (+;-) 2021 р. від	
	2019		2020		2021		2019 р.	2020 р.
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%		
Власний капітал	244,8	14,63	924,7	68,08	1302,7	35,76	21,13	(32,32)
Поточні зобов'язання і забезпечення	1428,8	85,37	433,5	31,92	2340,1	64,24	(21,13)	32,32
Разом	1673,6	100	1358,2	100	3642,8	100	x	x

Обсяги залучення підприємством позикового капіталу значно змінюються кожного року. Так, у 2019 р. частка позикових джерел фінансування становила понад 85 % від загального їх обсягу і, відповідно структура капіталу підприємства була вкрай нестійкою. У 2020 р. підприємством було проведено поповнення власного капіталу за рахунок чистого прибутку. При цьому розмір власних джерел фінансування збільшився до 924,7 тис. грн., а потреба у позикових коштах зменшилася до 433,5 тис. грн. В результаті структура капіталу ТОВ «Експерт-Монтаж» набула ознак абсолютної фінансової стійкості, що сприяло помітному покращенню фінансового стану підприємства. Проте, вже у наступному 2021 р. потреба підприємства у джерелах фінансування різко підвищилася і була забезпечена за рахунок нових залучення нових зобов'язань. Їх розмір по

відношенню до попереднього звітного року виріс у 5,4 рази і досяг 2340,1 тис. грн., або 64,24 % від загального обсягу фінансових ресурсів.

Таким чином, як свідчать результати аналізу, у структурі джерел фінансування підприємства переважають позикові ресурси, їх обсяг щороку збільшується, що є причиною порушення фінансової стійкості та ненадійності фінансового стану ТОВ «Експерт-Монтаж». Зокрема, структура джерел фінансування (співвідношення позикового та власного капіталу, а також довгострокових і короткострокових джерел фінансових ресурсів) впливає е лише на рівень фінансової стійкості підприємства, а й на стабільність його функціонування. З метою дослідження фінансової стійкості ТОВ «Експерт-Монтаж» проаналізуємо дані табл. 2.11.

Таблиця 2.11 – Динаміка показників фінансової стійкості ТОВ «Експерт-Монтаж» за 2019-2021 рр.

Показники	Роки			Норма- тивне значен- ня	Відхилення від нормативу (+; -)		
	2019	2020	2021		2019 р.	2020 р.	2021 р.
Власний капітал, тис. грн.	244,8	924,7	1302,7	х	х	х	х
Позичковий капітал, тис. грн.	1428,8	433,5	2340,1	х	х	х	х
у т.ч. довгострокові зобов'язання і забезпечення, тис. грн.	0	0	0	х	х	х	х
Всього використано капіталу, тис. грн.	1673,6	1358,2	3642,8	х	х	х	х
Коефіцієнт автономії	0,15	0,68	0,36	>0,5	(0,35)	0,18	(0,14)
Коефіцієнт фінансування	5,84	0,47	1,80	<1	4,84	(0,53)	0,8
Коефіцієнт заборгованості	0,85	0,32	0,64	<0,5	0,35	-0,18	0,14
Коефіцієнт довгострокової фінансової незалежності	0	0	0	→1	(1)	(1)	(1)
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,17	2,13	0,56	>1	-0,83	1,13	-0,44

За даними табл. 2.11, рівень фінансової автономії підприємства у 2021 р. є недостатнім (0,36 за нормативного значення 0,5) і свідчить про надмірну

залежність ТОВ «Експерт-Монтаж» від позикових джерел фінансування. Рівень коефіцієнта фінансування мав задовільне значення лише у 2020 р., в інших періодах його розмір є зависоким і свідчить про надмірну концентрацію позикових джерел фінансування у структурі капіталу підприємства. При цьому коефіцієнт заборгованості ТОВ «Експерт-Монтаж» у 2021 р. перевищує допустимий рівень ($<0,5$) і становить 0,64. Це означає, що 64% джерел фінансування підприємства є позиковими, що є чинником нестійкості структури капіталу.

Серед позикових коштів підприємство надає перевагу короткостроковим джерелам, а тому коефіцієнт довгострокової фінансової залежності не розраховується. Водночас, його нульові значення також дозволяють стверджувати, що залучені позикові ресурси ТОВ «Експерт-Монтаж» підлягають поверненню впродовж 12 місяців, що є додатковим чинником нестійкості структури капіталу підприємства.

Загалом, рівень коефіцієнта фінансової стійкості підприємства не відповідає нормативним вимогам (>1) і за підсумками 2021 р. його значення складало 0,56. Це означає, підприємство є залежним від зовнішніх кредиторів та його фінансова стійкість є недостатньою і генерує ризики кризового фінансового стану.

Таким чином, підприємство здійснює діяльність в умовах значної фінансової залежності від зовнішніх кредиторів, а відтак рівень його фінансової стійкості є недостатнім і потребує підвищення.

Важливим параметром фінансового стану підприємства є наявність та достатність власних оборотних коштів. За даними таблиці 2.12, за період 2019-2021 рр. обсяг власного оборотного капіталу ТОВ «Експерт-Монтаж» помітно збільшився і в 2021 р. становив 236,9 тис. грн. Величина власних коштів в обороті підприємства зменшилася порівняно з 2020 р. на 368,0 тис. грн., що негативно характеризує зміни фінансового стану.

Таблиця 2.12 – Динаміка структури власних оборотних коштів ТОВ «Експерт-Монтаж» за 2019-2021 рр.

Показники	Роки			Відхилення (+;-)	
	2019	2020	2021	2021 р. від 2019 р.	2021 р. від 2020 р.
Власний капітал, тис. грн.	244,8	924,7	1302,7	1057,9	378,0
Необоротні активи, тис. грн.	335,1	319,8	1065,8	730,7	746,0
Власні оборотні кошти, тис. грн.	-90,3	604,9	236,9	327,2	-368,0

Водночас, факт наявності власних оборотних коштів у ТОВ «Експерт-Монтаж» створює підстави розглядати показники використання оборотних коштів підприємства більш детально. Так, за даними табл. 2.13, за період аналізу швидкість руху оборотних збільшилася.

Таблиця 2.13 – Динаміка показників ефективності обертання оборотних активів ТОВ «Експерт-Монтаж» за 2019-2021 рр.

Показники	Роки			Відхилення (+;-)	
	2019	2020	2021	2021 р. від 2019 р.	2021 р. від 2020 р.
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	5175,3	10639,2	18787,0	13611,7	8147,8
Кількість днів аналізованого періоду, дні	360	360	360	x	x
Одноденний чистий дохід, тис. грн.	14,38	29,55	52,19	37,81	22,64
Середній залишок оборотних активів, тис. грн.	894,2	1188,45	1807,7	913,5	619,25
Коефіцієнт обертання оборотних активів, обороти	5,79	8,95	10,39	4,6	1,44
Тривалість 1 обороту активів, дні	62	40	35	-27	-5
Коефіцієнт завантаження активів в обороті, коп.	0,17	0,11	0,10	-0,07	-0,01

Якщо у 2019 р. оборотні засоби здійснювали в середньому 5,8 обороти за рік, то в 2021 р. – 10,4 обороти. Швидкість руху оборотного капіталу прискорюється з кожним роком (рис. 2.7), що позитивно характеризує рівень ділової активності підприємства.

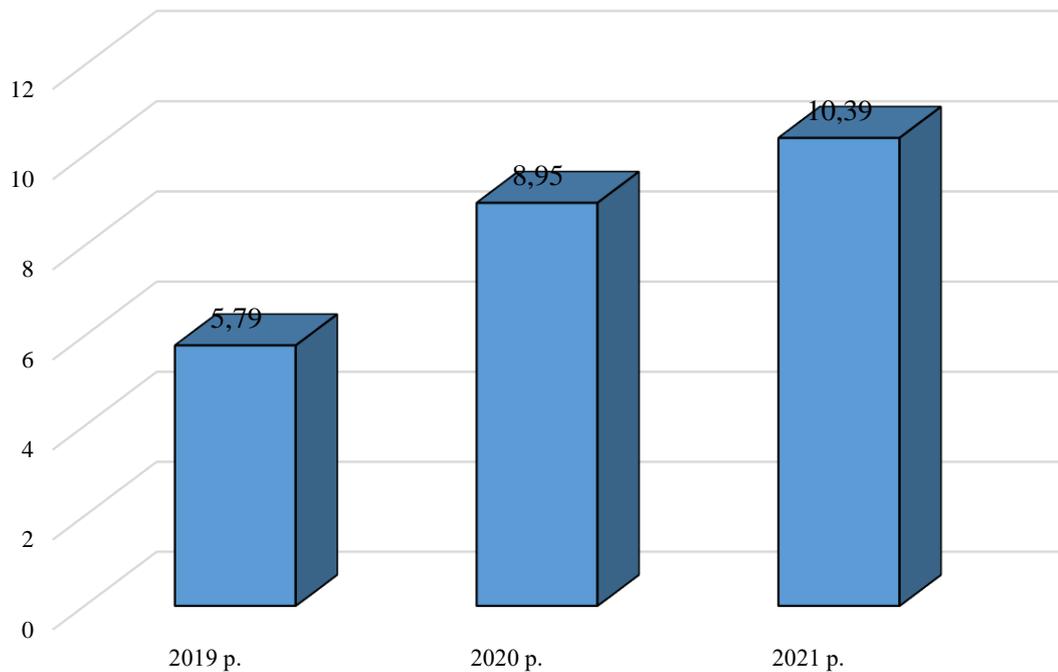


Рисунок 2.7 – Динаміка коефіцієнта оборотності оборотних активів ТОВ «Експерт-Монтаж» за 2019-2021 рр., обороти

По мірі прискорення руху оборотного капіталу підприємства тривалість одного обороту поточних активів зменшувалася і в 2021 р. становила 35 днів. Відповідно, рівень коефіцієнта завантаження активів в обороті зменшується в динаміці, якщо в 2019 р. його значення становило 0,17 коп., то в 2021 р. – 0,10 коп.

Таким чином, ефективність використання оборотного капіталу ТОВ «Експерт-Монтаж» впродовж періоду дослідження покращилася, що сприяло підвищенню фінансових результатів діяльності та створювало умови для підтримання платоспроможності підприємства в умовах недостатньої фінансової стійкості.

Результати аналізу рентабельності ТОВ «Експерт-Монтаж» (табл. 2.14) показали, що зростання чистого прибутку підприємства сприяло підвищенню рівня рентабельності його діяльності та використання ресурсів. Так, за період 2019-2021 р. приріст рентабельності активів становив 41,43 в.п., а значення показника за 2021 р. – 50,22%.

Таблиця 2.14 – Динаміка показників рентабельності господарської діяльності ТОВ «Експерт-Монтаж» за 2019-2021 рр.

Показники	Роки			Відхилення (+;-) 2021 р. від	
	2019	2020	2021	2019 р.	2020 р.
Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	97,7	678	1255,8	1158,1	577,8
Середня вартість активів, тис. грн.	1111,5	1515,9	2500,5	1389	984,6
Операційні витрати, тис. грн.	4630,7	9371	16799	12168,3	7428
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	5175,3	10639,2	18787	13611,7	8147,8
Власний капітал, тис. грн.	244,8	924,7	1302,7	1057,9	378
Рентабельність (збитковість) сукупних активів, %	8,79	44,73	50,22	41,43	5,49
Рентабельність (збитковість) витрат, %	2,11	7,24	7,48	5,37	0,24
Рентабельність (збитковість) реалізації продукції, %	1,89	6,37	6,68	4,79	0,31
Рентабельність (збитковість) власного капіталу, %	39,91	73,32	96,40	56,49	23,08

Рівень рентабельності витрат та реалізації продукції підвищився відповідно до 7,5 та 6,7%, значення показника у 2020-2021 рр. суттєво не відрізнялося. Найбільш високий рівень рентабельності досягнуто щодо використання власного капіталу (96,40%), проте це пояснюється незначним обсягом власних коштів у розпорядженні підприємства порівняно з величиною отриманого чистого прибутку.

Таким чином, за результатами дослідження динаміки основних техніко-економічних показників фінансово-господарської діяльності та фінансового стану ТОВ «Експерт-Монтаж» необхідно відзначити, що збільшення обсягів діяльності стало вирішальним чинником забезпечення прибутку та підвищення ділової активності підприємства. Прискорення руху оборотного капіталу сприяло подоланню дефіциту фінансування поточної діяльності та дозволило підтримувати платоспроможність і фінансову стійкість в умовах нестачі платіжних засобів для покриття поточних зобов'язань. За умови підтримування ділової активності на високому рівні, ТОВ «Експерт-Монтаж» матиме можливість зберігати фінансову рівновагу в умовах нестабільного ділового оточення, що, очевидно, зберігатиметься в Україні тривалий час.

2.3. Характеристика процесу формування комунікаційної культури ТОВ «Експерт-Монтаж» в умовах змін

Важливим чинником забезпечення ділової активності підприємства є налагодження та розвиток комунікацій як всередині підприємства, так і з зовнішніми учасниками. Відповідно це відображається у комунікаційній культурі ТОВ «Експерт-Монтаж», яка сформувалася ще від початку заснування товариства та розвивається, змінюється під впливом розвитку безпосередньо ТОВ «Експерт-Монтаж».

Комунікаційна культура на ТОВ «Експерт-Монтаж» передбачає визначення механізму, єдиних правил, практик, на основі яких відбувається комунікація як всередині товариства між структурними підрозділами, так і головними групами стейкхолдерів. Тобто можна виділити дві складові комунікаційної культури: зовнішня та внутрішня.

Внутрішня комунікація на ТОВ «Експерт-Монтаж» передбачає обмін даними, інформацією між структурними підрозділами, керівниками, підлеглими, що дозволяє передавати вказівки, розпорядження або ж на основі них приймати управлінські рішення. Завдяки комунікації відбувається управлінський процес, тому від комунікаційної культури залежить ефективність управлінської діяльності. На ТОВ «Експерт-Монтаж» комунікація відбувається переважно зверху вниз. Відповідно до чого відбувається передача інформації від керівників до підлеглих про прийняті рішення, постанови, накази, розпорядження тощо. Також на ТОВ «Експерт-Монтаж» існує й комунікація знизу вгору, але вона є малоефективною через те, що більшість керівників ігнорують інформацію отриману від своїх підлеглих. Внаслідок чого працівники ТОВ «Експерт-Монтаж» не відчують залученість до процесу управління товариством, що негативно впливає на загальний морально-психологічний клімат в трудовому колективі. На рис. 2.8 наведено приклад здійснення вертикальних комунікацій на ТОВ «Експерт-Монтаж».

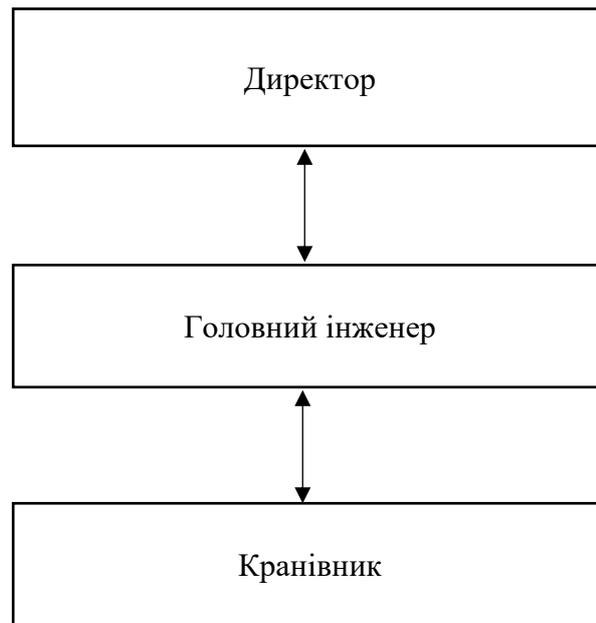


Рисунок 2.8 – Приклад здійснення вертикальних комунікацій на ТОВ «Експерт-Монтаж»

Комунікації від вищого керівництва до нижчих ланок управління на ТОВ «Експерт-Монтаж» відбуваються переважно у формі наказів, вказівок, розпоряджень тощо. Здебільшого передається інформація для ознайомлення щодо прийнятих рішень, досягнення необхідних цілей, виконання планів, пояснення порядку денного тощо. У зворотному напрямку відбувається комунікація переважно з метою зворотного зв'язку, тобто передачі інформації про виконану роботу, її результати.

Також на ТОВ «Експерт-Монтаж» існують й горизонтальні комунікаційні зв'язки. За їх допомогою відбувається обмін інформацією між працівниками, що знаходяться на одному управлінському рівні або ж працюють в одному структурному підрозділі. Зокрема, такі комунікації відбуваються при обговоренні проблемних питань та метою їх знайти краще рішення для його вирішення.

На рис. 2.9 наведено приклад горизонтальних комунікацій на ТОВ «Експерт-Монтаж».

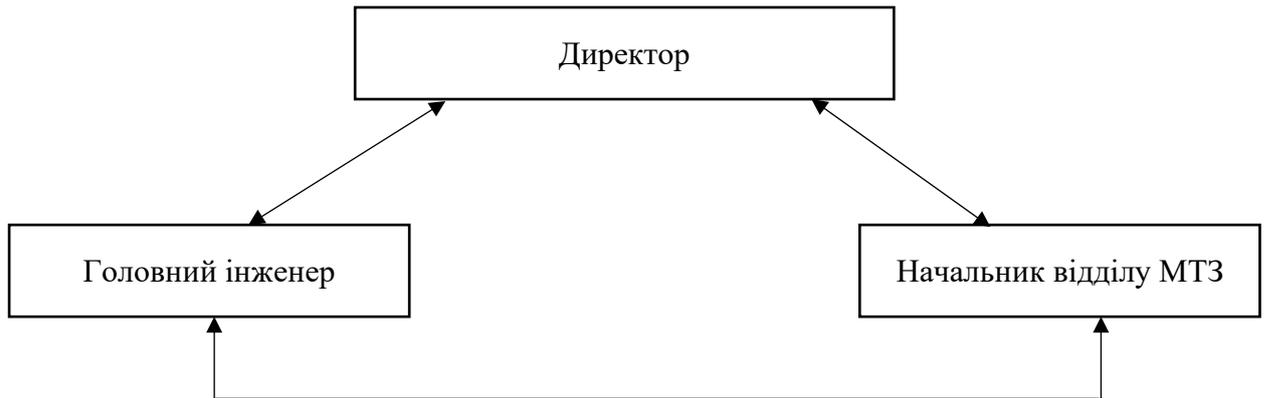


Рисунок 2.9 – Приклад здійснення горизонтальних комунікацій на ТОВ «Експерт-Монтаж»

Розглянуті вище формальні комунікації, але окрім них на ТОВ «Експерт-Монтаж» існують й неформальні комунікації, які відбуваються у формі чуток, слухів, спілкування між підлеглими. На ТОВ «Експерт-Монтаж» вони є найбільш поширеною формою комунікацій та відбуваються постійно при зустрічі працівників, роботою над спільним проектом, виконання будівельних робіт тощо. Доволі часто працівники ТОВ «Експерт-Монтаж» обговорюють між собою ухвалені рішення вищим керівництвом, виражають думку про можливі зміни на підприємства, обговорюють наявний стан системи мотивації тощо. На ці комунікації вище керівництво не має змогу впливати, але інформація, яка шириться на товаристві у вигляді чуток може стати важливою для розуміння рівня задоволеності підлеглих прийнятими рішеннями, майбутніми змінами тощо.

В цілому на ТОВ «Експерт-Монтаж» комунікаційна культура піддана жорсткій ієрархії, за якої інформація передається зверху до низу. Тоді, як в зворотному напрямку надходить інформація лише у формі зворотного зв'язку про отримані результати. Безпосередньо підлегли, виробничий персонал не залучений до процесів управління та прийняття управлінських рішень. Вище керівництво ТОВ «Експерт-Монтаж» уже інформує трудовий колектив про прийняті рішення, внесені нововведення у діяльність товариства тощо.

З позитивного слід відзначити, що на ТОВ «Експерт-Монтаж» підтримується внутрішня комунікація між членами трудового колективу. Для цього використовуються сучасні засоби зв'язку, інформаційні технології. Так, на ТОВ «Експерт-Монтаж» створена у месенджері Viber група, до якої залучені всі працівники товариства. У даній групі анонсуються різні події, нововведення, повідомляються про прийняті рішення тощо. Також працівники мають змогу в даній групі висловлювати свою думку, обговорювати проблемні питання. Інколи вище керівництво ТОВ «Експерт-Монтаж», коли бажає дізнатися думку своїх підлеглих, запроваджує анонімне опитування з окремих питань. Це дозволяє виявити як працівники оцінюють можливі майбутні зміни. Окрім того працівники ТОВ «Експерт-Монтаж» можуть вільно спілкуватися з своїми колегами поза робочий день.

Також у спільній групі Viber вище керівництво відкрито вітає працівників з днем народження, народженням дитини чи іншою визначною датою в сім'ї співробітника.

У межах комунікаційної культури з метою покращення відносин в трудовому колективі на ТОВ «Експерт-Монтаж» запроваджені різноманітні традиції. Зокрема, весь трудовий колектив спільно відзначає новий рік, день заснування товариства, а також завершення великих будівельних проєктів. Це дозволяє згуртувати трудовий колектив, поліпшити комунікацію всередині колективу в неформальній обстановці.

Для підведення підсумків щодо стану комунікаційної культури на ТОВ «Експерт-Монтаж» нами проведено опитування співробітників за допомогою спеціально розробленої анкет, яка представлена у додатку Б. Результати проведеного опитування дозволять визначити рівень задоволеності працівників наявною комунікаційною культурою. У опитуванні взяло участь 40 працівників, яке проводилося анонімно. Респондентам запропонована анкета з 15 критеріями, кожне з яких необхідно оцінити за 5-бальною шкалою. Шкала градації наступна:

2 – повне незадоволення;

3 – часткове незадоволення;

4 – часткове задоволення;

5 – повне задоволення.

У табл. 2.15 наведено результати опитування працівників ТОВ «Експерт-Монтаж».

Таблиця 2.15 – Результати опитування співробітників ТОВ «Експерт-Монтаж» на предмет задоволення наявною комунікаційною культурою, %

Показники анкетування	Результати			
	Повне задоволення	Часткове задоволення	Часткове незадоволення	Повне не задоволення
1	2	3	4	5
1. Доступність інформації	60	25	15	
2. Повноваження	70	15	10	5
3. Залучення до прийняття управлінських рішень	45	15	35	5
4. Швидкість надходження інформації	75	15	10	
5. Залученість до обговорення питань з вищем керівництвом	35	20	15	30
6. Ставлення з боку керівництва	60	20	15	5
7. Досягнення цілей діяльності	70	10	20	-
8. Відносини в колективі	50	10	30	10
9. Канали зв'язку	85	10	5	-
10. Якість комунікацій в трудовому колективі	65	15	20	-
11. Стиль комунікацій	40	5	25	30
12. Рівень самостійності підрозділів	60	15	5	20
13. Рівень використання сучасних інформаційних технологій	40	10	25	25
14. Задоволеність комунікаційною культурою	30	10	15	45
15. Задоволеність діяльністю керівництва	55	10	5	30

Проведений аналіз вказує на те, що співробітники ТОВ «Експерт-Монтаж» є не цілком задоволені наявною комунікаційною культурою. Існує проблема доступності інформації, 15 % опитаних частково незадоволені наявною системою інформування. Так, як вважають, що дізнаються по новини

останніми. Насторожує те, що лише 50 % опитаних повністю задоволені відносинами у трудовому колективі. Тоді, як 10 % повністю незадоволені відносинами в колективі, 30 % лише частково задоволені відносинами у трудовому колективі. Тому на ТОВ «Експерт-Монтаж» слід приділити увагу питанню покращенню відносин між співробітниками за рахунок удосконалення комунікаційної культури товариства.

З позитивного слід відмітити те, що переважна більшість працівників повністю задоволені швидкістю надходження інформації. Це обумовлено тим, що трудовий колектив ТОВ «Експерт-Монтаж» є невеликим. У малих трудових колективах проблем з швидкістю поширення інформації не має.

Слід звернути увагу, що 30 % опитаних повністю незадоволені стилем комунікацій, який існує на товаристві. Це може бути обумовлено тим, що вище керівництво товариства доволі рідко зустрічається з підлеглими, а більшість інформації передається від інших працівників. Як наслідок на ТОВ «Експерт-Монтаж» досить поширеними є чутки та спотворення інформації. На рис. 2.10 наведено результати опитування працівників на предмет задоволення наявною комунікаційною культурою.



Рисунок 2.10 – Результати опитування працівників ТОВ «Експерт-Монтаж» на предмет задоволення наявною комунікаційною культурою

Можемо бачити, що працівники ТОВ «Експерт-Монтаж» є не досить задоволеними наявною комунікаційною культурою. Це свідчить про існування вагомих проблем та існує потреба у їх вирішення. Адже, їх вирішення дозволить підвищити ефективність праці персоналу. Ефективна комунікація з кожним підрозділом є необхідною умовою для того, щоб директор ефективно виконував завдання, пов'язані з встановленням напрямів діяльності і координації вирішення завдань. Відповідно, якщо працівники товариства незадоволені наявними комунікаціями, то вони не можуть забезпечити необхідну ефективність.

Важливою складовою комунікаційної культури товариства є комунікації між ТОВ «Експерт-Монтаж» і зовнішнім середовищем. До них відносяться комунікації зі споживачами (найчастіше проявляється в корпоративних соціальних проектах компанії) і комунікації з партнерами, також компанія має зовнішні зв'язки з органами влади і ЗМІ. Завдання зовнішніх комунікацій – задовольнити інформаційні потреби організації, налагодити зв'язки з державними органами, громадськістю, постачальниками, клієнтами.

За допомогою зовнішніх комунікацій формується і підтримується імідж товариства. ТОВ «Експерт-Монтаж» здійснює співробітництво з іншими підприємствами. Зокрема, це здійснюється переважно через участь вищого керівництва товариства у галузевих форумах, конференціях, виставках присвячених будівельній сфері. На них бере участь переважно директор товариства, який намагається вибудувати відносини з постачальниками, іншими підприємствами, партнерами тощо. Що стосується клієнтів, то з ними ТОВ «Експерт-Монтаж» підтримує комунікацію переважно через застосування реклами на бігбордах міста, випуск рекламних буклетів, сувенірної продукції (ручки, блокноти з логотипом досліджуваного товариства). Як недолік слід відзначити ігнорування сучасних інформаційних технологій при здійсненні комунікацій. Зокрема, ТОВ «Експерт-Монтаж» не має власного веб-сайту, яка б містила інформацію про діяльність товариства,

пропоновані послуги, контакти, реалізовані проєкти, пропозиції та загальні звіти про діяльність ТОВ «Експерт-Монтаж».

Результати проведеного аналізу дозволяють констатувати, що на ТОВ «Експерт-Монтаж» є сформована комунікаційна культура. Водночас вона має як позитивні сторони, так і ряд негативних сторін, які слід усунути. Вважаємо за доречне на рис. 2.11 узагальнити результати проведеного аналізу стану комунікаційної культури товариства.



Рисунок 2.11 – Результати проведеного аналізу стану комунікаційної культури ТОВ «Експерт-Монтаж»

З наведеного аналізу можемо бачити, що комунікаційна культура ТОВ «Експерт-Монтаж» має як позитивні, так і негативні сторони.

Проблемою для товариства є те, що комунікаційна культура не розвивається під впливом сучасних тенденцій. Як наслідок вона втрачає з часом свою ефективність.

Також у процесі аналізу виявлено, що ТОВ «Експерт-Монтаж» з зацікавленими сторонами підтримує зв'язок через окремі публікації в ЗМІ та телебаченні. Так, на телеканалі ІРТ виходила програма з інтерв'ю директора ТОВ «Експерт-Монтаж», який розповідав про діяльність товариства, реалізовані проекти.

У відносинах з партнерами, клієнтами ТОВ «Експерт-Монтаж» намагається вибудувати чесні та довготривалі відносини. Більшість проектів, які виконує ТОВ «Експерт-Монтаж» виграє через участь в державних тендерах.

Таким чином, результати проведеного аналізу дозволяють констатувати, що ТОВ «Експерт-Монтаж» має комунікаційну культуру, яка протягом тривалого часу не розвивалася у відповідності до сучасних тенденцій. Переважна більшість працівників незадоволені її існуючим станом. Детальний її аналіз дозволив виявити ряд як позитивних, так і негативних сторін. Зокрема, до позитивних сторін відноситься: оперативність передачі інформації зверху вниз та знизу вгору, створена спільна група в месенджері Viber, через яку поширюється інформація, працівники різних підрозділів вільно комунікують між собою з приводу різних робочих питань, існування певних спільних традицій, які посилюють комунікацію (спільне відзначення нового року, дати заснування товариства, завершення важливого проекту), висока соціальна відповідальність перед суспільством. Поряд з цими позитивними сторонами існують й негативні, до яких слід віднести: переважання неформальних комунікацій у вигляді чуток, відсутність власного веб-сайту, високий рівень незадоволеності працівників наявною комунікаційною культурою, слабка комунікація з зовнішнім середовищем (ЗМІ, державними органами, партнерами, клієнтами тощо), закритість офіційних даних про діяльність

ТОВ «Експерт-Монтаж», відсутність чітких правил, які б регулювали внутрішні та зовнішні комунікації.

Зважаючи на отримані результати в наступному розділі кваліфікаційної роботи доцільним є розробка шляхів підвищення ефективності комунікаційної культури ТОВ «Експерт-Монтаж».

Висновки до розділу 2

У другому розділі проведено аналіз ТОВ «Експерт-Монтаж» як системи управління, а саме:

1. Надано характеристику об'єкта та суб'єкта управління ТОВ «Експерт-Монтаж», яке зареєстроване в організаційно-правовій формі товариства з обмеженою відповідальністю 04.02.2014 р. і територіально знаходиться у м. Полтава. Дане товариство функціонує в будівельній сфері, за величиною працюючих відноситься до малих працівників. Середньооблікова чисельність працівників за 2021 р. склала 48 осіб, що є найбільшим значенням за весь період функціонування товариства. Це свідчить про стабільний розвиток ТОВ «Експерт-Монтаж».

2. Здійснено діагностику техніко-економічних показників господарювання ТОВ «Експерт-Монтаж». За результатами дослідження динаміки основних техніко-економічних показників фінансово-господарської діяльності та фінансового стану ТОВ «Експерт-Монтаж» необхідно відзначити, що збільшення обсягів діяльності стало вирішальним чинником забезпечення прибутку та підвищення ділової активності підприємства. Прискорення руху оборотного капіталу сприяло подоланню дефіциту фінансування поточної діяльності та дозволило підтримувати платоспроможність і фінансову стійкість в умовах нестачі платіжних засобів для покриття поточних зобов'язань. За умови підтримування ділової активності на високому рівні, ТОВ «Експерт-Монтаж» матиме можливість

зберігати фінансову рівновагу в умовах нестабільного ділового оточення, що, очевидно, зберігатиметься в Україні тривалий час. ТОВ «Експерт-Монтаж» протягом 2019-2021 рр. вдається наростити обсяги чистого доходу від реалізації продукції з 5175,3 тис. грн. до 18787 тис. грн. Зростання цього показника свідчить про збільшення кількості реалізованих будівельних проєктів та зростання кількості клієнтів.

3. Охарактеризовано процес формування комунікаційної культури ТОВ «Експерт-Монтаж» в умовах змін. Результати проведеного аналізу дозволяють констатувати, що ТОВ «Експерт-Монтаж» має комунікаційну культуру, яка протягом тривалого часу не розвивалася у відповідності до сучасних тенденцій. Переважна більшість працівників незадоволені її існуючим станом. Детальний її аналіз дозволив виявити ряд як позитивних, так і негативних сторін. Зокрема, до позитивних сторін відноситься: оперативність передачі інформації зверху вниз та знизу вгору, створена спільна група в месенджері Viber, через яку поширюється інформація, працівники різних підрозділів вільно комунікують між собою з приводу різних робочих питань, існування певних спільних традицій, які посилюють комунікацію (спільне відзначення нового року, дати заснування товариства, завершення важливого проєкту), висока соціальна відповідальність перед суспільством. Поряд з цими позитивними сторонами існують й негативні, до яких слід віднести: переважання неформальних комунікацій у вигляді чуток, відсутність власного веб-сайту, високий рівень незадоволеності працівників наявною комунікаційною культурою, слабка комунікація з зовнішнім середовищем (ЗМІ, державними органами, партнерами, клієнтами тощо), закритість офіційних даних про діяльність ТОВ «Експерт-Монтаж», відсутність чітких правил, які б регулювали внутрішні та зовнішні комунікації.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ РОЗВИТКУ КОМУНІКАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ТОВ «ЕКСПЕРТ-МОНТАЖ» В УМОВАХ ПАНДЕМІЇ ТА ВІЙНИ

3.1. Формування комунікаційної політики ТОВ «Експерт-Монтаж» із зовнішніми та внутрішніми стейкхолдерами в умовах глобальних змін

В умовах складної політико-економічної ситуації в країні ТОВ «Експерт-Монтаж», як і будь-якому іншому підприємству України, необхідно шукати резерви щодо підвищення ефективності своєї діяльності. Проведений аналіз у попередньому розділі кваліфікаційної роботи показав, що ТОВ «Експерт-Монтаж» має проблеми в частині комунікаційної культури. Відповідно їх вирішення та удосконалення на цій основі комунікаційної культури дозволить підвищити ефективність діяльності ТОВ «Експерт-Монтаж» в цілому. ТОВ «Експерт-Монтаж» слід повноцінно використовувати невикористані резерви, які криються в наявних проблемах та недоліках роботи.

Комунікаційну культуру ТОВ «Експерт-Монтаж» слід удосконалювати як з зовнішніми та внутрішніми стейкхолдерами. При цьому слід її вибудовувати так, щоб вона відповідала сучасним змінам та перебувала під постійним удосконаленням та розвитком. Оскільки однією з ключових проблем є якраз те, що комунікаційна культура не оновлювалася у відповідності до сучасних глобальних змін, нових викликів зовнішнього середовища. Відповідно вона застаріла та не могла приносити ту користь, яка була від неї ще декілька років назад.

Перш за все формування комунікаційної політики ТОВ «Експерт-Монтаж» із зовнішніми та внутрішніми стейкхолдерами слід починати з урахування останніх змін. Зокрема, активного використання досягнень диджиталізації та сучасних інформаційних технологій. В умовах воєнного стану та поширення пандемії Covid-19 підприємства активно використовують

власний веб-сайт для комунікації з стейкхолдерами. Окрім цього веб-сайт стає важливим інструментом підвищення іміджу підприємства. ТОВ «Експерт-Монтаж» на разі не має власного веб-сайту, що є важливим недоліком у комунікаційній культурі товариства. Тому першочергово ТОВ «Експерт-Монтаж» слід розробити та запустити власний веб-сайт. На рис. 3.1 наведено макет розробленого нами веб-сайту ТОВ «Експерт-Монтаж».

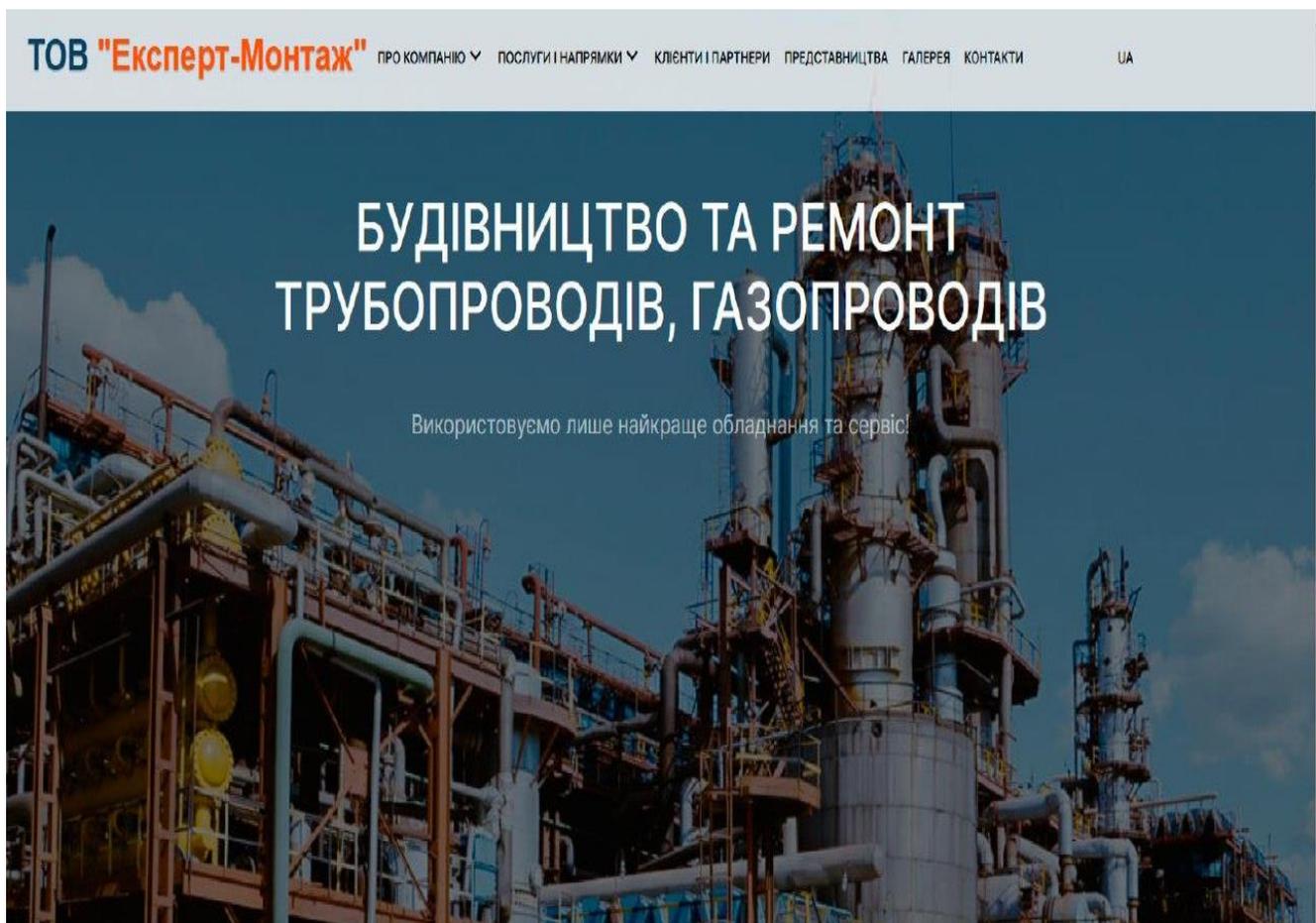


Рисунок 3.1 – Макет розробленого веб-сайту ТОВ «Експерт-Монтаж»

Веб-сайт ТОВ «Експерт-Монтаж» стане одним з інструментів підтримки комунікації з стейкхолдерами. На веб-сайті товариство розмістить основну інформацію про його діяльність, реалізовані проекти, історію створення та розвитку, контакти, а також іншу важливу інформацію. Як показує досвід передових успішних вітчизняних та зарубіжних підприємств саме наявність

веб-сайту є важливим інструментом для покращення комунікацій з стейкхолдерами, особливо зовнішніми. Оскільки на даний час в просторі мережі Інтернет досить складно знайти будь-яку інформацію про ТОВ «Експерт-Монтаж». Розробка та запуск веб-сайту ТОВ «Експерт-Монтаж» стане першим рішенням щодо удосконалення комунікаційної культури. На рис. 3.2 систематизовано основні переваги, які надасть ТОВ «Експерт-Монтаж» створення власного веб-сайту.

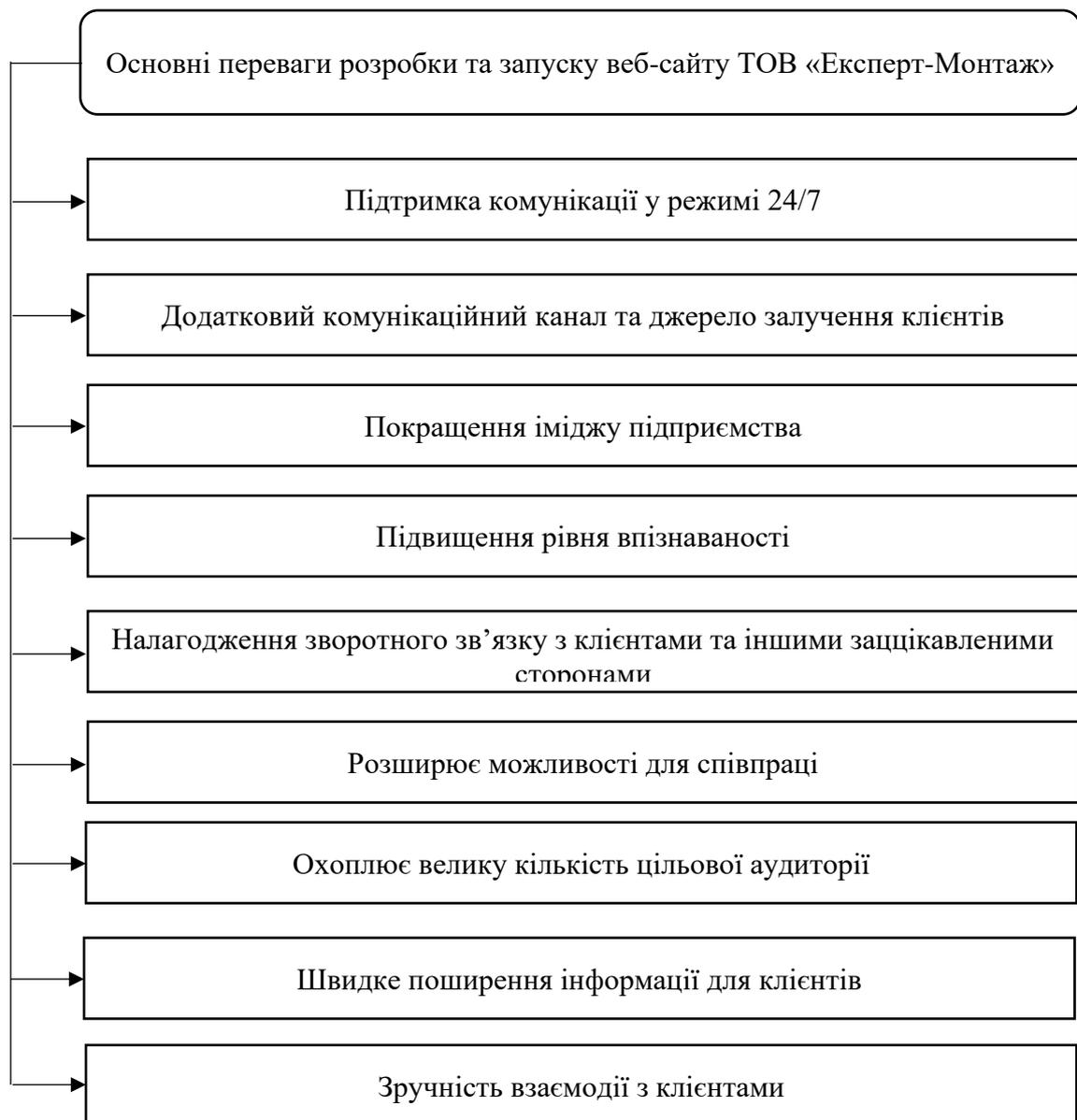


Рисунок 3.2 – Основні переваги розробки та запуску веб-сайту ТОВ «Експерт-Монтаж»

Розробка та повноцінний запуск веб-сайту ТОВ «Експерт-Монтаж» зможе суттєво покращити комунікаційну політику товариства з стейкхолдерами, а також поліпшить імідж та сприятиме збільшенню продажів. Щоб веб-сайт приносив користь ТОВ «Експерт-Монтаж» необхідно не лише її створити, але й забезпечити просування в мережі Інтернет. На рис. 3.3 запропоновано алгоритм просування веб-сайту ТОВ «Експерт-Монтаж».

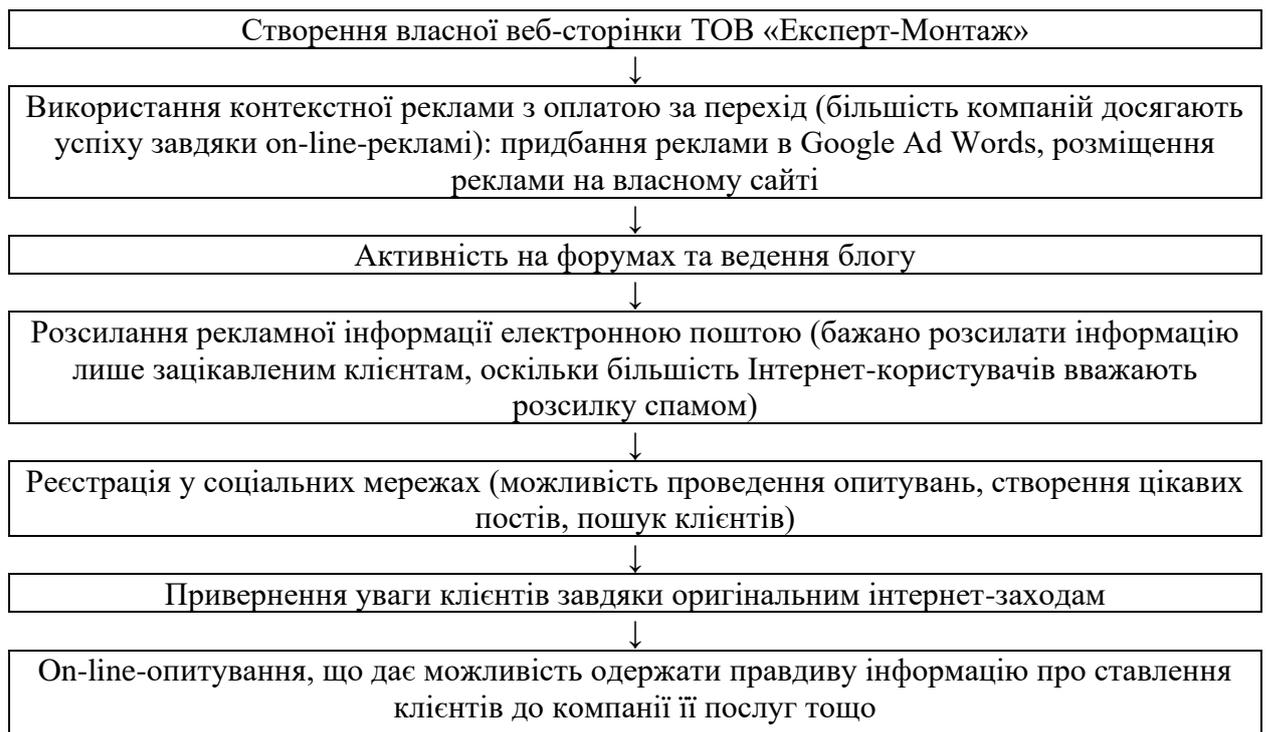


Рисунок 3.3 – Алгоритм просування веб-сайту ТОВ «Експерт-Монтаж»

ТОВ «Експерт-Монтаж» слід максимально використовувати сучасні соціальні мережі та інформаційні технології для покращення комунікації з стейкхолдерами. Сучасне суспільство є інформаційним, в усі аспекти життя активно поширюються інформаційні технології, відбувається активний ріс соціальних мереж. Тому ТОВ «Експерт-Монтаж» слід використовувати зазначене з метою поліпшення комунікаційної культури. У табл. 3.1 наведено соціальні медіа, які може ТОВ «Експерт-Монтаж» використовувати для комунікації з стейкхолдерами.

Таблиця 3.1 – Соціальні медіа, які може ТОВ «Експерт-Монтаж» використовувати для комунікації з стейкхолдерами

Вид	Інтерпретація	Класифікація
Соціальні мережі	Можливість користувачів організувати спільноти відповідно до сфери та роду діяльності	Facebook, LinkedIn, MySpace
Блоги	можливість користувачів залишати записи у вигляді журнальних статей, поміток або просто цікавих посилань	Blogger, Typepad, LiveJournal, Wordpress
Мікроблоги	можливість користувачів залишати записи у вигляді короткого оновлення свого статусу, що передбачають обмеження щодо обсягу тексту	Google+, Twitter, Me2day, Futurbra, FriendFeed
Фото- та відеосервіси	можливість користувачів ділитися своїми фотографіями та відеофайлами із всім світом, та функціонувати спільно із соціальними мережами.	Instagram, YouTube, RuTude, Dailymotion, Flickr
Соціальні вкладки	можливість користувачів зберігати посилання на цікаві сайти, ділитися ними з друзями та отримувати до них доступ зі сторонніх комп'ютерів	Mister Wong, Delicious, Habrahabr
Соціальні новини	можливість користувачів збирати посилання на події, статті, зображення, опубліковані в мережі Інтернет. Усі новини оцінюються їх користувачами і найбільш популярні відображаються на головній сторінці ресурсу	Pikabu, Chuv.com.ua, Newsland, Digg, Reddit
Підкасти	можливість користувачів поширювати аудіо- та відеоконтент через мережу Інтернет, існує можливість підписатися на певний підкаст (стрічку новин), що буде оновлюватися автоматично, у міру надходження нових медіа-файлів.	Ustream, Smotri, Rpod, PodFM
Вебфоруми	можливість користувачів обговорювати певні тематичні питання	BbPress, FluxBB, FudForum, Ikonboard
Геосоціальні мережі	можливість користувачів за допомогою своїх мобільних телефонів, смартфонів чи комунікаторів відмічати місця, які вони відвідують щодня, або відвідували колись	AlterGeo, Google Locator, Foursquare

Соціальні мережі є важливим інструментами налагодження комунікацій, які до цього часу ТОВ «Експерт-Монтаж» не використовує у своїй діяльності.

Тому пропонується товариству зареєструвати власні акаунти в соціальних мережах, у яких ділитися з зацікавленими сторонами останніми подіями, анонсувати акції, розповідати про реалізовані проекти, проводити розіграші, опитування, ділитися різними корисними лайфхаками, які використовуються у робочому процесі тощо.

Важливим елементом ефективних комунікацій є відкритість до усіх груп стейкхолдерів. З цією метою пропонується ТОВ «Експерт-Монтаж» щорічно випускати публікацію «Звіт про сталий розвиток», які практикують успішні великі компанії України. У нього ТОВ «Експерт-Монтаж» звітуватиме перед суспільством про результати діяльності товариства, досягнуті цілі та цілі на новий рік. Публікувати даний звіт можна в електронному вигляді на власному веб-сайті товариства. На рис. 3.4 наведено основні розділи «Звіту про сталий розвиток ТОВ «Експерт-Монтаж».

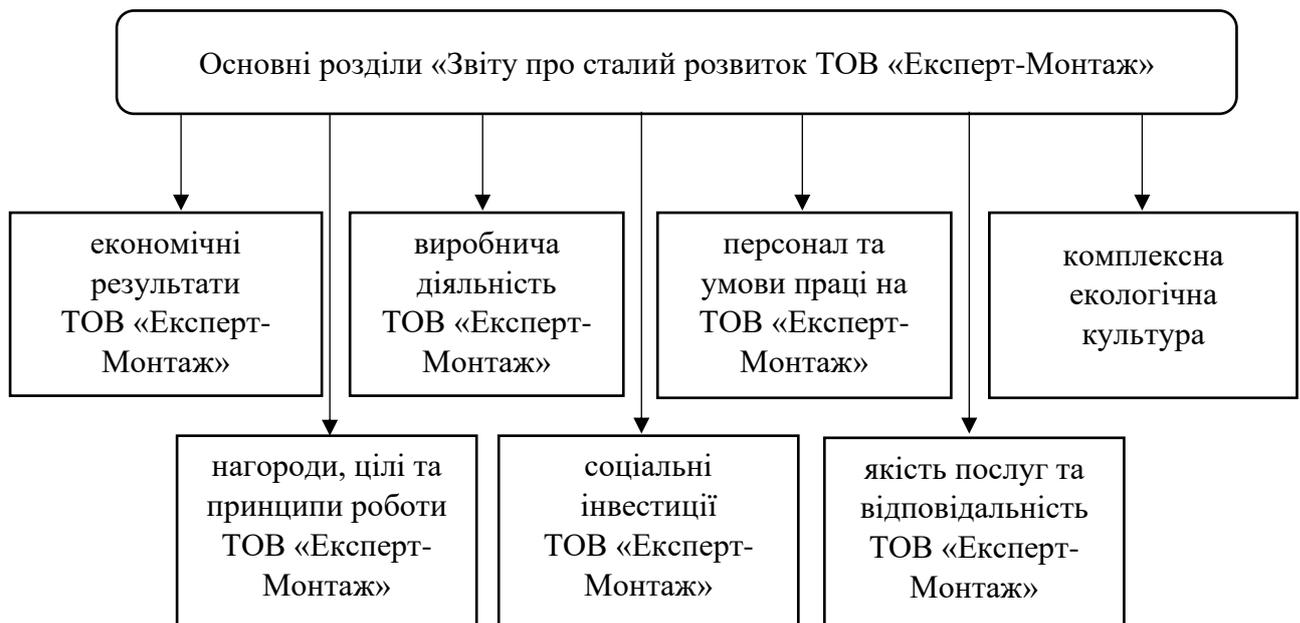


Рисунок 3.4 – Основні розділи «Звіту про сталий розвиток ТОВ «Експерт-Монтаж»

У загальному в ньому повинна бути відображена інформація про результати роботи ТОВ «Експерт-Монтаж» за останній рік, розмір середньої

заробітної плати, обсяги сплачених податків, обсяги сплачених пайовикам орендної плати, розмір фінансових ресурсів спрямованих на соціальний розвиток тощо. Створення такого звіту дозволить підвищити рівень відкритості ТОВ «Експерт-Монтаж» та його репутації в очах усіх зацікавлених сторін. У ньому повинна розміщуватися корисна інформація про діяльність підприємства.

Одним з найбільш важливих заходів у питанні покращення комунікаційної політики та поліпшення іміджу ТОВ «Експерт-Монтаж» є спонсорство та благодійництво. Це особливо важливо з урахування воєнного стану в Україні та потреби у підтримці суспільства, особливо найбільш вразливих груп населення. У рамках цього пропонується профінансувати придбання для однієї з лікарень Полтави 2 генераторів для забезпечення безперебійного освітлення на випадок блекауту, а також придбання апарату для штучної вентиляції легень. Попри війну в Україні, хоч і відійшла на другий план пандемія Covid-19, але вона продовжує тривати. Тому ТОВ «Експерт-Монтаж» як соціально відповідальному підприємству слід профінансувати такі важливі заходи.

Окрім цього запропоновано директору ТОВ «Експерт-Монтаж» систематично брати участь в пресс-конференціях, на яких звітувати у першу чергу перед трудовим колективом про результати діяльності та майбутні плани. При покращенні комунікаційної політики необхідно пам'ятати, що вона повинна бути спрямована на усіх зацікавлених сторін. Лише при комплексному впливі на усіх зацікавлених сторін можна домогтись підвищення його ефективності.

Запропоновані вище заходи забезпечать покращення комунікаційної політики ТОВ «Експерт-Монтаж». У табл. 3.2 систематизовано програму комунікаційної політики ТОВ «Експерт-Монтаж» із зовнішніми та внутрішніми стейкхолдерами

Таблиця 3.2 – Програма комунікаційної політики ТОВ «Експерт-Монтаж» із зовнішніми та внутрішніми стейкхолдерами

Стейкхолдер	Рекомендовані заходи
Клієнти	Випуск рекламних буклетів, сувенірів, пакетів з символікою підприємства з метою формування позитивного іміджу. Розміщення на веб-сторінці інформації про заявлену місію та стратегічні цілі підприємства, що відображають інтереси споживачів. Систематичне ведення соціальних мереж.
Громадськість	Прес-конференція керівника. Участь в соціальних проєктах, зокрема через придбання генераторів та апаратів штучної вентиляції легень для однієї з лікарень Полтави, а також допомога ЗСУ Інформаційна відкритість через випуск «Звіту про сталий розвиток»
Державні органи	Формування неформальних відносин з представниками влади через участь у політичному житті, підтримку політичних і громадських рухів, участь у вирішенні регіональних проблем екології, зайнятості, охорони здоров'я.
Ділові партнери	Забезпечення можливості ознайомлення партнерів з місією і стратегічними цілями підприємства Формування високої ділової репутації підприємства шляхом забезпечення суворого виконання договірних зобов'язань Створення власної веб-сторінки.
Персонал	Залучення працівників до прийняття управлінських рішень. Організація «Дня сім'ї». Корпоративне волонтерство, що дозволить матеріально підтримувати працівників, які опинилися у складних життєвих обставин. Розвиток корпоративної культури, організації тимблдингових заходів.

Наведена програма комунікаційної політики ТОВ «Експерт-Монтаж» враховує основні інтереси стейкхолдерів товариства. У першу чергу товариству слід забезпечити відкритість та прозорість своєї діяльності шляхом звітування про результати своєї діяльності, збільшити власну присутність в соціальних мережах, медіа-просторі тощо. Перш за все підвищення ефективності комунікаційної політики можливо досягти за рахунок інформаційних технологій та створення власного веб-сайту. Саме це є ядром комунікаційної політики товариства.

Отже, запропоновано оновлену комунікаційну політику ТОВ «Експерт-Монтаж» із зовнішніми та внутрішніми стейкхолдерами. Встановлено, що зважаючи на сучасні зміни ТОВ «Експерт-Монтаж» для налагодження ефективних комунікацій з своїми стейкхолдерами слід використовувати можливості соціальних мереж та інформаційних технологій. Перш за все запропоновано розробити власну веб-сторінку, яка стане важливим інструментом для підтримки комунікації з зацікавленими сторонами. Рекомендовано ТОВ «Експерт-Монтаж» розвивати соціальні мережі, що дозволить підвищити рівень впізнаності серед клієнтів та інших зацікавлених сторін. Комунікаційна культура ТОВ «Експерт-Монтаж» повинна розвиватися під дією сучасних тенденцій, а саме через активне використання можливостей Інтернету. Окрім цього важливим атрибутом комунікаційної політики є висока соціальна відповідальність, тому в рамках цього запропоновано ТОВ «Експерт-Монтаж» брати активну участь у вирішенні соціальних та інших проблем міста.

3.2. Удосконалення внутрішніх комунікацій ТОВ «Експерт-Монтаж» на основі розвитку комунікаційної культури

Особливого значення для ТОВ «Експерт-Монтаж» мають внутрішні комунікації. Оскільки від цього залежить ефективність сприйняття інформації працівниками, її доведення, а відповідно й результати діяльності працівників. Тому на першому плані для ТОВ «Експерт-Монтаж» повинна стояти питання удосконалення внутрішніх комунікацій. Адже, результати опитування у п.п. 2.3 встановлено, що співробітники не повністю задоволені наявною комунікаційною культурою.

Вважаємо, що удосконалювати внутрішні комунікації ТОВ «Експерт-Монтаж» слід через покращення відносин у трудовому колективі. На рис. 3.5 наведено модель удосконалення внутрішніх комунікацій на товаристві.

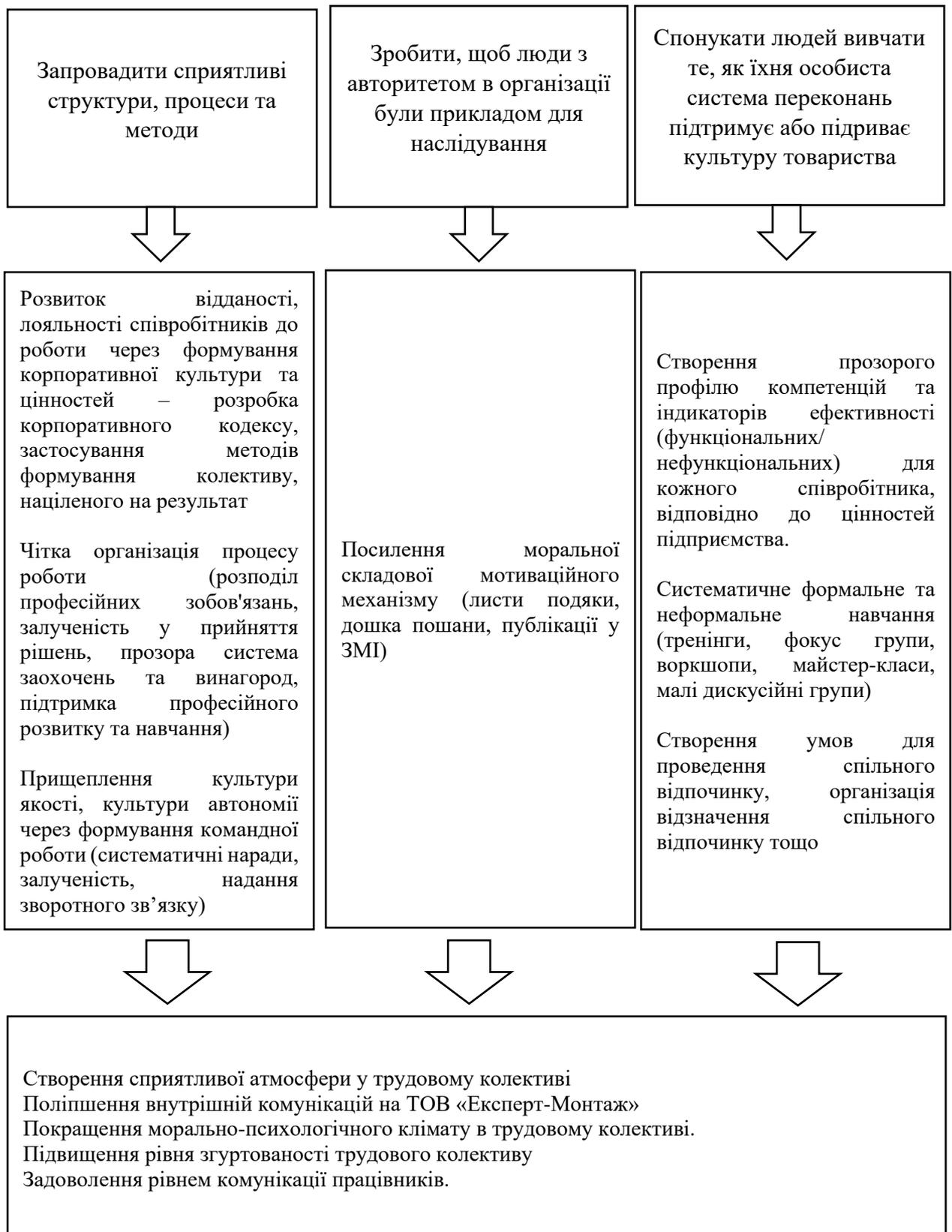


Рисунок 3.5 – Модель удосконалення внутрішніх комунікацій на ТОВ «Експерт-Монтаж»

Вдалі внутрішні комунікації є важливим елементом успішних стосунків, і стосунки між колегами на ТОВ «Експерт-Монтаж» не є винятком у цьому плані. Щасливі працівники охоче висловлюють проблеми та ставлять запитання, і вони знають, де знайти відповіді. У важкі економічні часи, включно з пандемією COVID-19 та воєнним станом, відкритість має вирішальне значення для створення клімату довіри між колегами. Буде запропоновано кілька ключових стратегій для покращення комунікації на ТОВ «Експерт-Монтаж».

Перша стратегія підвищення відкритості співробітників ТОВ «Експерт-Монтаж» полягає в тому, щоб керівники ТОВ «Експерт-Монтаж» моделювали очікувану поведінку своїх підлеглих. Часті розмови віч-на-віч між співробітниками з різних відділів і посад показують співробітникам, що їхні колеги з інших відділів готові обговорити робочі питання. Важливу роль у даному питанні повинна належати безпосередньо керівникам структурних підрозділів та директору. Розмови, діалоги з своїми підлеглими повинні стати буденністю. Регулярні електронні листи, щотижневі телефонні конференції та повідомлення про оновлення спеціальних проектів або важливих подій також демонструють, що співробітники прагнуть покращити комунікацію між відділами. Однак цього буде важко досягти без мотивації керівництва.

Наступна стратегія полягає в тому, щоб забезпечити визнання потреб підлеглих керівництвом. Діяльність ТОВ «Експерт-Монтаж» покладається на всіх своїх співробітників незалежно від місця роботи, рівня освіти, стилю спілкування, ідеї чи проблеми. Кожна роль і кожна особа мають вирішальне значення для успіху ТОВ «Експерт-Монтаж». Визнання цих відмінностей і розгляд кожного працівника як важливої частини бізнес-команди допомагає створити атмосферу довіри, де працівники можуть легко висловити свої проблеми або знайти їх у колег з інших відділів або вище в організаційній структурі.

Наступною стратегією є розробка чітких керівних принципів спілкування. Побудова довіри через відкрите спілкування вимагає

своєчасного та ефективного обміну важливою інформацією. Через робочі місця співробітників ТОВ «Експерт-Монтаж» щодня проходить величезна кількість інформації, тому ділитися нею з усіма було б неефективно та непотрібно. Співробітники повинні мати всі дані, необхідні для виконання завдань на своїх посадах. У цьому випадку головним завданням керівника є розробка чітких інструкцій щодо розподілу інформації всередині товариства. Крім того, запропоновано комплекс заходів, спрямованих на поліпшення морально-психологічного клімату працівників ТОВ «Експерт-Монтаж» з урахуванням конфліктності та ворожнечі, що існують між окремими працівниками (рис. 3.6).

Лише той трудовий колектив, де панує атмосфера довіри та сприятлива морально-психологічна клімату, може досягати поставлених цілей та успішного взаємодіями для спільної місії. Поліпшення морально-психологічного клімату є основою для удосконалення внутрішніх комунікацій на ТОВ «Експерт-Монтаж».

На ТОВ «Експерт-Монтаж» існує проблема, за якої інформація підлеглим працівникам поступає від їх колег, а не безпосередньо керівника. Внаслідок чого існує ризик перекручування інформації, а також працівники незадоволені, що про важливу інформацію чи доручення дізнаються не безпосередньо від керівника. Вважаємо за доречне змінити даний підхід. За допомогою особистих зустрічей (контактів), через месенджері, мобільні телефони керівник може зв'язатися з підлеглим та надавати необхідні рекомендації. Такий підхід буде позитивно сприйматися працівниками.

Також на ТОВ «Експерт-Монтаж» слід залучати працівників нижчих рівнів до управління. Зокрема, окремих працівників, які протягом певного часу показали високі результати роботи слід залучати до обговорення важливих питань у колі вищого керівництва. Це дозволить їм більш точно зрозуміти специфіку завдання, відчутти приналежність до товариства. На ТОВ «Експерт-Монтаж» важливо впровадити практику щотижневих зборів всього трудового

колективу. ТОВ «Експерт-Монтаж» має малий за чисельністю трудовий штат до 50 працівників.



Рисунок 3.6 – Комплекс заходів направлений на поліпшення морально-психологічного клімату в трудовому колективі ТОВ «Експерт-Монтаж»

Відповідно можна раз в тиждень організувати короткі загальні збори трудового колективу за безпосередньою участю директора, який доповість

перед ними про результати роботи, подякує за виконану роботу, розповідь за майбутні проєкти, цілі, яких слід досягнути в найближчі дні, а також труднощі з якими зустрічається товариство. Вказівки, розпорядження, завдання слід надавати керівнику безпосередньо підлеглому. Оскільки практика щодо передачі інформації одним працівником іншому не діє та викликає незадоволення з боку інших колег.

Важлива роль у діяльності ТОВ «Експерт-Монтаж» відводиться рядовим співробітникам, які беруть участь у виробничих процесах товариства. Чимала кількість рутинних операцій не може виконуватися одним працівником, а вимагає активної участі 2-3 осіб. Відповідно від комунікації між ними залежить успішність та ефективність виконання тих чи інших операцій. Забезпечити вдалу комунікацію між ними можливо за рахунок покращення трудових відносин.

Лише у згуртованому трудовому колективі можна забезпечити ефективні комунікації. Для цього важливо запровадити спільне проведення часу усім трудовим колективом. Зокрема, започаткувати «День сім'ї». Для співробітників та членів їх сімей організувати свято з «корпоративною» тематикою, де діти можуть краще дізнатися про роботу їх батьків, самі співробітники ближче знайомляться, спілкуються один з одним, дізнаються щось нове про тих, хто працює поруч з ними.

Важливо ТОВ «Експерт-Монтаж» розвивати корпоративне волонтерство для працівників. Сьогодні досить складне та напружене життя у кожного українця, крім того фінансове забезпечення більшості знаходиться на низькому рівні, а ціни на різні засоби постійно зростають. Ніхто не захищений від різних негативних й непередбачуваних обставин, які можуть статися у житті кожного.

ТОВ «Експерт-Монтаж» необхідно розробити програму щодо підтримки своїх працівників, які опинилися у різних складних життєвих обставинах. Це може бути хвороба, потреба у дороговартісних ліках, смерть родичів, необхідність у покращенні житла тощо. У таких цілях необхідно

виділяти безповоротну допомогу працівникам, які опинилися у складних життєвих обставинах. Крім того, важливо надавати можливість отримати безвідсоткові кредити для купівлі житла.

Окрім зазначених заходів доцільно вищому керівництву ТОВ «Експерт-Монтаж» брати участь в прес-конференціях і відкрито звітувати про діяльність перед усім трудовим колективом. В умовах воєнного стану та неможливості очної участі усіх працівників у зборах трудового колективу, їх слід проводити в режимі онлайн за допомогою сучасних інформаційних технологій.

Загалом удосконалення внутрішніх комунікацій на ТОВ «Експерт-Монтаж» повинно відбуватися через створення сприятливої атмосфери у трудовому колективі. Для забезпечення цього на ТОВ «Експерт-Монтаж» слід організовувати різні тимблдингові заходи. У табл. 3.3 наведено програму тимблдингових заходів на досліджуваному товаристві.

Таблиця 3.2 – Програма тимблдингових заходів на ТОВ «Експерт-Монтаж»

Вид тимблдингу	Командоутворюючий захід	Короткий опис
Соціальний	Плетіння маскувальних сіток для ЗСУ	В Україні триває війна, ЗСУ потребує підтримки та постійної допомоги. Працівники товариства можуть долучитися до різних програм для підтримки ЗСУ. Наприклад, на території закладу можна організувати плетіння маскувальних сіток
Екологічний	Спільна висадка зелених насаджень на одній з вулиць Полтави	Щорічно 10 квітня проводиться міжнародна екологічна акція по озелененню вулиць. Трудовий колектив товариства може долучитися до даної акції та здійснити озеленення однієї з вулиць міста Полтава
Спортивний	Спільний перегляд матчів ЧС-2022, ліги чемпіонів	Значна частина працівників товариства є вболівальниками футбольних матчів. Спільний перегляд футбольних матчів на великому екрані сприятиме поліпшенню комунікацій між персоналом
	Гра у боулінг	Всі бажаючі розділяються на команди по 2-3 члени у кожній команді та грають у боулінг. Таким чином, організовується турнір з фіналом, а команда переможців отримує приз

Впровадження запропонованих заходів забезпечить на ТОВ «Експерт-Монтаж» є створення дружнелюбної атмосфери довіри серед працівників, що сприяє їх продуктивності та підвищенню кінцевих результатів діяльності. На ТОВ «Експерт-Монтаж» слід популяризувати спільне святкування особистих та професійних свят, ювілеїв товариства, спільні поїздки на короткостроковий відпочинок. Така загальна атмосфера буде сприяти формуванню культури для відкритої комунікації на ТОВ «Експерт-Монтаж».

Таким чином, важливого значення для успішного та ефективного функціонування ТОВ «Експерт-Монтаж» важливого значення мають внутрішні комунікації. Для їх удосконалення запропоновано створити сприятливу робочу атмосферу через організацію тимблдингових заходів та корпоративів. Окрім того в рамках удосконалення внутрішньої комунікації на ТОВ «Експерт-Монтаж» запропоновано започаткувати щотижневі збори трудового колективу та звітування директора перед ними, особиста видача наказів, розпоряджень безпосередньому виконавцю, проведенню онлайн-нараз, конференцій з участю працівників тощо. Вважаємо, що саме дані заходи сприятимуть підвищення ефективності внутрішніх комунікацій на ТОВ «Експерт-Монтаж».

У наступному питанні кваліфікаційної роботи проведемо економічну та соціальну ефективність запровадження нової моделі комунікаційної культури в ТОВ «Експерт-Монтаж».

3.3. Економічна та соціальна ефективність запровадження нової моделі комунікаційної культури в ТОВ «Експерт-Монтаж»

У даній кваліфікаційній роботі запропоновано ряд заходів спрямованих на удосконалення комунікаційної культури. Для того, щоб прийняти остаточне рішення щодо їх впровадження слід провести економічну та соціальну ефективність запровадження нової моделі комунікаційної культури в

ТОВ «Експерт-Монтаж». Лише за умови отримання необхідного рівня економічної та соціальної ефективності рекомендовані заходи можуть бути впроваджені у діяльність товариства. Економічна ефективність є кількісною величиною та передбачає величину додаткового прибутку, який припадає на одиницю вкладеної гривні в реалізацію запропонованих заходів.

Для того, щоб визначити економічну ефективність запровадження нової моделі комунікаційної культури в ТОВ «Експерт-Монтаж» необхідно підрахувати орієнтовні витрати товариства на реалізацію задуманого. Також після цього слід визначити очікуваний результат від запровадження нової моделі комунікаційної культури в ТОВ «Експерт-Монтаж». Кінцевим етапом оцінки економічної ефективності є співвідношення очікуваного корисного результату та витрат. Розраховується економічна ефективність за формулою:

$$E=P/V \quad (3.1)$$

E – економічна ефективність;

P – очікуваний результат від впровадження запропонованих змін;

V – планові витрати на впровадження запропонованих змін.

Іншим важливим показником, який вказує на економічну ефективність запропонованих заходів є економічний ефект. Розраховується він за формулою:

$$E= P - V \quad (3.2)$$

Для того, щоб визначити ці два ключові показники слід знайти планові витрати та очікуваний результат від впровадження запропонованих заходів. При цьому враховуємо, що усі наведені розрахунки носять ймовірнісний характер. Оскільки в сучасних динамічних умовах ведення бізнесу практично неможливо здійснити точний прогноз очікуваних результатів від впроваджених змін. Абсолютно точний результат буде отриманий лише після

декількох місяців запровадження змін. Водночас наведені ймовірні розрахунки дозволять вищому керівництву ТОВ «Експерт-Монтаж» прийняти рішення щодо доцільності їх впровадження у практичну діяльність. Для початку у табл. 3.3 наведено витрати на формування комунікаційної політики товариства.

Таблиця 3.3 – Витрати на формування комунікаційної культури ТОВ «Експерт-Монтаж»

Етап	Складові етапу	Витрати, тис. грн
1.Збір та аналіз інформації	Проведення анкетування; аналіз даних; виявлення відхилень; формулювання основних проблем і завдань комунікаційної культури підприємства.	25
2.Розробка програми дій	Проведення роз'яснювальної роботи з персоналом для створення в колективі переконаності в необхідності змін; визначення джерел опору змінам; розробка основних заходів щодо удосконалення комунікаційної культури	15
3.Створення передумов до удосконалення комунікаційної культури	Створення цільової групи для формування системи інформування персоналу; визначення цінностей та місії підприємства; документальне оформлення вимог до комунікаційної культури підприємства.	20
4.Контроль за впровадженням запропонованих змін	Виділення контрольних показників, за якими визначатимуться зміни комунікаційної культури підприємства, контроль за реалізацією змін	5
Разом		65

Згідно планових розрахунків ТОВ «Експерт-Монтаж» необхідно витрати 65 тис. грн. на саму розробку комунікаційної культури. Сюди входить вартість розхідного матеріалу, виплата премії працівникові, на якого буде покладено завдання щодо формування нової комунікаційної культури.

Найбільш важливим заходом у рамках удосконалення комунікаційної культури ТОВ «Експерт-Монтаж» є створення власного веб-сайту. Саме останній стане головним драйвером для розвитку комунікаційної культури товариства. Через нього відбудеться посилення комунікації з усіма стейкхолдерами товариства. Створення веб-сайту вимагає від ТОВ «Експерт-Монтаж» додаткових витрат. Оскільки самостійно товариство не зможе його

створити, необхідні послуги професійної організації. Зокрема, можливо скористатися послугами однієї з ІТ-компаній Полтави. У табл. 3.4 наведемо плановий кошторис витрат ТОВ «Експерт-Монтаж» на створення та запуск власної веб-сторінки.

Таблиця 3.4 – Кошторис витрат ТОВ «Експерт-Монтаж» на створення та запуск власної веб-сторінки

Найменування	Вартість, тис. грн
1. Послуги ІТ-компанії з створення веб-сторінки	60
3. Навчання персоналу	5
4. Хостинг та домен	2
5. Просування веб-сторінки у цифровому середовищі	20
Разом	87

Згідно плану ТОВ «Експерт-Монтаж» необхідно витрати 87 тис. грн. на створення та повноцінний запуск веб-сторінки. Наповнювати інформацією веб-сторінку, здійснювати її оновлення товариство зможе власними силами. Реєстрація та ведення акаунтів в соціальних мережах безкоштовно та здійснюватиметься маркетологом товариства.

Також запропоновано щорічно організувати для місцевої преси відкриту прес-конференцію директора ТОВ «Експерт-Монтаж», на якій він звітуватиме про річні результати роботи та цілі на наступні роки. Крім того, пропонується замовлення публікацій матеріалу про досліджуване товариство у газетах. Витрати на організацію прес-конференції складуть 50 тис. грн. У цю вартість входить також безкоштовний чай, кава та солодоці для усіх присутніх. На рекламу в газетах також заплановано кошторис витрат у розмірі 50 тис. грн.

Важливою складовою удосконаленої комунікаційної культури ТОВ «Експерт-Монтаж» є соціальна відповідальність товариства. У межах цього запропоновано придбати 2 генератора та 2 апарати штучної вентиляції

легень для однієї з лікарень Полтави. Вартість одного потужного генератора складає близько 150 тис. грн., а апарату штучної вентиляції легенів 350 тис. грн.

Окрім цього щорічна підготовка та випуск «Звіту про сталий розвиток ТОВ «Експерт-Монтаж» коштуватиме близько 25 тис. грн. Вартість проведених корпоративних та тимблдингових заходів визначити не можливо. Згідно плану кошторис на такі заходи запланований в розмірі 100 тис. грн. У табл. 3.5 наведено загальний бюджет удосконалення комунікаційної культури товариства.

Таблиця 3.5 – Загальний бюджет удосконалення комунікаційної культури ТОВ «Експерт-Монтаж»

№	Захід	Сума, тис. грн.
1	Формування програми удосконалення комунікаційної культури	65
2	Створення та запуск веб-сайту товариства	87
3	Фірмові бланки, сувенірна продукція	60
4	Організація прес-конференції	50
5	Соціальні проекти	900
6	Випуск та публікація «Звіту про сталий розвиток товариства»	25
7	Корпоративні та тимблдингові заходи	100
	Разом	1287

Отже, згідно планового бюджету прогнозується розмір витрат в розмірі 1287 тис. грн., які будуть спрямовані на заходи в межах удосконалення комунікаційної культури ТОВ «Експерт-Монтаж». Ці кошти удосконалення ТОВ «Експерт-Монтаж» зможе інвестувати з власних фінансових джерел оскільки протягом останніх років здійснює прибуткову діяльність та володіє відповідним капіталом, щоб покрити дану суму витрат. Тому з фінансування програми удосконалення комунікаційної культури ТОВ «Експерт-Монтаж» проблем не буде.

Що стосується очікуваного результату від впровадження запропонованих змін, то скористаємося статистичним методом. Він базується на урахуванні статистичних даних інших підприємств, які вживали заходи направлені на удосконалення комунікаційної культури товариства. Оскільки точно спрогнозувати можливі зміни практично неможливо. Згідно практики інших успішних підприємств якісні перетворення в комунікаційної культурі дозволяє забезпечити приріст чистого доходу від реалізації продукції на 8 % в середньому. Це відбувається завдяки поліпшенню комунікації з стейкхолдерами та як результат підвищення обсягів реалізації послуг. Відомо, що за результатами 2021 р. товариство отримало чистий дохід від реалізації продукції в розмірі 18787 тис. грн., відповідно 8 % з них складає 1502 тис. грн. Тобто очікується зростання чистого доходу від реалізації продукції за рахунок удосконалення комунікаційної культури.

Знаходимо за формулами 3.1-3.2 економічну ефективність та економічний ефект:

$$E = 1502 / 1287 = 1,16 \text{ грн./грн.}$$

$$EE = 1502 - 1287 = 215 \text{ тис. грн.}$$

Наведені розрахунки вказують на те, що запропоновані заходи в межах удосконалення комунікаційної культури є економічно вигідними для ТОВ «Експерт-Монтаж». Оскільки економічний ефект складе 215 тис. грн., а економічна ефективність 1,16. При тому, що у подальші роки ефективність комунікаційної культури лише буде зростати.

Окрім того удосконалення комунікаційної культури забезпечить ТОВ «Експерт-Монтаж» отримання й соціальної ефективності, яка проявлятиметься у наступному:

поліпшення умов праці;

підвищення рівня задоволеності працею;

покращення взаємовідносин з стейкхолдерами товариства;

формування позитивного іміджу соціально відповідального підприємства.

Таким чином, за результатами проведених розрахунків встановлено, що запропоновані заходи щодо удосконалення комунікаційної культури забезпечать ТОВ «Експерт-Монтаж» отримання економічної та соціальної ефективності. Зокрема, очікується економічний ефект в розмірі 215 тис. грн., а економічна ефективність при цьому складає 1,16 грн./грн. Соціальна ефективність удосконалення комунікаційної культури полягає у: поліпшенні умов праці, підвищенні рівня задоволеності працею, покращенні взаємовідносин з стейкхолдерами товариства, а також формуванні позитивного іміджу соціально відповідального підприємства.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі запропоновано напрями розвитку комунікаційної культури ТОВ «Експерт-Монтаж» в умовах пандемії та війни, а саме:

1. Сформовано комунікаційну політику ТОВ «Експерт-Монтаж» із зовнішніми та внутрішніми стейкхолдерами в умовах глобальних змін . Запропоновано оновлену комунікаційну політику ТОВ «Експерт-Монтаж» із зовнішніми та внутрішніми стейкхолдерами. Встановлено, що зважаючи на сучасні зміни ТОВ «Експерт-Монтаж» для налагодження ефективних комунікацій з своїми стейкхолдерами слід використовувати можливості соціальних мереж та інформаційних технологій. Перш за все запропоновано розробити власну веб-сторінку, яка стане важливим інструментом для підтримки комунікації з зацікавленими сторонами. Рекомендовано ТОВ «Експерт-Монтаж» розвивати соціальні мережі, що дозволить підвищити рівень впізнаності серед клієнтів та інших зацікавлених сторін. Комунікаційна культура ТОВ «Експерт-Монтаж» повинна розвиватися під дією сучасних тенденцій, а саме через активне використання можливостей Інтернету. Окрім

цього важливим атрибутом комунікаційної політики є висока соціальна відповідальність, тому в рамках цього запропоновано ТОВ «Експерт-Монтаж» брати активну участь у вирішенні соціальних та інших проблем міста.

2. Удосконалено внутрішні комунікації ТОВ «Експерт-Монтаж» на основі розвитку комунікаційної культури. Важливого значення для успішного та ефективного функціонування ТОВ «Експерт-Монтаж» важливого значення мають внутрішні комунікації. Для їх удосконалення запропоновано створити сприятливу робочу атмосферу через організацію тимблдингових заходів та корпоративів. Окрім того в рамках удосконалення внутрішньої комунікації на ТОВ «Експерт-Монтаж» запропоновано започаткувати щотижневі збори трудового колективу та звітування директора перед ними, особиста видача наказів, розпоряджень безпосередньому виконавцю, проведенню онлайн-нараз, конференцій з участю працівників тощо. Вважаємо, що саме дані заходи сприятимуть підвищення ефективності внутрішніх комунікацій на ТОВ «Експерт-Монтаж».

3. Оцінено економічну та соціальну ефективність запровадження нової моделі комунікаційної культури в ТОВ «Експерт-Монтаж». За результатами проведених розрахунків встановлено, що запропоновані заходи щодо удосконалення комунікаційної культури забезпечать ТОВ «Експерт-Монтаж» отримання економічної та соціальної ефективності. Зокрема, очікується економічний ефект в розмірі 215 тис. грн., а економічна ефективність при цьому складає 1,16 грн./грн. Соціальна ефективність удосконалення комунікаційної культури полягає у: поліпшенні умов праці, підвищенні рівня задоволеності працею, покращенні взаємовідносин з стейкхолдерами товариства, а також формуванні позитивного іміджу соціально відповідального підприємства.

ВИСНОВКИ

У процесі проведеного кваліфікаційного дослідження виконано усі поставлені завдання та досягнута поставлена на початку роботи мета. Підводячи підсумки проведеного дослідження можемо зробити наступні висновки.

1. Досліджено комунікаційну культуру: сутність, основні складові та їх характеристика. З'ясовано, що комунікаційна культура підприємства є складним багатоаспектним явищем, що формується всередині підприємства в результаті внутрішніх міжособистісних та ділових комунікацій щодо досягнення мети окремого проекту чи успіху підприємства загалом та стратегії вирішення супутніх проблем. Це дозволяє сформувати власні корпоративні цінності, норми поведінки, способи взаємодії тощо. Тобто однією з базових умов формування комунікаційної культури підприємства є спільна діяльність людей і їх комунікація для досягнення спільної мети. Формування стійких комунікативних і ментальних зв'язків створює внутрішній антикризовий потенціал, який забезпечить підприємству більшу стійкість у несприятливих умовах (наприклад, за рахунок самовідданості підприємству) та інтенсивніший розвиток у сталих умовах (наприклад, за рахунок активізації раціоналізаторських пропозицій на робочих місцях). В цьому полягає цінність та роль комунікаційної культури як інструмента управління підприємством в умовах змін.

2. Розглянуто процес формування комунікаційної культури підприємства в умовах динамічних змін. Послідовність вирішення цього завдання передбачає проведення всебічного обстеження поточного стану комунікаційної культури та визначити її відповідність стратегії розвитку підприємства. Відповідно до отриманих результатів обстеження комунікаційна культура підприємства підлягає коригуванню за допомогою низки методів, призначених для впровадження бажаних цінностей в систему менеджменту підприємства, а також для формування, підтримки і зміцнення комунікаційної культури підприємства. Методи, вживані для формування

комунікаційної культури підприємства, повинні використовуватися в комплексі, впливаючи відразу на усі сторони життєдіяльності бізнесу.

3. Виявлено особливості формування комунікаційної культури в умовах пандемії та війни. В умовах пандемії та війни підтримувати комунікаційну культуру підприємства, її цінності та норми досить складно. Проте, послідовне використання цифрових технологій дозволяє долати багато перешкод комунікаційного процесу підприємства. Попри наявність недоліків онлайн-комунікацій, їх переваги надають можливість суттєво підвищити ефективність роботи вітчизняних підприємств.

4. Надано характеристику об'єкта та суб'єкта управління ТОВ «Експерт-Монтаж», яке зареєстроване в організаційно-правовій формі товариства з обмеженою відповідальністю 04.02.2014 р. і територіально знаходиться у м. Полтава. Дане товариство функціонує в будівельній сфері, за величиною працюючих відноситься до малих працівників. Середньооблікова чисельність працівників за 2021 р. склала 48 осіб, що є найбільшим значенням за весь період функціонування товариства. Це свідчить про стабільний розвиток ТОВ «Експерт-Монтаж».

5. Здійснено діагностику техніко-економічних показників господарювання ТОВ «Експерт-Монтаж». За результатами дослідження динаміки основних техніко-економічних показників фінансово-господарської діяльності та фінансового стану ТОВ «Експерт-Монтаж» необхідно відзначити, що збільшення обсягів діяльності стало вирішальним чинником забезпечення прибутку та підвищення ділової активності підприємства. Прискорення руху оборотного капіталу сприяло подоланню дефіциту фінансування поточної діяльності та дозволило підтримувати платоспроможність і фінансову стійкість в умовах нестачі платіжних засобів для покриття поточних зобов'язань. За умови підтримування ділової активності на високому рівні, ТОВ «Експерт-Монтаж» матиме можливість зберігати фінансову рівновагу в умовах нестабільного ділового оточення, що, очевидно, зберігатиметься в Україні тривалий час. ТОВ «Експерт-Монтаж»

протягом 2019-2021 рр. вдається наростити обсяги чистого доходу від реалізації продукції з 5175,3 тис. грн. до 18787 тис. грн.

6. Охарактеризовано процес формування комунікаційної культури ТОВ «Експерт-Монтаж» в умовах змін. Результати проведеного аналізу дозволяють констатувати, що ТОВ «Експерт-Монтаж» має комунікаційну культуру, яка протягом тривалого часу не розвивалася у відповідності до сучасних тенденцій. Переважна більшість працівників незадоволені її існуючим станом. Детальний її аналіз дозволив виявити ряд як позитивних, так і негативних сторін. Зокрема, до позитивних сторін відноситься: оперативність передачі інформації зверху вниз та знизу вверху, створена спільна група в месенджері Viber, через яку поширюється інформація, працівники різних підрозділів вільно комунікують між собою з приводу різних робочих питань, існування певних спільних традицій, які посилюють комунікацію (спільне відзначення нового року, дати заснування товариства, завершення важливого проєкту), висока соціальна відповідальність перед суспільством. Поряд з цими позитивними сторонами існують й негативні, до яких слід віднести: переважання неформальних комунікацій у вигляді чуток, відсутність власного веб-сайту, високий рівень незадоволеності працівників наявною комунікаційною культурою, слабка комунікація з зовнішнім середовищем, закритість офіційних даних про діяльність ТОВ «Експерт-Монтаж», відсутність чітких правил, які б регулювали внутрішні та зовнішні комунікації.

7. Сформовано комунікаційну політику ТОВ «Експерт-Монтаж» із зовнішніми та внутрішніми стейкхолдерами в умовах глобальних змін. Запропоновано оновлену комунікаційну політику ТОВ «Експерт-Монтаж» із зовнішніми та внутрішніми стейкхолдерами. Встановлено, що зважаючи на сучасні зміни ТОВ «Експерт-Монтаж» для налагодження ефективних комунікацій з своїми стейкхолдерами слід використовувати можливості соціальних мереж та інформаційних технологій. Перш за все запропоновано розробити власну веб-сторінку, яка стане важливим інструментом для підтримки комунікації з зацікавленими сторонами. Рекомендовано

ТОВ «Експерт-Монтаж» розвивати соціальні мережі, що дозволить підвищити рівень впізнаності серед клієнтів та інших зацікавлених сторін. Комунікаційна культура ТОВ «Експерт-Монтаж» повинна розвиватися під дією сучасних тенденцій, а саме через активне використання можливостей Інтернету. Окрім цього важливим атрибутом комунікаційної політики є висока соціальна відповідальність, тому в рамках цього запропоновано ТОВ «Експерт-Монтаж» брати активну участь у вирішенні соціальних та інших проблем міста.

8. Удосконалено внутрішні комунікації ТОВ «Експерт-Монтаж» на основі розвитку комунікаційної культури. Важливого значення для успішного та ефективного функціонування ТОВ «Експерт-Монтаж» важливого значення мають внутрішні комунікації. Для їх удосконалення запропоновано створити сприятливу робочу атмосферу через організацію тимблдингових заходів та корпоративів. Окрім того в рамках удосконалення внутрішньої комунікації на ТОВ «Експерт-Монтаж» запропоновано започаткувати щотижневі збори трудового колективу та звітування директора перед ними, особиста видача наказів, розпоряджень безпосередньому виконавцю, проведенню онлайн-нараз, конференцій з участю працівників тощо. Вважаємо, що саме дані заходи сприятимуть підвищення ефективності внутрішніх комунікацій на ТОВ «Експерт-Монтаж».

9. Оцінено економічну та соціальну ефективність запровадження нової моделі комунікаційної культури в ТОВ «Експерт-Монтаж». За результатами проведених розрахунків встановлено, що запропоновані заходи щодо удосконалення комунікаційної культури забезпечать ТОВ «Експерт-Монтаж» отримання економічної та соціальної ефективності. Зокрема, очікується економічний ефект в розмірі 215 тис. грн., а економічна ефективність при цьому складає 1,16 грн./грн. Соціальна ефективність удосконалення комунікаційної культури полягає у: поліпшенні умов праці, підвищенні рівня задоволеності працею, покращенні взаємовідносин з стейкхолдерами товариства, а також формуванні позитивного іміджу соціально відповідального підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Конституція України від 08.12.2004. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 12.10.2022).
2. Господарський кодекс України: чинне законодавство зі змінами та допов. станом на 2 січня 2014 р.: (офіц. текст). Київ: Паливода А.В., 2014. 208 с.
3. Кодекс законів про працю. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text> (дата звернення 02. 10.2022).
4. Про відпустки: Закон України від 11 листопада 1996 року № 2073-III / Верховна рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/504/96-%D0%B2%D1%80> (дата звернення: 18. 10.2022).
5. Про державні соціальні стандарти та державні соціальні гарантії: Закон України від 28.12.2007 р. № 107-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2017-14#Text> (дата звернення 02. 10.2022).
6. Ангелко І.В., Лех І.А. Практичні аспекти застосування маркетингових комунікацій у діяльності суб'єктів господарювання. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2020. № 5. С.11-14.
7. Андрущенко А. О. Вплив культури на менеджмент у різних країнах. *Європейські перспективи*. 2014. № 5. С. 173-180.
8. Антоненко В.М., Мамченко С.Д., Рогушина Ю.В. Сучасні інформаційні системи і технології: управління знаннями : навч. посібник. Ірпінь : Нац. університет ДПС України, 2016. 212 с.
9. Баклажов О.В., Величко Н.С., Козлюк О.О. Ефективні комунікації на комунальних підприємствах водопровідно-каналізаційного господарства: практичний. Київ: DESPRO, 2021. 68 с.
10. Бебик В.М. Інформаційно-комунікаційний менеджмент у глобальному суспільстві: психологія, технології, техніка паблік рилейшнз: монографія. Київ: МАУП, 2015 438 с.

11. Брадулов П.О., Ординський В.І. Оцінювання цифрових маркетингових комунікацій: кількісні та якісні показники. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2020. Випуск 33. С.28-32.
12. Бурмака Т. М. Комунікативний менеджмент. Харків: ХНУМГ ім. О.М. Бекетова, 2019. 69 с.
13. Васильєв А. Й., Харчевнікова Л. С. Вплив корпоративної культури на ефективність діяльності підприємства. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка*. 2016. Вип. 174. С. 44-52.
14. Вракіна К. П. Комунікативна культура в епоху інформатизації. *Радіоелектроніка та молодь у XXI столітті : матеріали 24-го Міжнар. молодіж. форуму, 7–9 квітня 2020 р.* Харків: ХНУРЕ, 2020. Т. 8. С. 138-139.
15. Гайдученко С. О. Організаційна культура: конспект лекцій для студентів бакалавріату всіх форм навчання спеціальності 281 – Публічне управління та адміністрування; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків: ХНУМГ ім. Бекетова, 2020. 75 с.
16. Гордієнко П. Л. Дідковська Л. Г., Яшкіна Н. В. Стратегічний аналіз: Навчальний посібник. Київ: Алеута, 2019. 404 с.
17. Гошовська В.А. Комунікації в публічному управлінні: аспекти організаційної культури та ділового спілкування : навч. посіб. / уклад.: Гошовська В. А. та ін. Київ : К.І.С., 2016. 130 с.
18. Гриценко Н. В. Вплив корпоративної культури на діяльність підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. № 62. С. 168-174.
19. Гриценко Н.В. Особливості формування корпоративної культури організації. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2017. № 59. С 284-290.
20. Гришина В.В., Кумар Дж.П. Формування корпоративної культури органів місцевого самоврядування: організаційно-комунікаційний аспект.

Економіка та держава. 2021. №2. URL: <https://journal.ipk.edu.ua/index.php/ED/index> (дата звернення: 24.10.2022)

21. Дергачова В.В., Федірко Г.А. Особливості формування корпоративної культури на підприємствах України. *Економічний вісник НТУУ «КПІ» : збірник наукових праць*. 2018. № 15. С. 272-279.

22. Дибчук Л.В., Васількова А.О. Інноваційні технології подання інформації в інтернет-рекламі. *Економіка і суспільство*. 2018. № 19. С. 358-390.

23. Длігач А. Інтеграційні стратегії у системі маркетингу. *Маркетинг в Україні*. №3. 2019. С. 9-14.

24. Дрешпак В. М. Комунікації в публічному управлінні : навч. посіб. Д.: ДРІДУ НАДУ, 2015. 168 с.

25. Дюк О.М. Теоретико-методичні основи оцінки стану корпоративної культури. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: Економіка*. 2018. Вип. 2 (52). С. 115-118.

26. Жалдак Г.П. Інтегровані маркетингові комунікації як чинник ефективного розвитку підприємства. *European scientific journal of Economic and Financial innovation*. 2019. №2 (4). С. 4-12.

27. Зеліч В.В., Сойма С.Ю. Роль і значення комплексу інструментів маркетингових комунікацій та їх вплив на діяльність підприємства. *Економіка та управління підприємствами*. 2020. Випуск 43. С.160-167.

28. Зоріна О.І., Фадєєнко В.Ю. Вплив маркетингових комунікацій на діяльність підприємств в сучасних умовах. *Науковий вісник Миколаївського національного університету ім. В.О. Сухомлинського. «Економіка та управління підприємством»*. 2018. Випуск 21. С. 284–287.

29. Ковальов Б.Л., Павлик А.В., Федина С.М. Бізнес-комунікації: конспект лекції. – Суми : Сумський державний університет, 2020. 113 с.

30. Ковальчук С.В. Ринок маркетингових комунікацій України: огляд та тенденції розвитку. *Маркетинг в Україні*. 2016. № 3. С. 18-33.

31. Ковальчук С.В. Сучасні напрями рекламно-інформаційного тренду. *Маркетинг в Україні*. 2014. № 5 (86). С. 618–622.
32. Козак К., Мироненко Б. Корпоративна культура як фактор підвищення ефективності використання людського потенціалу підприємства. *Scientific Collection «InterConf»: SCIENTIFIC HORIZON IN THE CONTEXT OF SOCIAL CRISES*. 2021. URL: <https://ojs.ukrlogos.in.ua/index.php/interconf/article/view/16423> (дата звернення: 24.10.2022)
33. Колосок В.М., Лазаревська Ю.А. Розвиток цифрових комунікацій в сучасному менеджменті організацій. *Зб. наук. пр. Університетська наука : в 4 т. ДВНЗ «ПДТУ». Маріуполь*. 2020. Т. 3. С. 190-195.
34. Копитко М., Михаліцька Н., Верескля М. Корпоративна культура як стратегічний напрям управління підприємством в умовах сучасних викликів. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2021. № 2 (62). С. 92-99.
35. Король І.В. Маркетингові комунікації: навчально-методичний посібник. Умань: ВПЦ «Візаві», 2017. 151 с.
36. Котлер Ф. Основи маркетингу. Короткий курс. Київ: «Знання», 2017. 656 с.
37. Кудирко Л. П., Ніколаєць О. Ю. Модернізація маркетингових комунікацій компаній в умовах розвитку глобального інформаційного суспільства. *Економічний простір*, 2020. № 156. С. 52-55.
38. Кузик О.В. Стратегічне управління маркетинговими комунікаціями на сучасних підприємствах. *Стратегія економічного розвитку України*. 2014. № 34. С. 130–135.
39. Лазебник М. Р., Ковальчук С. В., Стахов Ю. Комплекс маркетингових комунікацій підприємства в процесі формування клієнтоорієнтованого маркетингу. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2018. № 6, т. 1. С. 282–287.
40. Лементовська В.А. Інноваційні форми комунікаційної діяльності в маркетингу. *Інвестиції: практика 60 та досвід*. 2020. № 19-20. С. 59-63.

41. Лозова Т.І., Олійник Г.Ю., Кадацька Т.О. Корпоративна культура у системі реалізації маркетингової стратегії компанії. *Економіка та держава*. 2021. № 1. С. 10-16.
42. Луценко К.О., Луценко В.Ю. Актуальні тенденції розвитку комунікацій в системі маркетингу. *Вчені записки університету «Крок». Серія «Економіка»*. 2018. № 3(51). С. 151–156.
43. Маковецька І.М. Організація комунікаційної діяльності на підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2021. Випуск №33. С. 33-37.
44. Мельник П. І., Зелена М. І. Корпоративна культура як чинник успішності компанії. *Причорноморські економічні студії*. 2016. Вип. 4. С. 67-70.
45. Мельник Ю. М., Сагер Л.Ю., Ілляшенко Н.С, Рязанцева Ю.М. Класифікація основних форм та видів маркетингових інтернет-комунікацій. *Маркетинг менеджмент інновацій*. 2016. № 4. С. 43–55.
46. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоурі Ф. Основи менеджменту. Київ: Знання, 2020. 704 с.
47. Михайлик А.А. Особливості застосування сучасних методів маркетингової комунікаційної політики підприємствами. *Електронне наукове фахове видання з економічних наук «Modern Economics»*. 2020. №23. С. 169-173.
48. Міронова Ю.В., Кагляк О.О., Пітик О.В. Науково-теоретичні основи дослідження маркетингових комунікаційних процесів на підприємстві. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2016. № 1. С. 207-214.
49. Новікова Л.В., Чернишова Л.О. Маркетингові комунікації як складова маркетингової політики підприємства на міжнародному ринку. *Бізнесінформ*. 2018. №11. С. 340-345.
50. Петрик В.І. Корпоративна культура та її роль в розвитку організації. 2018. URL: <http://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/20396/3988.pdf?sequence=3&isAllowed=y> (дата звернення 26.09.2022)

51. Пушкар З.М., Панчук Д.В. Корпоративна культура в контексті діяльності організації. *Молодий вчений*. 2017. № 10 (50). С. 1025-1028.
52. Радченко І. Б. Вступ до теорії міжкультурної комунікації: Конспект лекцій. Харків: УкрДУЗТ, 2021. 80 с.
53. Ринкевич Н.С. Організаційна культура підприємств: виклики, загрози та тенденції. *Економічний вісник Донбасу*. 2019. № 3 (57). С. 123-136.
54. Сахарова Т. В., Філіппов М.І. Перешкоди в процесі маркетингових комунікацій підприємств: причини виникнення та шляхи подолання. *Актуальні проблеми економіки*. 2017. № 6 (192). С. 120-126.
55. Слюсарєва Л.А., Костіна О.М. Удосконалення комунікаційної політики підприємства. *Економіка і суспільство*. 2018. Випуск № 16. С. 484-494.
56. Сміт П. Комунікація стратегічного маркетингу. Київ: Знання, 2019. 414 с.
57. Тараненко І.В., Яременко С.С. Інноваційна трансформація комплексу маркетингових комунікацій в умовах глобалізації. *Економічний нобелівський вісник*. 2016. № 1. С. 207-217.
58. Холод О.М. Комунікаційні технології: підручник. Київ: «Центр учбової літератури». 2013. 211 с.
59. Чикалова А. С. Теоретико-методичні засади класичних та новітніх концепцій комунікаційної політики підприємницьких структур. *Modern economics*. 2018. № 10. С. 139-145.
60. Чубукова О.Ю. Тенденції розвитку світового сучасного ринку маркетингових комунікацій на теперішній час. *Тези доповідей Всеукраїнської наукової конференції молодих учених та студентів «Актуальні проблеми та перспективи розвитку маркетингового управління»*. 2016. С. 8-9.
61. Bakas D., Kostis P., Petrakis P. Culture and labour productivity: An empirical investigation. *Econ. Model*. 2019. No 85. P. 233–243.
62. Communications Management. URL: <https://www.tutorialspoint.com>. htm (дата звернення: 25.11.2022)

63. Different Effective Methods of Communication (Useful). URL: <https://www.educba.com>. (дата звернення: 25.11.2022)
64. Eklof M., Ahlborg G., Jr. Improving communication among healthcare workers: A controlled study. 2016. No 28. P. 81-96.
65. Hofstede G., Hofstede, G. J., Minkov M. Cultures and Organizations: Software of the Mind. Rev. and exp.. New York: McGraw-Hill. 2005. 286 p.
66. Importance of Communication in an Organization. URL: <https://managementstudyguide.com/importance-of-communication.htm> (дата звернення: 25.11.2022)
67. Kovalchuk S., Kobets D., Dybchuk L. Formation of a system approach to the optimization of marketing management at an enterprise. *Eastern – European journal of enterprise Technologies*. 3 /4 (81). 2016. P. 4-12.
68. Lantara A. N. F. The effect of the organizational communication climate and work enthusiasm on employee performance. *Management Science Letters*. 2019. No 9. P. 1243-1256.
69. Lee Y., Kim J. Cultivating employee creativity through strategic internal communication: The role of leadership, symmetry, and feedback seeking behaviors. *Public Relations Review*. 2021. No 47. Pp. 991-998.
70. Neill M. S., Men L. R., Yue C. A. How communication climate and organizational identification impact change. *Corporate Communications: An International Journal*. 2019. No 25. P. 281-298.
71. Samovar L. A., Porter R. E., McDaniel E. R. Intercultural Communication: A Reader. 13th ed. Wadsworth, Cengage Learning. 2012. 532 p.
72. Stadnyk V., Pchelianska G., Holovchuk Y., Dybchuk L. The concept of marketing of balanced development and features of its implementation in the food market. Ukraine. *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2020. Vol. 6. No. 3. P. 80-95.
73. Weber J. L. Communication Management Techniques Every PM Should Know. ProjectManager, January 6, 2020. URL: <https://www.projectmanager.com> (дата звернення: 25.11.2022).

ДОДАТКИ