

Міністерство освіти і науки України
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
Навчально-науковий інститут фінансів, економіки, управління та права
Кафедра менеджменту і логістики

Кваліфікаційна робота

на здобуття ступеня вищої освіти «магістр» зі спеціальності 073 «Менеджмент»
освітньо-професійної програми «Менеджмент організації і адміністрування»
на тему : «Управління організаційними комунікаціями на підприємстві в
умовах динамічних змін»

Виконав:

студент академічної групи 601 – ЕМо

Маначинський Ярослав Іванович _____

Науковий керівник:

доцент кафедри менеджменту і

логістики,

к.е.н., доцент Гришко В.В. _____

ЗМІСТ

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМИ КОМУНІКАЦІЯМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ В УМОВАХ ДИНАМІЧНИХ ЗМІН.....	6
1.1 Сутність та значення організаційних комунікацій на підприємстві.....	6
1.2 Характеристика процесу управління організаційними комунікаціями на підприємстві.....	11
1.3 Проблеми та перспективи управління організаційними комунікаціями на підприємстві.....	22
Висновки до розділу 1.....	28
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМИ КОМУНІКАЦІЯМИ НА ПРАТ «Миргородкурорт».....	30
2.1 Аналіз об'єкта та суб'єкта системи управління ПРАТ «Миргородкурорт».....	30
2.2 Фінансово-економічний аналіз результатів господарської діяльності ПРАТ «Миргородкурорт».....	42
2.3 Оцінка існуючого процесу управління організаційними комунікаціями на ПРАТ «Миргородкурорт».....	46
Висновки до розділу 2.....	51
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМИ КОМУНІКАЦІЯМИ НА ПРАТ «Миргородкурорт».	52
3.1 Стратегічні напрями удосконалення управління комунікаціями на ПРАТ «Миргородкурорт».....	52
3.2. Удосконалення організаційного забезпечення комунікаціями на ПРАТ «Миргородкурорт».....	56
3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів.....	60
Висновки до розділу 3.....	67
ВИСНОВКИ	69
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	73
ДОДАТКИ	78

ВСТУП

Сучасний світ бізнесу характеризується високою динамікою змін, що охоплюють всі аспекти діяльності підприємств. Зміна економічних, технологічних, соціальних та культурних умов змушує організації постійно адаптуватися та реагувати на виклики ринку. У таких умовах ефективно управління організаційними комунікаціями стає ключовим чинником забезпечення стійкості, конкурентоспроможності та успіху підприємства.

Організаційні комунікації є важливим засобом координації діяльності співробітників, прийняття управлінських рішень та формування стійких взаємовідносин з партнерами, клієнтами та суспільством в цілому. Від ефективності комунікацій залежать як внутрішня згуртованість колективу, так і здатність швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища. У сучасних умовах зростання кількості каналів комунікації та впровадження новітніх технологій відкривають нові можливості для підвищення продуктивності, але водночас створюють і нові виклики.

В контексті динамічних змін, які часто супроводжуються нестабільністю та невизначеністю, управління організаційними комунікаціями є складним і багатогранним процесом. Воно охоплює формування інформаційних потоків, вибір інструментів взаємодії, врахування інтересів і цінностей різних груп співробітників, а також здатність підприємства до інноваційної діяльності. Потреба у створенні чіткої та гнучкої системи комунікацій, яка забезпечить ефективний обмін інформацією та оперативне реагування на зміни, є ключовою передумовою для досягнення стратегічних цілей підприємства.

Актуальність теми «Управління організаційними комунікаціями на підприємстві в умовах динамічних змін» зумовлена необхідністю пошуку ефективних моделей управління, здатних забезпечити гнучкість, адаптивність та високу результативність підприємств. У даній роботі досліджується теоретичний і практичний аспект управління комунікаціями на підприємствах, аналізуються сучасні тенденції, методи та інструменти, які дозволяють досягати позитивних результатів у мінливих умовах.

Метою кваліфікаційної роботи є узагальнення теоретичних аспектів та внесення рекомендацій щодо оптимізації управління організаційними комунікаціями на підприємстві.

Для досягнення поставленої мети в кваліфікаційній роботі слід вирішити:

сутність та значення організаційних комунікацій на підприємстві;

характеристика процесу управління організаційними комунікаціями на підприємстві;

проблеми та перспективи управління організаційними комунікаціями на підприємстві;

аналіз об'єкта та суб'єкта системи управління ПРАТ «Миргородкурорт»;

фінансово-економічний аналіз результатів господарської діяльності ПРАТ «Миргородкурорт»;

оцінка існуючого процесу управління організаційними комунікаціями на ПРАТ «Миргородкурорт»;

стратегічні напрями удосконалення управління комунікаціями на ПРАТ «Миргородкурорт»;

удосконалення організаційного забезпечення комунікаціями на ПРАТ «Миргородкурорт»;

оцінка ефективності запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є процес управління організаційними комунікаціями на підприємстві.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти управління організаційними комунікаціями ПРАТ «Миргородкурорт».

Перший розділ присвячений розкриттю поняття теоретичних та практичних аспектів управління організаційними та комунікаціями на підприємствах в умовах динамічних змін.

У другому розділі подається аналіз управління організаційними комунікаціями на підприємстві в умовах динамічних змін.

У третьому розділі викладено можливі напрями удосконалення управління організаційними комунікаціями на підприємстві в умовах динамічних змін.

Інформаційна база дослідження складається з наукових праць вітчизняних і зарубіжних авторів у галузі управління організаційними комунікаціями, монографій, наукових статей, підручників, навчальних посібників і практичних посібників з менеджменту комунікацій. Також було використано нормативно-правові акти, які регулюють діяльність підприємств у сфері інформаційного обміну та управління комунікаціями, статистичні дані, звітність підприємств, аналітичні матеріали, дані досліджень ринку і внутрішньофірмових опитувань. Практичну частину дослідження підкріплено аналізом конкретних прикладів з діяльності підприємств, кейсів з ефективного управління комунікаціями в умовах змін та результатів впровадження сучасних технологій комунікації.

Методологічна база дослідження включає комплекс загальнонаукових і спеціальних методів дослідження, що використовуються для аналізу управління організаційними комунікаціями на підприємстві в умовах динамічних змін.

За темою кваліфікаційної роботи опубліковано тези на тему «Управління організаційними комунікаціями на підприємстві в умовах динамічних змін» *Сучасні інноваційно-інвестиційні механізми розвитку національної економіки в умовах євроінтеграції*: матеріали XI Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції, 07 листопада 2024 р. Полтава: Національний університет імені Юрія Кондратюка, 2024. С. 72-74).

Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Обсяг роботи – 72 сторінки, містить 35 таблиць, 6 рисунків, 2 додатків та 52 літературних джерела.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ТА ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМИ КОМУНІКАЦІЯМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ В УМОВАХ ДИНАМІЧНИХ ЗМІН

1.1. Сутність та значення організаційних комунікацій на підприємстві

Комунікації – це процес передавання інформації від однієї особи до іншої. Ефективні комунікації – це такий процес передавання повідомлення, коли отримане повідомлення наскільки можливо близьке за значенням до первинного. Ключовими складовими ефективних комунікацій є дані – це неопрацьовані цифри і факти, які відображають окремий аспект дійсності;

та інформація – це дані, представлені у вигляді або формі, які мають сенсові навантаження. Інформація є цінною, якщо вона достовірна, своєчасна, повна і доречна.

Комунікативний процес розпочинається, коли одна особа (відправник) хоче передати факт, ідею, думку чи іншу інформацію комусь іншому (одержувачу). Ця інформація має значення для відправника незалежно від того, чи вона проста і конкретна, чи складна і абстрактна.

Наступна дія – це кодування інформації у формі що відповідає ситуації. Кодування може набувати форми слів, виразу обличчя, жестів, або навіть художнього вираження і фізичних дій.

Після того, як повідомлення закодовано, його передають відповідними засобами зв'язку. Звичайні засоби зв'язку в організаціях - це наради, електронна пошта, записки, листи, звіти та телефонні розмови.

Далі відбувається розкодування у форму, яка має значення для одержувача. Значення інформації може бути різним, і у багатьох випадках воно є підставою для відповіді, і тоді утворюється цикл, оскільки нове повідомлення у такій же послідовності передається початковому відправникові (табл 1.1).

Таблиця 1.1

Види організаційних комунікацій

Вид комунікації	Опис	Приклад
Вербальна комунікація	Комунікація через мову (усну або письмову).	Спілкування між співробітниками на нарадах, електронна пошта, звіти, інструкції.
Невербальна комунікація	Передача інформації без слів, через жести, міміку, позу, тон голосу.	Візуальні знаки, пози, вирази обличчя, невербальні сигнали на зустрічах або переговорах.
Формальна комунікація	Комунікація, яка відбувається відповідно до встановлених процедур, ієрархії та структур.	Офіційні листи, документи, звіти, повідомлення через інструкції чи накази.
Неформальна комунікація	Інформація, що передається неформальними каналами (часто між колегами або групами) без суворого дотримання ієрархії та офіційних процедур.	Спілкування в коридорі, через соціальні мережі, неформальні зустрічі чи обговорення в обідню перерву.
Горизонтальна комунікація	Обмін інформацією між співробітниками на одному рівні організаційної структури.	Зустрічі між колегами, обговорення проектів або ідей в межах одного відділу або команди.
Вертикальна комунікація	Комунікація, що йде зверху вниз або знизу вгору в ієрархії організації.	Спілкування між керівництвом та працівниками, зворотний зв'язок від працівників до керівництва.
Інформативна комунікація	Процес передачі фактів, даних або новин між учасниками.	Поширення новин про зміни в політиці компанії, інформація про нові продукти чи послуги, зміни в процесах роботи.
Психологічна комунікація	Комунікація, що охоплює емоційні і психологічні аспекти взаємодії між учасниками, зосереджена на підтримці чи зміні ставлення.	Мотиваційні бесіди, підтримка колег у складних ситуаціях, вирішення конфліктів, керівництво через емоційну підтримку.

Примітка. Розроблено автором на основі: Шум, Е. (2020). Теорія комунікації: принципи і процеси. Київ: Кондор.

Ця таблиця описує основні види комунікацій, які можуть використовуватися в організаціях для забезпечення ефективної взаємодії між співробітниками на різних рівнях і за різними напрямками. [17].

Комунікації можуть бути перервані перешкодою – шумом або розмовою людей поблизу. Перешкодами також є загублений на пошті лист, пошкодження телефонної лінії, неправильна адреса електронної пошти тощо.

Сьогодні поширені такі типи комунікацій в організаціях: міжособові комунікації; комунікації у системах зв'язку та командах; комунікації в організаціях та електронні засоби комунікацій.

Усні комунікації відбуваються під час розмови віч-на-віч, групових дискусій, телефонних розмов і ін., за яких розмовну мову використовують для передавання змісту. Перевага усних комунікацій полягає в тому, що вони забезпечують негайний зворотній зв'язок і взаємний обмін. Недоліком усних комунікацій є те, що вони можуть бути недостовірними (неправильно вибрані слова для вираження суті; якісь перешкоди переривають процес; слухач забуває частину або все повідомлення; не вистарчає часу на виважені відповіді тощо) [23].

Письмові комунікації - це звіти, записки, листи, записи і ін. Вадюю цих комунікацій є те що вони затримують зворотній зв'язок та взаємообмін, крім того вони є складніші від усних і потребують більше часу. Переваги письмових комунікацій полягають у достовірності. Їм надають переваги, коли одній чи обом сторонам потрібні письмові записи про те, що відбувалося. Вибираючи засіб комунікації, менеджери повинні зважати на всі аспекти.

Комунікативні схеми – це способи обміну інформацією між членами групи або команди. Вони можуть відрізнитися залежно від потоків інформації, ролі лідера та типу завдань. Менеджери можуть вибирати централізовану схему комунікації для простих і рутинних завдань, або ж сприяти децентралізації, коли завдання складніші (наприклад, ухвалення стратегічних рішень), оскільки це сприяє більшій відкритості каналів комунікації та ефективнішому обміну інформацією [31].

Комунікації в організаціях охоплюють потоки інформації між різними рівнями і групами. Це включає як усні, так і письмові форми комунікацій, які поширюються по всій організації. Існують вертикальні та горизонтальні комунікаційні зв'язки [18].

Вертикальні комунікації здійснюються вгору та вниз в ієрархічній структурі організації і включають взаємодію між менеджерами, їхніми керівниками та

підлеглими. Такі комунікації повинні бути двосторонніми, щоб забезпечити ефективний зворотний зв'язок [24].

Горизонтальні комунікації відбуваються між співробітниками одного рівня, сприяючи координації між підрозділами і є важливими для роботи команд, де залучені працівники різних відділів.

На комунікаційні процеси в організаціях істотно впливають електронні засоби зв'язку. Інформаційні технології охоплюють ресурси, що використовуються організацією для управління інформацією, необхідною для досягнення її цілей. Це можуть бути комп'ютери, мережі, телефони та інші пристрої. Існують шість основних типів інформаційних систем:

1. Операційно-виконавча система — для виконання рутинних операцій.
2. Інформаційна система менеджменту — збирає та організовує дані для зручного використання менеджерами.
3. Система підтримки рішень — автоматизує пошук і обробку інформації для прийняття рішень.
4. Адміністративна інформаційна система — для потреб вищих рівнів управління.
5. Інтернет-мережі — комунікаційні мережі всередині організації.
6. Експертні системи — створені для визначення можливих варіантів дій у конкретних ситуаціях [19].

Неформальні комунікації, такі як чутки, інформація "з першої руки" і невербальні форми обміну інформацією, також мають місце в організаціях.

Управління комунікативним процесом включає виявлення і подолання бар'єрів, що заважають ефективній комунікації. Ці бар'єри поділяються на індивідуальні та організаційні.

Індивідуальні бар'єри можуть виникати через погане слухання, неправильне розуміння жестів або упереджене ставлення до співрозмовника.

Організаційні бар'єри пов'язані з умовами комунікацій, такими як різний статус, владні відмінності, сприйняття та інформаційне перевантаження [25] .

Для подолання цих бар'єрів необхідно розвивати індивідуальні навички, такі як активне слухання, стимулювання двостороннього обміну інформацією, а також організаційні навички, наприклад, управління інформаційними потоками та ефективне використання засобів комунікації [22].

Контроль є важливою функцією управління, що забезпечує досягнення організацією своїх цілей. Процес контролю починається з формулювання цілей і завдань і є невід'ємною частиною будь-якої організації. Без контролю неможливо ефективно управляти діяльністю.

Контроль необхідний з кількох причин:

1. Цілі і плани часто формуються на основі прогнозів, які можуть змінюватися під впливом зовнішніх факторів, тому контроль дозволяє оперативно реагувати на зміни в оточенні.
2. Для запобігання кризам в організації потрібно своєчасно виявляти проблеми та коригувати діяльність, що допоможе уникнути їх ескалації.
3. Контроль також визначає, які напрямки організаційної діяльності є найбільш ефективними для досягнення загальних цілей.
4. Важливою характеристикою контролю є його всеосяжність, адже він має охоплювати всі аспекти діяльності організації.

Існують різні види контролю: попередній, поточний і заключний. Хоча вони мають спільну мету — наблизити результати до бажаних, різняться за часом проведення [30].

Попередній контроль здійснюється шляхом встановлення правил і процедур, що забезпечують правильний хід роботи.

Поточний контроль базується на вимірюванні фактичних результатів після виконання завдання та потребує зворотного зв'язку.

Заключний контроль надає інформацію для подальшого планування та мотивації співробітників, враховуючи отримані результати [28].

1.2. Характеристика процесу управління організаційними комунікаціями на підприємстві

Комунікаційний процес являє собою обмін інформацією між двома або більше учасниками. Головними функціями комунікаційного процесу є досягнення соціальної єдності при збереженні унікальності кожного з його елементів. У кожному акті комунікації виконуються управлінська, інформаційна, емоційна (та, що викликає емоційні реакції) і фактична (забезпечує встановлення контактів) функції. У своїй суті процес комунікації – це переміщення інформації в ланцюзі «відправник – канал – отримувач», що проявляється як реальний або потенційний зв'язок у формі діалогу, а також вплив на об'єкт управління, який здійснюється завдяки обміну повідомленнями [1].

Сучасне підприємство є складним об'єктом управління, який характеризується необхідністю врахування економічних, технічних та політичних факторів, а також складністю як технічних, так і організаційних аспектів діяльності. Воно має тісний зв'язок із зовнішнім середовищем та його численними елементами. Підвищення ефективності використання ресурсів підприємства в умовах розвитку ринку значною мірою залежить від застосування актуальної та достовірної інформації щодо внутрішнього та зовнішнього середовища. Важливим завданням внутрішньої комунікації є формування серед працівників підтримки цілей і політики підприємства, визначених керівництвом. Лише якісно організована і ефективно функціонуюча система комунікацій здатна забезпечити виконання поставлених завдань. Завдяки комунікації співробітники отримують необхідні знання та мотивацію, стають активними захисниками та пропагандистами планів підприємства (табл 1.2).

Таблиця.1.2

Відображення основних аспектів комунікаційного процесу та його функцій

Елемент комунікаційного процесу	Опис
Учасники комунікації	Відправник і отримувач інформації (можуть бути кілька учасників)

Канал комунікації	Засоби передачі інформації між учасниками (усно, письмово, електронно)
Комунікаційні функції	<ul style="list-style-type: none"> - Управлінська: координація дій, прийняття рішень - Інформаційна: передача знань і фактів - Емоційна: вплив на емоції учасників, створення відповідної атмосфери - Фактична: встановлення контактів між учасниками
Процес комунікації	Обмін інформацією, який включає ланцюг "відправник – канал – отримувач"
Зворотний зв'язок	Взаємне реагування, яке дозволяє виправити непорозуміння та врахувати проблеми працівників
Складність комунікацій	Необхідність врахування економічних, технічних та політичних факторів в умовах розвитку підприємства
Важливість внутрішньої комунікації	Формування підтримки цілей та політики підприємства серед працівників для досягнення ефективності
Роль комунікацій для мотивації	Забезпечення знань і мотивації для працівників, що допомагає їм стати активними учасниками реалізації планів підприємства

Примітка. Розроблено автором на основі управлінських комунікацій. Київ: Наукова думка. С. 45.

Ця таблиця допомагає наочно структурувати основні моменти, що розкривають сутність комунікаційного процесу на підприємстві та його важливість для ефективного управління [2].

Спілкування є значущою частиною соціальної взаємодії та важливим елементом будь-якої діяльності. Комунікація – це форма обміну інформацією, яка може відбуватися як у безпосередній взаємодії, так і через технічні засоби. Ефективні комунікації забезпечують організаційну ефективність, оскільки вважається, що підприємство, яке вміло організовує комунікаційні процеси, демонструє високі результати і в інших аспектах своєї діяльності. Комунікація є необхідною умовою для соціального життя, а комунікабельність виступає важливою рисою для досягнення успіху.

Комунікаційний менеджмент є новим видом політичної, наукової, організаційної та технічної влади, що інтегрує підприємство в зовнішнє середовище, забезпечуючи обмін ідеями та інформацією для досягнення

взаєморозуміння. Це охоплює широке коло питань, оскільки кожен процес потребує належного управління, особливо важливі інформаційні потоки в ході діяльності підприємства. Важливо також координувати виробничі процеси, постачання та відвантаження продукції, найм та навчання персоналу, що неможливо без належної організації обміну інформацією [4].

Сучасна економіка та суспільство не можуть функціонувати без розвиненої системи комунікацій. В умовах сьогодення інформація та комунікація мають ключове значення. Спілкування, як засіб передачі інформації, система цінностей та норм міжособистісної взаємодії, є основою сучасного соціального, виробничого та громадського життя країни.

Як важливий аспект взаємодії, загальні результати будь-якої діяльності, включаючи управлінську, потребують постійного розвитку та вдосконалення. Недосконалість комунікаційної системи може суттєво знижувати ефективність управління та господарської діяльності підприємства. Використання комунікацій як інструменту впливу на внутрішнє та зовнішнє середовище організації є одним зі способів удосконалення механізмів управління, що забезпечує ефективне функціонування підприємства в ринковій економіці. Вчасне вирішення цього питання визначає подальший розвиток підприємства та його конкурентоспроможність (табл 1.3).

Таблиця.1.3

Комунікаційний менеджмент та його вплив на діяльність підприємства

Елемент	Опис
Комунікація	Обмін інформацією, який може відбуватися як у безпосередній взаємодії, так і через технічні засоби.
Ефективність комунікацій	Організація комунікаційних процесів на підприємстві забезпечує високі результати у інших аспектах діяльності підприємства.
Комунікаційний менеджмент	Новий вид влади, який інтегрує підприємство в зовнішнє середовище, забезпечуючи обмін ідеями та інформацією для досягнення взаєморозуміння.
Роль комунікації для підприємства	Комунікація необхідна для успішної соціальної взаємодії, управління

	виробничими процесами, постачанням, відвантаженням продукції, а також найманням та навчанням персоналу.
Значення комунікацій у сучасній економіці	В умовах сьогодення комунікація є ключовим фактором для розвитку економіки та соціуму, забезпечуючи функціонування суспільства та підприємств.
Комунікація як система цінностей і норм	Спілкування – це система передачі інформації, що включає цінності та норми міжособистісної взаємодії, яка є основою для соціального, виробничого та громадського життя.
Важливість розвитку комунікацій	Постійний розвиток і вдосконалення комунікацій є необхідним для досягнення ефективних результатів в управлінській та господарській діяльності підприємства.
Недосконалість комунікаційної системи	Невдосконала комунікаційна система може знижувати ефективність управління та діяльності підприємства.
Комунікації як інструмент впливу	Використання комунікацій для впливу на внутрішнє та зовнішнє середовище організації допомагає покращити механізми управління і підвищити конкурентоспроможність підприємства.
Конкурентоспроможність підприємства	Вчасне та ефективне вирішення питань комунікацій впливає на подальший розвиток підприємства та його здатність зберігати конкурентоспроможність на ринку.

Примітка. Розроблено автором на основі: Основи комунікаційного менеджменту на підприємстві. Київ: Академвидав. С. 112.

Ця таблиця структурує основні ідеї, що описують роль комунікації у діяльності підприємства та її значення для ефективного управління.

Практика спілкування дозволяє визначити особистісні комунікації в контексті соціальних і суспільно-політичних взаємодій, сприяє досягненню взаєморозуміння з собою та іншими людьми, а також формуванню спільного поля змістовної взаємодії в рамках тем спілкування для досягнення згоди. Водночас сучасне суспільство характеризується співіснуванням різноманітних культур, орієнтацією на ціннісно-сміслові структури, що ускладнює комунікацію, створює проблеми з адаптацією особистості до сучасних соціальних умов і культурних ситуацій, а також ускладнює орієнтацію в нових, динамічних суспільно-політичних реаліях. Таким чином, актуальність вивчення комунікативних

практик, що забезпечують функціонування базових зв'язків у сучасному суспільстві, не викликає сумнівів [5].

Сьогодні спілкування виконує не лише функцію передачі інформації, а й виступає одним із ключових інструментів управління діловими відносинами. Воно сприяє розвитку підприємств і зміцненню їхніх позицій на ринку. Процеси роботи з інформацією зараз активно вдосконалюються, зокрема за рахунок створення баз даних, побудови комп'ютерних мереж та впровадження спеціалізованого програмного забезпечення. Комунікативність як здатність до встановлення контактів, досягнення взаєморозуміння і формування зв'язків є важливим елементом успішної діяльності [3].

Дослідження показують, що менеджери витрачають від 50% до 90% свого часу на спілкування. Це пояснюється тим, що вони постійно залучені до міжособистісних взаємодій, процесів прийняття рішень, планування, організації, обміну інформацією, мотивації та контролю (табл 1.4).

Таблиця 1.4

Основні аспекти, комунікативних практик, їх ролі у сучасному суспільстві та в бізнес-середовищі

Елемент	Опис
Особистісні комунікації	Визначаються як взаємодія між людьми, що сприяє досягненню взаєморозуміння, формуванню спільного поля змістовної взаємодії для досягнення згоди.
Соціальні та суспільно-політичні взаємодії	Комунікація відіграє ключову роль у формуванні соціальних і політичних зв'язків, визначаючи ефективність взаємодії в суспільстві.
Проблеми адаптації в сучасних умовах	Сучасне суспільство характеризується складною адаптацією до нових соціальних умов і культурних ситуацій, що ускладнює комунікацію.
Актуальність вивчення комунікаційних практик	Вивчення практик комунікації є важливим для забезпечення функціонування базових соціальних зв'язків у сучасному суспільстві.
Функції спілкування	Спілкування виконує функції передачі інформації та є ключовим інструментом управління діловими відносинами, сприяючи розвитку підприємств.
Удосконалення комунікаційних процесів	Покращення комунікаційних процесів за

	рахунок створення баз даних, комп'ютерних мереж та спеціалізованого програмного забезпечення.
Комунікабельність	Здатність до встановлення контактів, досягнення взаєморозуміння та формування зв'язків, що є важливим елементом успішної діяльності.
Складність комунікаційного процесу	Комунікація включає особисті та групові зустрічі, телефонні розмови, обмін записками, листами, звітами та є засобом формування довіри.
Роль довіри в комунікації	Довіра є важливою складовою комунікації, сприяючи взаємному прийняттю та розумінню між учасниками.
Недостатня увага до комунікацій	Багато підприємств не підходять до вдосконалення комунікації комплексно, не розвиваючи як технічні, так і міжособистісні аспекти взаємодії.
Час, витрачений менеджерами на комунікацію	Менеджери витрачають від 50% до 90% свого часу на комунікацію, включаючи міжособистісні взаємодії, прийняття рішень, планування та обмін інформацією.
Типи комунікацій	Включають особисті і групові зустрічі, телефонні розмови, листи, звіти, які є важливими елементами внутрішньої організації.
Взаємодія у процесах управління	Комунікація є важливою для організації процесів прийняття рішень, планування, мотивації, контролю та обміну інформацією в організації.

Примітка. Розроблено автором на основі: Комунікаційні процеси в управлінні організацією. Харків: Прем'єр. С. 58.

Ця таблиця систематизує основні ідеї тексту та відображає різноманітні аспекти комунікації в сучасному суспільстві та на підприємствах [6].

Основними завданнями системи управління комунікаціями є забезпечення інформаційної підтримки управління змінами (реструктуризації підприємства), підтримка прийняття управлінських рішень, розробка нових технологій, здійснення злиття підприємств, виявлення комунікаційних та управлінських проблем, зниження опору співробітників до змін, створення корпоративної культури та мотивація персоналу (табл 1.5).

Таблиця 1.5

Система забезпечення комунікацій виробничої діяльності

Плідна, довгострокова праця з	Високий рівень компетентності персоналу
-------------------------------	---



Примітка. Розроблено автором на основі: Управлінські стратегії на підприємствах: постачальники та покупці. Київ: Наукова думка. С. 123.

Невербальні способи комунікації є невід'ємною частиною міжособистісного спілкування, оскільки часто саме через жести, міміку чи тембр голосу передаються емоції, стан та ставлення. Різні способи комунікації поділяються на три основні групи: письмові, усні та візуальні. На думку фахівців, вербальний контакт є найефективнішим у багатьох ситуаціях, оскільки дозволяє деталізувати питання та уникнути непорозумінь [8].

Для ефективної реалізації вертикальних комунікацій важливо дотримуватись певних принципів, таких як уникнення надмірної опіки підлеглими, чітка ієрархія, достатня поінформованість для уникнення пліток, а також ввічливість і відповідний стиль мовлення. Удосконалення внутрішньої комунікації базується на цілях і стратегіях підприємства та має свої програми і бюджет.

Покращення зв'язку в підприємстві часто зосереджене на інформаційних потоках, які формують атмосферу на робочому місці та зменшують непорозуміння. Ефективне управління інформаційними потоками є ключовою функцією комунікаційного менеджменту, оскільки саме інформація є основним ресурсом управління, а комунікація – основною технологією.

Великим підприємствам часто необхідний спеціалізований відділ для розвитку внутрішніх комунікацій, оскільки ця діяльність є важливою для формування корпоративної культури, мотивації персоналу та підвищення ефективності роботи. Ефективна комунікація сприяє довірі, координації діяльності та створенню позитивної атмосфери [9].

Завдання комунікації полягає в забезпеченні ефективного обміну інформацією, розвитку міжособистісних відносин та регулюванні інформаційних потоків в організації. Внутрішні та зовнішні зв'язки суб'єкта господарювання можуть мати сталі принципи, проте адаптація до нових умов та своєчасна передача інформації залишається ключовою для досягнення високих результатів.

Управління організаційними комунікаціями в умовах динамічних змін вимагає від підприємств гнучкості та адаптивності, оскільки змінюється як внутрішнє середовище (організаційна структура, корпоративна культура), так і зовнішнє (технології, ринкові умови, конкурентне середовище). Це управлінське завдання вимагає використання різних комунікаційних стратегій, інструментів та підходів для ефективної взаємодії між усіма учасниками організаційного процесу (табл 1.6) [27] .

Таблиця 1.6

Форми і засоби комунікації в господарській діяльності

Елемент	Опис
Форми спілкування	Різноманітні форми комунікації, які використовуються в господарській діяльності: експресивне, інформаційне, соціально-ритуальне, переконливе, паралінгвістичне.
Експресивне спілкування	Виразне спілкування, що демонструє емоції (наприклад, зустріч після тривалої розлуки).
Інформаційне спілкування	Спілкування для передачі інформації через різні канали (виступи перед аудиторією, передача по радію).
Соціально-ритуальне спілкування	Спілкування, що відповідає соціальним нормам і звичаям (наприклад, правила знайомства, гостинності).
Переконливе спілкування	Здатність впливати на думки інших, важливе для політиків, юристів, продавців.
Паралінгвістична комунікація	Використання невербальних засобів, таких як міміка та пози для передачі нюансів повідомлення.
Невербальні способи комунікації	Комунікація, яка передає емоції, ставлення та інші аспекти через жести, міміку, тембр голосу.
Групи комунікацій	Письмові, усні та візуальні способи комунікації.
Важливість вербального контакту	Вербальний контакт є найбільш ефективним для уникнення непорозумінь та деталізації питань.

Принципи вертикальних комунікацій	Уникнення надмірної опіки, чітка ієрархія, поінформованість, ввічливість і відповідний стиль мовлення.
Удосконалення внутрішньої комунікації	Базується на цілях і стратегіях підприємства, має свої програми та бюджет.
Управління інформаційними потоками	Ключова функція комунікаційного менеджменту для створення ефективної атмосфери та зменшення непорозумінь.
Спеціалізований відділ для комунікацій	Необхідність відділу для розвитку внутрішніх комунікацій на великих підприємствах, що сприяє корпоративній культурі та мотивації.
Роль комунікації в організації	Забезпечення ефективного обміну інформацією, розвитку міжособистісних відносин та регулювання інформаційних потоків.
Адаптація до нових умов	Адаптація до змін в організаційному середовищі та зовнішньому середовищі (технології, ринок, конкуренція) для ефективного управління комунікаціями.
Гнучкість і адаптивність в управлінні комунікаціями	Використання різних комунікаційних стратегій для взаємодії в умовах змін.

Примітка. Розроблено автором на основі: Соціальна і корпоративна комунікація: теорія і практика. Харків: Вища школа. С. 89-102.

Таблиця чітко систематизує різноманітні аспекти комунікаційних процесів, які необхідні для ефективного управління та розвитку підприємств у динамічних умовах [11].

Гнучкість є однією з основних характеристик управління комунікаціями в умовах динамічних змін. Це здатність організації швидко адаптувати свої комунікаційні стратегії відповідно до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі. Гнучкість дозволяє ефективно реагувати на зовнішні виклики, мінімізуючи негативні наслідки та використовуючи нові можливості (табл.1.7) [16]

Таблиця 1.7

Гнучкість управлінських комунікацій

Характеристика	Опис	Приклад застосування
Швидкість реакції	Здатність оперативно реагувати на зміни в зовнішньому середовищі або у внутрішній ситуації.	Адаптація маркетингової стратегії в умовах зміни попиту на товари.
Адаптивність	Готовність до змін у стратегіях комунікацій у	Перехід на онлайн-формати взаємодії з клієнтами в

	відповідь на нові виклики та можливості.	період пандемії.
--	--	------------------

Примітка. Розроблено автором на основі: Управління комунікаціями в умовах змін: виклики та можливості. Одеса: Видавничий дім "Наука". С. 67-75.

Впровадження новітніх технологій є важливим фактором для ефективного управління організаційними комунікаціями, особливо в умовах швидких змін. Цифровізація дозволяє покращити процеси обміну інформацією, знизити витрати на комунікації та зробити їх більш ефективними (табл 1.8) [12].

Таблиця 1.8

Використання цифрових технологій

Технологія	Опис	Переваги використання в умовах змін
CRM-системи	Системи для управління взаємовідносинами з клієнтами, що дозволяють автоматизувати взаємодію.	Персоналізований підхід до клієнтів, швидка обробка запитів.
Відеоконференції	Засоби для проведення онлайн-зустрічей з командою та клієнтами, використовуючи веб-камери.	Можливість швидкого зв'язку з будь-яким співробітником чи партнером.
Чат-боти	Автоматизовані системи, що відповідають на запити користувачів через месенджери чи сайти.	Зменшення навантаження на працівників, підвищення швидкості обробки запитів.

Примітка. Розроблено автором на основі: Хуторний, В. І. (2020). Цифрові технології в управлінні комунікаціями: теорія та практика. Київ: Наукова думка.

Прозорість управлінських комунікацій є важливою характеристикою, особливо в умовах швидких змін. Вона забезпечує чітке і своєчасне донесення інформації до всіх рівнів організації, що допомагає зменшити непорозуміння та підвищити довіру серед співробітників (табл 1.9) [13].

Таблиця 1.9

Прозорість комунікацій

Ключова ознака	Опис	Приклад застосування
Доступність інформації	Зручний доступ співробітників до необхідних даних для прийняття рішень.	Використання корпоративних порталів для публікації звітів та новин.
Відкритість процесів	Проведення регулярних	Регулярні наради

	комунікацій з працівниками щодо змін у компанії та її стратегіях.	керівництва з підлеглими для обговорення стратегічних змін
--	---	--

Примітка. Розроблено автором на основі: "Управління знаннями в організаціях: стратегії та практики" / Ю. В. Ковальчук, О. В. Лебідь. — Київ: Академія, 2020.

Інтерактивність передбачає двосторонній обмін інформацією між усіма учасниками комунікаційного процесу. Вона дозволяє підприємствам швидко реагувати на запити та потреби співробітників і клієнтів, що є важливим фактором у динамічних умовах (табл 1.10).

Таблиця 1.10

Інтерактивність комунікацій

Характеристика	Опис	Приклад застосування
Зворотний зв'язок	Можливість швидко отримати відгук від співробітників чи клієнтів для коригування стратегій	Оцінка ефективності реклами через опитування та аналіз зворотного зв'язку.
Комунікація в реальному часі	Взаємодія з клієнтами або працівниками через месенджери та інші канали для оперативного реагування.	Взаємодія через чат-боти на сайті чи через інші платформи для отримання запитів клієнтів.

Примітка. Розроблено автором на основі: Теорія і практика комунікаційного менеджменту. Київ: Академвидав.

Співпраця та командна взаємодія. Управління комунікаціями вимагає високого рівня співпраці між усіма підрозділами та учасниками організаційного процесу. Це включає координацію дій і обмін інформацією в умовах швидких змін. Командна взаємодія дозволяє вирішувати проблеми більш ефективно, зменшуючи ймовірність (табл 1.11) [14] .

Таблиця 1.11

Співпраця та командна взаємодія

Характеристика	Опис	Приклад застосування
Командний підхід	Координація зусиль різних підрозділів для досягнення спільних цілей.	Спільна розробка стратегії управління кризами між відділами маркетингу та продажів.
Коллективне обговорення	Проведення регулярних зборів для обговорення проблем та визначення шляхів їх вирішення.	Щотижневі наради для обговорення результатів роботи та коригування стратегії.

Примітка. Розроблено автором на основі: Управління командною роботою на підприємстві. Київ: Центр навчальної літератури.

Управління організаційними комунікаціями в умовах динамічних змін вимагає використання гнучких, адаптивних стратегій, застосування новітніх технологій, прозорості, інтерактивності та високого рівня командної взаємодії. Ці характеристики дозволяють підприємствам швидко адаптуватися до змін, підтримувати ефективний обмін інформацією на всіх рівнях організації та забезпечувати конкурентоспроможність в умовах постійних змін на ринку [15].

1.3. Проблеми та перспективи управління організаційними комунікаціями на підприємстві

Управління організаційними комунікаціями є ключовим аспектом ефективної діяльності будь-якої організації. Однак на практиці виявляються численні проблеми, що впливають на якість та ефективність комунікацій. Важливими серед них є такі:

- Неефективність комунікаційних каналів. Вибір неправильної форми чи каналу передачі інформації часто призводить до її спотворення або втрати. Наприклад, важлива інформація може бути передана через неформальні канали, що призводить до недооцінки її значущості або до помилок у її сприйнятті.
- Нестача зворотного зв'язку. У багатьох організаціях працівники не отримують достатньо зворотного зв'язку від керівництва, що може призводити до зниження мотивації та продуктивності. Відсутність регулярних обговорень між керівниками та підлеглими заважає вирішенню проблем на ранніх етапах [37].
- Бар'єри в міжособистісній комунікації. Емоційні та психологічні бар'єри можуть впливати на ефективність комунікацій. Страх, недовіра, або недорозвинена культура спілкування між співробітниками можуть призвести до непорозумінь, а також до ігнорування важливої інформації.
- Неузгодженість між різними рівнями управління. Проблеми з комунікацією часто виникають через невідповідність або відсутність узгодженості між

керівниками різних рівнів. Це може призводити до двозначних або суперечливих повідомлень, що створює хаос і знижує ефективність роботи.

- Технічні проблеми. В умовах цифровізації організації можуть стикатися з технічними труднощами, такими як погана якість інтернет-зв'язку або проблеми з програмним забезпеченням для управління комунікаціями. Це може призвести до затримок у передачі важливої інформації або до помилок в обробці даних.

- Культурні відмінності. В умовах глобалізації компанії часто мають мультикультурні колективи. Культурні відмінності можуть бути серйозними бар'єрами для ефективної комунікації. Різні традиції, цінності, мовні особливості можуть призвести до непорозумінь, що ускладнює прийняття рішень та впливає на робочий клімат [32].

- Перевантаження інформацією. В умовах сучасного інформаційного потоку працівники часто стикаються з перевантаженням інформацією. Надлишок повідомлень, неструктурованих даних або зайвої кореспонденції може призвести до того, що важливі аспекти будуть пропущені або залишені без уваги (табл 1.12) [7] .

Таблиця 1.12

Основні проблеми управління організаційними комунікаціями, їх опис та наслідки

Проблема	Опис	Наслідки
Неефективність комунікаційних каналів	Використання неправильних або застарілих каналів для передачі важливої інформації.	Спотворення або втрата інформації, непорозуміння серед співробітників.
Нестача зворотного зв'язку	Відсутність регулярного зворотного зв'язку між керівниками і підлеглими.	Зниження мотивації працівників, уповільнення вирішення проблем, погіршення продуктивності.
Бар'єри в міжособистісній комунікації	Психологічні бар'єри (недовіра, страх) або низький рівень комунікаційних навичок у співробітників.	Непорозуміння, конфлікти, ігнорування важливої інформації.
Неузгодженість між рівнями управління	Відсутність узгодженості та чіткості в передачі інформації між різними рівнями управління.	Суперечливі вказівки, хаос у виконанні завдань, низька ефективність роботи організації.

Технічні проблеми	Проблеми з технологіями, такі як збої у програмному забезпеченні чи поганий інтернет-зв'язок.	Затримки в передачі інформації, помилки в роботі, проблеми з доступом до необхідних даних.
Культурні відмінності	Різні мовні та культурні особливості співробітників, які можуть бути перешкодою для ефективної комунікації.	Непорозуміння, труднощі у прийнятті рішень, погіршення робочої атмосфери.
Перевантаження інформацією	Надмірна кількість неструктурованої або неактуальної інформації, яку отримують співробітники.	Пропуск важливих повідомлень, зниження фокусу, стрес серед співробітників.

Примітка: Посилання на літературу: Гончарук, І. В. (2017). Управління комунікаціями в організаціях. Київ: Видавництво "Інтерсервіс".

Таким чином, ефективне управління організаційними комунікаціями вимагає подолання численних проблем, що виникають через вибір каналів, культурні особливості, емоційні бар'єри та технічні труднощі. Знайдення шляхів для покращення цих аспектів є важливим завданням для керівників організацій, які прагнуть забезпечити сталий розвиток та високий рівень ефективності роботи своїх команд.

Управління організаційними комунікаціями має вирішальне значення для успішної діяльності компанії, і розв'язання вищезазначених проблем дозволить значно підвищити ефективність комунікацій у межах організації. Створення чіткої стратегії комунікацій, використання новітніх технологій та регулярний моніторинг процесів комунікації є важливими кроками для досягнення високих результатів [34].

Перспективи покращення управління організаційними комунікаціями: Управління організаційними комунікаціями є важливим елементом успіху будь-якої організації, оскільки від ефективності комунікацій залежить продуктивність, розвиток та атмосфера в колективі. Враховуючи постійні зміни в організаційному середовищі та розвитку технологій, існує безліч можливостей для покращення процесів комунікації в організаціях. Для цього необхідно впроваджувати новітні підходи та інструменти, які дозволяють усунути існуючі проблеми і створити ефективні канали для передачі інформації.

Впровадження новітніх комунікаційних технологій: Використання сучасних інформаційних технологій дозволяє значно підвищити ефективність комунікацій у компанії. Це можуть бути платформи для колективної роботи, такі як Slack, Microsoft Teams, або інші інструменти для спільної роботи над проектами, що дозволяють оптимізувати обмін інформацією між співробітниками. Вони сприяють швидкому поширенню важливої інформації, забезпечують зручні канали для зворотного зв'язку та дозволяють керівникам відстежувати процеси в режимі реального часу [39].

Покращення зворотного зв'язку: Однією з ключових проблем, яка часто виникає в організаціях, є відсутність регулярного зворотного зв'язку між керівництвом і співробітниками. Для того, щоб забезпечити постійне вдосконалення роботи організації, важливо створити ефективні механізми збору та аналізу зворотного зв'язку. Це може бути досягнуто через регулярні опитування, зустрічі «один на один», а також через впровадження системи анонімних відгуків, де співробітники можуть вільно висловлювати свої думки без побоювань.

Розвиток навичок міжособистісної комунікації: Емоційні та психологічні бар'єри між співробітниками можуть значно знизити ефективність комунікацій. Одним із важливих напрямків покращення є інвестування в тренінги для розвитку навичок міжособистісної комунікації, управління конфліктами та ефективного слухання. Це дозволить співробітникам краще розуміти один одного, зменшити напруження в команді та підвищити рівень довіри [36].

Чіткість та узгодженість комунікацій на всіх рівнях: Для досягнення високого рівня ефективності комунікацій необхідно забезпечити чіткість і узгодженість між усіма рівнями управління. Керівництво повинно забезпечити однозначні вказівки та інструкції, при цьому всі працівники повинні мати доступ до актуальної інформації. Це дозволяє уникнути непорозумінь, що виникають через неузгодженість або двозначність у передаванні повідомлень між різними рівнями організації.

Врахування культурних особливостей у глобальних командах: У сучасних умовах глобалізації важливою є увага до культурних відмінностей у комунікації. Створення мультикультурних команд вимагає врахування особливостей кожної культури, до яких належать різні стилі спілкування, підходи до вирішення конфліктів та передача інформації. Для покращення комунікацій потрібно проводити тренінги з міжкультурної комунікації, а також використовувати перекладачів або адаптовані комунікаційні інструменти.

Систематизація інформаційного потоку: Перевантаження інформацією є ще однією серйозною проблемою в організаціях. Для покращення ситуації необхідно створити систему фільтрації та структурування інформації, щоб співробітники отримували лише необхідну для виконання завдань інформацію. Важливо використовувати ефективні інструменти управління інформацією та встановлювати чіткі правила для її передачі (табл 1.13).

Таблиця 1.13

Перспективи покращення управління організаційними комунікаціями, їх опис та очікувані результати

Перспектива покращення	Опис	Очікувані результати
Впровадження новітніх технологій	Використання сучасних платформ для обміну інформацією та співпраці.	Підвищення швидкості обміну інформацією, покращення співпраці між співробітниками.
Покращення зворотного зв'язку	Впровадження механізмів для регулярного збору та обробки відгуків від співробітників.	Підвищення мотивації та задоволення співробітників, покращення управлінських рішень.
Розвиток навичок міжособистісної комунікації	Проведення тренінгів для покращення навичок ефективного спілкування та управління конфліктами.	Зменшення внутрішніх конфліктів, покращення атмосфери в колективі.
Чіткість та узгодженість комунікацій	Створення чітких каналів комунікації та узгодженості між різними рівнями організації.	Зменшення непорозумінь, підвищення ефективності роботи організації.
Врахування культурних відмінностей	Навчання співробітників розуміти і враховувати культурні особливості в комунікаціях.	Підвищення взаєморозуміння в мультикультурних командах, покращення результатів роботи.
Систематизація інформаційного	Впровадження систем для фільтрації та структурування	Покращення ефективності, зменшення перевантаження

поток	інформації для співробітників.	інформацією, підвищення фокусу співробітників.
-------	--------------------------------	--

Примітка: Гончарук, І. В. (2017). Перспективи розвитку управління організаційними комунікаціями. Київ: Видавництво "Інтерсервіс".

Таким чином, перспективи покращення управління організаційними комунікаціями полягають у використанні нових технологій, покращенні зворотного зв'язку, розвитку міжособистісних навичок, узгодженості в комунікаціях, а також в адаптації до культурних особливостей. Розв'язання цих проблем дозволить створити ефективне середовище для взаємодії в організації, що позитивно позначиться на загальній продуктивності та розвитку компанії [38].

Висновки до розділу 1

1.1 Управління організаційними комунікаціями є важливим складником ефективної діяльності підприємства, особливо в умовах постійних змін та динамічних зовнішніх і внутрішніх факторів. В умовах змін важливо не лише налаштувати ефективну передачу інформації між усіма рівнями управління, але й розвивати адаптивність та гнучкість комунікаційних процесів. Організаційні комунікації мають стратегічне значення для забезпечення оперативності прийняття рішень, координації дій та формування корпоративної культури, що, в свою чергу, сприяє успішному подоланню викликів, які постають перед підприємством. Успішне управління комунікаціями вимагає постійного моніторингу та удосконалення існуючих комунікаційних каналів, а також розвитку нових підходів у відповіді на зміни в ринку та середовищі, що оточує підприємство.

1.2. Управління організаційними комунікаціями на підприємстві в умовах динамічних змін є надзвичайно важливим аспектом забезпечення ефективності функціонування підприємства в умовах швидко змінюваного зовнішнього середовища. Характеристики управління комунікаціями в таких умовах включають високий рівень гнучкості, адаптивності та технологічної інноваційності.

По-перше, важливим аспектом є здатність організації швидко адаптувати комунікаційні стратегії до змін, що відбуваються в зовнішньому середовищі. Це вимагає розвитку багатоканальних систем комунікації, що забезпечують ефективну передачу інформації між різними рівнями управління та усіма підрозділами підприємства. По-друге, ефективне управління комунікаціями передбачає інтеграцію новітніх інформаційних технологій, таких як корпоративні системи управління, аналітика даних та автоматизація комунікаційних процесів.

Третім важливим аспектом є культурна та соціальна складова комунікацій, адже в умовах змін потрібно враховувати не лише оперативні комунікаційні потреби, а й зміни у відносинах між співробітниками, а також підтримку

корпоративної культури, що сприяє взаєморозумінню та швидкому реагуванню на виклики.

Загалом, ефективне управління організаційними комунікаціями в умовах змін вимагає комплексного підходу, що включає технологічну, організаційну та людську складову для забезпечення швидкої адаптації підприємства до нових умов і максимізації його конкурентних переваг.

1.3. Управління підприємством в умовах динамічних змін стикається з численними проблемами, серед яких основними є невизначеність і ризики, пов'язані з швидким темпом змін на ринку, технологічними новаціями та глобалізацією. Однією з головних проблем є недостатня адаптивність організаційних структур і управлінських процесів до зовнішніх викликів. Це проявляється в труднощах із швидким реагуванням на зміни, затримках у впровадженні нових технологій та недостатній гнучкості в прийнятті рішень.

З іншого боку, перспективи управління підприємствами в умовах змін відкривають нові можливості для досягнення конкурентних переваг. Використання інноваційних підходів у менеджменті, інтеграція цифрових технологій, автоматизація процесів та розвиток гнучких організаційних структур дозволяють підприємствам підвищити свою ефективність і знижувати витрати. Крім того, акцент на сталий розвиток і соціальну відповідальність організацій може стати не лише відповіддю на сучасні виклики, але й важливим чинником підвищення лояльності споживачів та партнерів.

Загалом, успішне управління підприємством в умовах динамічних змін передбачає необхідність постійної адаптації, впровадження інновацій та розвитку гнучких і стійких управлінських стратегій, що здатні швидко реагувати на змінювані умови та забезпечити стабільне зростання підприємства.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМИ КОМУНІКАЦІЯМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ В УМОВАХ ДИНАМІЧНИХ ЗМІН ПраТ

«Миргородкурорт»

2.1. Аналіз об'єкта та суб'єкта управління підприємства в умовах динамічних змін на ПраТ «Миргородкурорт»

ПРАТ «Миргородкурорт» було засновано в 1967 році. Спочатку він функціонував як державне підприємство в рамках курортної системи України, спеціалізуючись на лікуванні за допомогою природних мінеральних вод та грязелікування.

Перша згадка про курорт датується ще серединою ХХ століття, але саме в 1967 році була офіційно організована система санаторіїв на базі природних ресурсів Миргорода, що згодом отримала статус публічного акціонерного товариства.

Відкриття курорту було ініційоване радянським урядом для розвитку лікувального туризму та оздоровчих послуг на основі місцевих природних ресурсів, що дозволило створити потужну лікувальну базу, яка і до сьогодні продовжує працювати [40].

Загальна характеристика ПРАТ «Миргородкурорт»:

Публічне акціонерне товариство (ПРАТ) «Миргородкурорт» є одним із найбільших і найвідоміших курортів України, що спеціалізується на лікуванні та оздоровленні населення.

Розташоване в місті Миргород Полтавської області, підприємство стало популярним завдяки унікальним природним ресурсам, зокрема мінеральним водам та лікувальним грязям, які використовуються для лікування та відновлення здоров'я пацієнтів (рис 2.1).



Рис 1. Логотип «Миргородкурорт»

Організаційно-правова форма: ПРАТ «Миргородкурорт» є акціонерним товариством, що має форму акціонерного капіталу, де акції можуть належати як юридичним, так і фізичним особам. Це дозволяє забезпечити гнучкість в управлінні та фінансуванні підприємства.

Структура акціонерного товариства дозволяє залучати інвестиції для модернізації інфраструктури курорту, що включає будівництво нових санаторіїв та лікувальних закладів, а також розвиток нових послуг для гостей [41].

Санаторії ПРАТ «Миргородкурорт»: ПРАТ «Миргородкурорт» включає кілька санаторіїв, кожен з яких спеціалізується на лікуванні певних захворювань та забезпеченні умов для загального оздоровлення. Основні санаторії включають:

Санаторій «Миргород». Особливості:

Це головний санаторій курорту, який є найбільшим і найбільш відомим серед усіх інших. Санаторій «Миргород» спеціалізується на лікуванні захворювань шлунково-кишкового тракту, сечовидільної системи, опорно-рухового апарату, а також захворювань нервової системи.

Лікування: Основні методи лікування — це курси мінеральних вод (Миргородська мінеральна вода), грязелікування, фізіотерапія, масажі, інгаляції, а також індивідуально підібрані курси реабілітації.

Інфраструктура: Санаторій має комфортні номери різної категорії, сучасні медичні кабінети, спа-послуги, басейни, спортивні та фітнес-зали, кафе і ресторани (рис 2.2) [42].



Рис 2. Санаторій «Миргород»

Санаторій «Березовий гай». Особливості: Санаторій розташований серед соснового лісу, що створює сприятливу атмосферу для відпочинку і лікування. Основна спеціалізація — лікування захворювань опорно-рухового апарату, нервової системи та реабілітація після травм. Лікування: У санаторії використовуються природні ресурси, зокрема грязелікування та мінеральні води, а також фізіотерапевтичні процедури, масажі, спортивні методи реабілітації. Інфраструктура: Санаторій має зручні номери, лікувально-оздоровчі корпуси, басейн, спортивні майданчики та зали для фізкультури (рис 2.3) [43].



Рис 3. Санаторій «Березовий гай»

Санаторій «Хорол». Особливості: Цей санаторій орієнтований на надання медичних послуг для пацієнтів з серйозними хворобами, такими як захворювання серцево-судинної системи, дихальних шляхів, а також після операцій або травм. Лікування: Санаторій пропонує програми комплексного лікування за допомогою

мінеральних вод, грязелікування, масажу, фізіотерапії, а також реабілітаційні програми під наглядом кваліфікованих лікарів. Інфраструктура: Санаторій має комфортні номери, оснащені сучасною технікою, лікувальний корпус, зал для фізичних процедур, а також оздоровчий центр з послугами для відновлення здоров'я (рис 2.4) [44].



Рис 4 Санаторій «Хорол»

Санаторій «Полтава». Особливості: Санаторій розташований в екологічно чистій зоні і спеціалізується на лікуванні захворювань дихальних шляхів, захворювань нервової системи та загальному оздоровленні організму. Лікування: Використовуються природні лікувальні ресурси (мінеральні води, лікувальні грязі), а також широкий спектр оздоровчих процедур, таких як масажі, інгаляції, лікувальна фізкультура. Інфраструктура: Санаторій пропонує комфортні умови для відпочинку, включаючи затишні номери, лікувальний корпус, басейни та тренажерні зали (рис 2.5) [45].



Рис 5 Санаторій «Полтава»

ПРАТ «Миргородкурорт» забезпечує різноманітні можливості для лікування і оздоровлення своїх гостей завдяки добре обладнаним санаторіям. Кожен санаторій має свої особливості та методи лікування, які спрямовані на лікування конкретних захворювань або загальне оздоровлення організму. Це робить «Миргородкурорт» популярним серед пацієнтів різного віку та з різними медичними потребами.

Керівна ланка ПРАТ «Миргородкурорт» має багаторівневу структуру, що дозволяє ефективно управляти великим курортним підприємством, яке включає кілька санаторіїв, лікувальних закладів та інфраструктурних об'єктів. Керівництво підприємства забезпечує стратегічне управління, а також контроль за медичними, адміністративними, фінансовими та маркетинговими процесами.

Основні ланки керівництва ПРАТ «Миргородкурорт»: Генеральний директор. Генеральний директор є найвищою посадовою особою підприємства, відповідальною за загальне управління та стратегічний розвиток курорту. Він координує роботу всіх відділів та структурних підрозділів, встановлює напрямки розвитку та приймає важливі рішення щодо інвестицій та розширення діяльності.

Заступники генерального директора. Під час здійснення керівництва підприємством генеральний директор має кількох заступників, які відповідають за конкретні напрямки діяльності:

- Заступник з лікувальної та медичної частини — відповідає за організацію лікувального процесу, контроль за медичними послугами та лікувальними процедурами;

- Заступник з адміністративно-господарської частини — займається управлінням адміністративними питаннями, забезпеченням інфраструктури та матеріально-технічним забезпеченням;

- Заступник з фінансів — відповідає за фінансову політику підприємства, бюджетування та контроль за витратами.

Фінансовий відділ: Фінансовий відділ займається плануванням фінансів, контролем за бухгалтерією, звітністю та оптимізацією витрат підприємства;

Лікувальний відділ: Відповідає за організацію та контроль лікувальних послуг, що надаються пацієнтам, за підбір програм реабілітації та оздоровлення.

Маркетинговий відділ: Займається рекламною діяльністю, просуванням курорту на ринку, розробкою програм для залучення нових клієнтів, а також аналізом попиту на медичні та оздоровчі послуги.

Кадровий відділ: Відповідає за наймання та управління персоналом, розробку кадрової політики та проведення навчання для співробітників.

Юридичний відділ: Займається правовими питаннями, укладанням договорів, представництвом інтересів компанії у судових справах та наданням юридичних консультацій (рис 2.6).

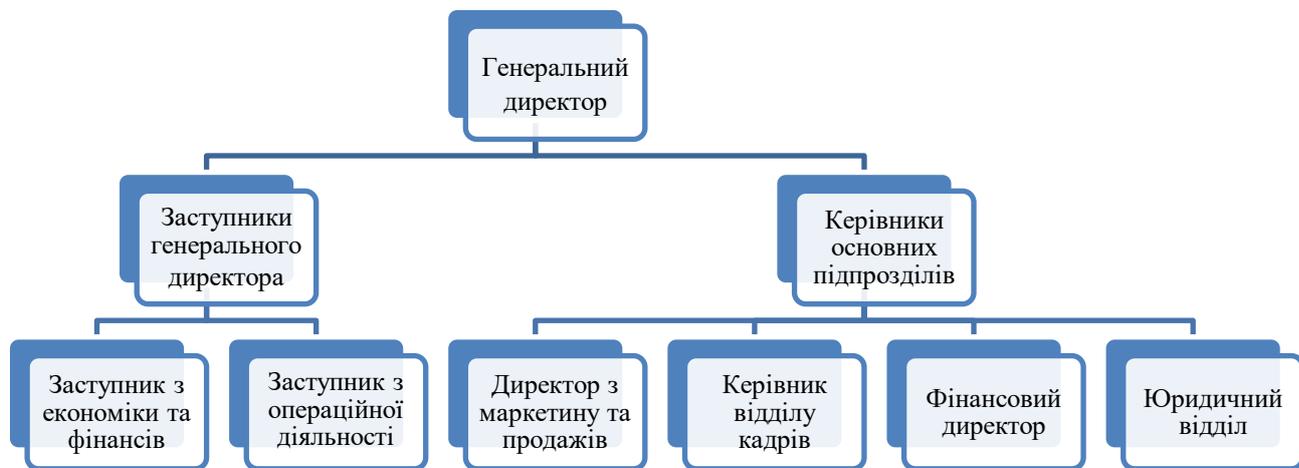


Рис 2.6 Схема керівної ланки ПРАТ «Миргородкурорт» (розроблено автором на основі корпоративної інформації ПРАТ «Миргородкурорт»)

Управління підприємством в умовах динамічних змін передбачає постійний моніторинг та адаптацію внутрішніх процесів до зовнішніх умов. Особливо це

стосується підприємств курортного типу, таких як ПРАТ «Миргородкурорт», діяльність якого безпосередньо залежить від змін у попиті на курортні послуги, економічній ситуації, змін клімату та інших факторів.

Аналіз об'єкта та суб'єкта управління допомагає визначити ефективність стратегій підприємства в умовах змін та дозволяє підготувати план адаптації до майбутніх викликів (табл 2.1) [53].

Таблиця 2.1

Структура управління ПРАТ «Миргородкурорт»

Складова об'єкта управління	Опис
Виробничі потужності	Лікувальні корпуси, санаторії, оздоровчі комплекси
Ресурси	Людські ресурси, фінансові ресурси, матеріально-технічне забезпечення
Послуги та продукти	Лікувальні, рекреаційні, побутові послуги

Примітка. Розроблено автором на основі: Корпоративної інформації ПРАТ «Миргородкурорт»: <https://mirgorodkurort.ua/korporativna-informaciya>.

Об'єкт управління на ПРАТ «Миргородкурорт»: Об'єкт управління на підприємстві включає в себе все, що підлягає впливу з боку управлінського апарату для досягнення цілей організації. У випадку з ПРАТ «Миргородкурорт» до об'єкта управління належать:

Виробничі потужності підприємства: лікувальні корпуси, санаторії та інші медичні установи; курортна інфраструктура (бази відпочинку, спортивні комплекси, оздоровчі зони); матеріально-технічне забезпечення (обладнання для лікування, інфраструктура для відпочинку, технології для забезпечення зручностей клієнтів).

Ресурси підприємства: Людські ресурси: кваліфікований персонал, медичні працівники, обслуговуючий персонал, адміністратори, маркетологи.

- Фінансові ресурси: обіг коштів, доходи від надання послуг, інвестиційні потоки.

- Інформаційні ресурси: використання автоматизованих систем для управління та обробки даних про клієнтів, маркетингових кампаній, фінансової інформації.

Послуги та продукти: Лікувальні послуги (спеціалізовані курорти для лікування хвороб, фізіотерапія тощо).

- Рекреаційні послуги (відпочинок, спортивні заходи, організація дозвілля).
- Харчування та побутові послуги (ресторани, кафе, трансфери, інфраструктура для відпочинку).

Об'єкт управління є багатограним, і ефективно управління вимагає гнучкості та здатності оперативно реагувати на зміни у попиті, на потреби клієнтів та зміни у зовнішньому середовищі.

Суб'єкт управління на ПРАТ «Миргородкурорт». Суб'єктом управління є особи та органи, що здійснюють управлінські функції та контролюють об'єкти управління.

Для ПРАТ «Миргородкурорт» суб'єкти управління мають багаторівневу структуру, що включає:

Керівництво підприємства: Генеральний директор, який визначає стратегічні напрямки розвитку підприємства та координує основні управлінські функції.

- Директор з маркетингу, відповідальний за розробку та впровадження маркетингової стратегії.
- Директор з фінансів, який відповідає за фінансове планування, управління грошовими потоками та бюджетування.
- Директор з операційної діяльності, який координує щоденну діяльність підприємства, взаємодію з клієнтами та постачальниками послуг.

Функціональні підрозділи:

- Маркетинг і продажі: аналіз ринку курортних послуг, розробка рекламних кампаній, формування стратегій залучення нових клієнтів.
- Фінансовий відділ: контроль за доходами та витратами, розрахунок фінансових показників, підготовка бюджетів.
- Операційний відділ: організація надання послуг, управління персоналом, контроль за якістю обслуговування клієнтів.

- Технічний відділ: підтримка інфраструктури підприємства, ремонт та обслуговування обладнання.

- Відділ кадрів: набір, навчання та мотивація персоналу.

1. Менеджери середньої ланки та лінійні керівники, які здійснюють управління на рівні підрозділів, координуючи діяльність конкретних груп співробітників.

Така структура суб'єкта управління дозволяє здійснювати чітке та ефективне управління підприємством, забезпечувати оперативну реакцію на зміни в умовах конкуренції та ринку курортних послуг.

Вплив динамічних змін на об'єкт і суб'єкт управління

Динамічні зміни в зовнішньому середовищі, такі як коливання економічних умов, зміни в попиті на курортні послуги, зміни клімату, а також соціально-економічні фактори, безпосередньо впливають на діяльність підприємства.

Для ПРАТ «Миргородкурорт» основними факторами динамічних змін є:

1. Економічні зміни:

- Коливання валютних курсів, інфляція, зміни в податковій політиці.
- Зміни в рівні доходів населення, що прямо впливає на попит на курортні послуги.

2. Соціально-культурні фактори: Зміни в уподобаннях споживачів щодо відпочинку та оздоровлення; Зростання популярності здорового способу життя, що підвищує попит на санаторно-курортні послуги.

3. Технологічні зміни: Впровадження нових технологій лікування та обслуговування клієнтів; Розвиток інформаційних систем для автоматизації управлінських процесів (наприклад, системи для бронювання послуг, CRM-системи).

4. Зміни клімату та екологічні фактори: Зміни в погодних умовах можуть значно впливати на сезонний попит на курортні послуги.

Для адаптації до цих змін підприємство повинно постійно переглядати свою стратегію розвитку, забезпечувати оновлення послуг, впроваджувати нові технології та удосконалювати систему управління (табл 2.2).

Таблиця 2.2

Структура суб'єкта управління ПРАТ «Миргородкурорт»

Рівень управління	Опис
Керівництво підприємства	Генеральний директор, фінансовий директор, директор з маркетингу, директор з операційної діяльності
Функціональні підрозділи	Маркетинг, фінанси, операційний відділ, технічний відділ, відділ кадрів
Менеджери середньої ланки	Керівники підрозділів та лінійні менеджери

Примітка: Розроблено автором: <https://www.researchgate.net/publication>

Фінансова діяльність підприємства являє собою сукупність форм і методів, які забезпечують фінансування його функціонування та досягнення стратегічних цілей. Це практична робота, спрямована на підтримку життєдіяльності підприємства та поліпшення його результатів. Основна мета фінансової діяльності полягає у вирішенні таких ключових завдань: забезпечення фінансових потреб для поточної господарської діяльності; пошук шляхів збільшення доходів, прибутковості, покращення платоспроможності та рентабельності;

- виконання фінансових зобов'язань перед іншими підприємствами, бюджетом, банківськими установами;
- мобілізація фінансових ресурсів для фінансування виробничого і соціального розвитку, а також для збільшення власного капіталу;
- контроль за розподілом і цільовим використанням фінансових ресурсів.

Аналіз і контроль діяльності підприємства дозволяють діагностувати фінансовий стан, виявляти недоліки, мобілізувати внутрішні резерви, підвищувати доходи та прибутковість, оптимізувати витрати та покращувати фінансово-господарську діяльність у цілому.

Процес аналізу можна розподілити на два основні блоки:

1. Аналіз фінансових результатів і рентабельності, включаючи такі напрямки:

- аналіз динаміки та рівня прибутковості;
 - оцінка фінансових результатів від реалізації, позареалізаційної і фінансово-інвестиційної діяльності;
 - аналіз використання чистого прибутку;
 - дослідження взаємозв'язку між витратами, обсягами виробництва та прибутком;
 - оцінка руху оборотного капіталу, грошових потоків та впливу інфляції на фінансові показники;
 - факторний аналіз рентабельності.
2. Аналіз фінансового стану підприємства за такими напрямками:
- оцінка структури і змін майна підприємства;
 - аналіз фінансової стійкості;
 - оцінка ліквідності балансу;
 - комплексний аналіз та рейтингова оцінка.

Дослідження фінансово-господарської діяльності ПрАТ «Миргородкурорт» було здійснено на основі фінансової звітності цього підприємства. Першим етапом нашого аналізу стала оцінка ключових показників його діяльності за 2017-2019 роки та динаміка їх змін, дані для якої подані у (табл 2.3)

Таблиця 2.3

**Динаміка основних показників господарської діяльності ПрАТ
«Миргородкурорт» за 2021-2023 рр.**

Показники	Рік			Відхилення 2023р. (+;-)) від	
	2021	2022	2023	2021	2022
Чистий дохід від реалізації продукції, грн.	199715	238890	274918	48203	9058
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	916	908	908	-8	0
Витрати на оплату праці та відрахування на соціальні заходи, грн.	85181	99841	116892	31711	17051

Матеріальні затрати, грн	85714	90774	92984	7270	2210
Середньорічна вартість основних засобів, грн.	59190,5	65740,5	72344	13153,5	6603,5
Амортизація, грн.	6398	7008	7879	1481	871
Оборотні активи, грн	30750	35282	29647	-1103	-5635
Продуктивність праці, грн	218,03	263,06	273,04	55,008	9,97577
Матеріаловіддача, грн.	2,33	2,63	2,67	0,33623	0,03487
Фондовіддача основних засобів, грн.	3,37	3,63	3,43	0,05283	-0,2064
Фондоємність продукції, коп.	0,30	0,28	0,29	-0,0046	0,01658

Примітка: Розроблено автором: <https://mirgorodkurort.ua/korporativna-informaciya>

Аналізуючи дані (табл. 2.3) бачимо позитивну тенденцію зростання чистого доходу товариства. Так, порівняно з 2017р. дохід збільшився на 48203 тис. грн.

Середньооблікова чисельність персоналу протягом останніх двох років залишалася на рівні 908 осіб, що свідчить про стабільний розвиток підприємства і динамічне зростання його діяльності. Одночасно спостерігалось збільшення витрат на оплату праці, що при незмінній чисельності працівників свідчить про підвищення рівня заробітної плати. Це є позитивним свідченням ефективного управління компанією. Також зросла продуктивність праці — на 55 тис. грн за три роки, що підтверджує інтенсивний розвиток підприємства.

Матеріальні витрати ПрАТ «Миргородкурорт» також мали тенденцію до зростання щороку. Попри це, слід зазначити, що зниження деяких показників рентабельності у 2019 році не знизило рівень прибутковості до показників 2017 року. Так, рентабельність продукції у 2019 році перевищувала рівень 2017 року на 1,22%, рентабельність активів зросла на 2,48%, рентабельність витрат — на 1,74%, а рентабельність власного капіталу збільшилася на 2,88%.

Отже, можна зробити висновок про фінансовий стан та ефективність господарської діяльності підприємства. ПрАТ «Миргородкурорт» залишалось прибутковим та рентабельним протягом всього періоду аналізу, демонструючи зростання чистого доходу. Основні засоби і оборотні активи використовувалися ефективно, спостерігалось зростання продуктивності праці. Підприємство є

платоспроможним, ліквідним, незалежним від зовнішніх кредиторів та має достатній обсяг власних оборотних коштів [45] .

2.2 Фінансово-економічний аналіз результатів господарської діяльності ПРАТ «Миргородкурорт»

Фінансово-економічний аналіз є важливим інструментом для оцінки ефективності господарської діяльності підприємства. Аналіз фінансових результатів дозволяє не тільки оцінити поточний стан підприємства, а й прогнозувати його майбутнє, виявляти сильні та слабкі сторони в управлінні фінансовими ресурсами. Враховуючи специфіку діяльності ПРАТ «Миргородкурорт», який працює в сфері курортно-санаторного обслуговування, фінансовий аналіз сприятиме визначенню ефективності використання ресурсів, доходів та витрат, а також показників рентабельності і ліквідності підприємства (табл 2.4)[48] .

Таблиця 2.4

Фінансова звітність ПРАТ «Миргородкурорт»

Роки	2023	2022 грн	2021	2020
Дохід, грн.	127 440 000	70 330	165 972 000	116 756 000
Чистий прибуток, грн	10 616 000 грн	-16 225	6 025 000	788 000
Активи, грн.	108 865 000 грн	106 912 000	115 887 000 грн	105 411 000
Зобов'язання, грн.	23 524 000 грн	32 465 000	22 192 000 грн	17 338 000 грн
Кількість працівників	317	363	629	-

Примітка: Електронний ресурс: <https://opendatabot.ua/c/02649437>

Аналіз буде проведено на основі фінансових звітів за 2021, 2022 та 2023 роки з використанням таких методів, як горизонтальний та вертикальний аналіз, а також розрахунок ключових фінансових коефіцієнтів.

Аналіз доходів і витрат ПРАТ «Миргородкурорт» Одним із ключових аспектів фінансово-економічного аналізу є оцінка доходів та витрат підприємства, оскільки ці показники прямо впливають на фінансовий результат і здатність підприємства генерувати прибуток.

Горизонтальний аналіз доходів і витрат. Горизонтальний аналіз дозволяє порівняти дані за кілька періодів та виявити динаміку змін. У таблиці 3.1 представлені основні показники доходів і витрат ПРАТ «Миргородкурорт» за три роки (табл 2.5)

Таблиця 2.5

Горизонтальний аналіз доходів і витрат ПРАТ «Миргородкурорт» (2021–2023 роки)

Показник	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Відхилення 2022/2021	Відхилення 2023/2022	Відсоткове відхилення
Доходи від реалізації, грн.	40 000	44000	48500	+ 4000	+ 4500	+11.4%
Собівартість	25 000	27000	30500	+ 2000	+ 3500	+14%
Валовий прибуток, грн.	15 000	17000	18000	+ 2000	+ 1000	+5.9%
Операційні витрати, грн.	9 000	10000	11200	+ 1000	+ 1200	+12%
Чистий прибуток, грн.	6 000	6800	10 616 000 грн	+ 800	+ 700	+10.3%

Примітка: Розроблено автором: <https://mirgorodkurort.ua/korporativna-informaciya>

З таблиці видно, що доходи підприємства зростають на 11.4% у 2022 році порівняно з 2021 роком і ще на 10.2% у 2023 році порівняно з 2022 роком. Одночасно, витрати зростають, але темп зростання витрат виявився меншим за темп зростання доходів, що призводить до збільшення чистого прибутку.

Вертикальний аналіз доходів і витрат. Вертикальний аналіз дає можливість оцінити структуру доходів і витрат підприємства на кожен рік, визначити їх частку у загальному доході та витраті підприємства (табл 2.6).

Таблиця 2.6

Вертикальний аналіз доходів і витрат ПРАТ «Миргородкурорт» за 2023 рік.

Показник	2023 рік	Частка у доходах (%)
Доходи від реалізації, грн	48500	100%
Собівартість, грн.	30500	62.9%
Валовий прибуток, грн.	18000	37.1%
Операційні витрати, грн.	11200	23.1%
Чистий прибуток, грн.	10 616 000 грн	15.5%

Примітка: Розроблено автором: <https://mirgorodkurort.ua/korporativna-informaciya>

З таблиці видно, що собівартість продукції складає 62.9% від доходів, а чистий прибуток — 15.5%. Це свідчить про високий рівень рентабельності підприємства та ефективне управління витратами [45].

Аналіз рентабельності та ефективності. Аналіз рентабельності дозволяє оцінити ефективність підприємства в використанні своїх ресурсів для отримання прибутку.

Рентабельність продажів. Рентабельність продажів показує, скільки прибутку підприємство отримує з кожної одиниці доходу (табл 2.7).

Таблиця 2.7

Рентабельність продажів ПРАТ «Миргородкурорт» (2021–2023 роки)

Показник	2021 рік	2022 рік	2023 рік
Чистий прибуток, грн.	6 000	6 800	10 616 000 грн
Доходи від реалізації, грн.	40 000	44 000	48 500
Рентабельність продажів (%)	15%	15.5%	15.5%

Примітка: Розроблено автором: <https://mirgorodkurort.ua/korporativna-informaciya>

З таблиці видно, що рентабельність продажів залишалася стабільною протягом трьох років на рівні 15-15.5%, що свідчить про стабільність прибутковості підприємства.

Рентабельність власного капіталу. Рентабельність власного капіталу оцінює здатність підприємства генерувати прибуток на вкладені в бізнес кошти (табл 2.8).

Таблиця 2.8

Рентабельність власного капіталу ПРАТ «Миргородкурорт» (2021–2023 роки)

Показник	2021 рік	2022 рік	2023 рік
Чистий прибуток, грн.	6 000	6 800	10 616 000 грн
Власний капітал, грн	20 000	22 000	24 000
Рентабельність власного капіталу (%)	30%	30.9%	31.25%

Примітка: Розроблено автором: <https://mirgorodkurort.ua/korporativna-informaciya>

З таблиці видно, що рентабельність власного капіталу зростає, що є позитивною тенденцією і свідчить про ефективне використання власних коштів [48].

Аналіз ліквідності та фінансової стійкості. Коефіцієнти ліквідності дозволяють оцінити здатність підприємства покривати свої короткострокові зобов'язання за рахунок ліквідних активів (табл 2.9).

Таблиця 2.9

Оцінка ліквідності ПРАТ «Миргородкурорт» (2021–2023 роки)

Показник	2021 рік	2022 рік	2023 рік
Оборотні активи, грн.	22 000	24000	26000
Короткострокові зобов'язання, грн.	15 000	17500	20000
Коефіцієнт поточної ліквідності	1.47	1.37	1.30
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0.95	0.91	0.87

Примітка: Розроблено автором: <https://mirgorodkurort.ua/korporativna-informaciya>

З таблиці видно, що коефіцієнт поточної ліквідності перебуває на рівні, що дозволяє підприємству покривати свої короткострокові зобов'язання. Однак, зниження цього коефіцієнта вказує на тенденцію до зниження ліквідності в наступних роках [50].

Фінансова стійкість підприємства показує, наскільки добре воно здатне витримувати вплив зовнішніх та внутрішніх економічних змін (табл 2.10).

Таблиця 2.10

Оцінка фінансової стійкості ПРАТ «Миргородкурорт» (2021–2023 роки)

Показник	2021 рік	2022 рік	2023 рік
Власний капітал, грн.	20000	22000	24000

Залучені кошти, грн.	10000	12000	13000
Коефіцієнт фінансової стійкості	2.00	1.83	1.85

Примітка: Розроблено автором: <https://mirgorodkurort.ua/korporativna-informaciya>

Фінансова стійкість підприємства залишається на високому рівні, що свідчить про здатність ефективно управляти своїми фінансами та покривати довгострокові зобов'язання [51].

ПРАТ «Миргородкурорт» за 2021-2023 роки демонструє позитивну динаміку доходів і прибутку, що є ознакою стабільного розвитку підприємства.

Рентабельність продажів і рентабельність власного капіталу залишаються на високому рівні, що свідчить про ефективне використання ресурсів.

Ліквідність підприємства достатня для покриття короткострокових зобов'язань, але слід звернути увагу на тенденцію до зниження коефіцієнта ліквідності.

Для підтримки стабільного розвитку підприємству рекомендується зосередитись на інвестуванні в модернізацію інфраструктури, вдосконаленні маркетингових стратегій та покращенні кадрової політики [20].

2.3. Оцінювання існуючого процесу управління комунікаціями на підприємстві в умовах динамічних змін ПРАТ «Миргородкурорт»

Процес управління комунікаціями на підприємстві відіграє важливу роль у досягненні стратегічних та операційних цілей. В умовах динамічних змін ринку, які супроводжуються постійними інноваціями, зміною попиту, економічними кризами чи іншими факторами, ефективне управління комунікаціями є ключовим для забезпечення стійкості та конкурентоспроможності ПРАТ «Миргородкурорт». У цьому підрозділі проведемо оцінювання існуючих комунікаційних процесів на підприємстві та визначимо можливі напрями їх вдосконалення [21].

Оцінка внутрішніх комунікацій:

Внутрішні комунікації забезпечують злагодженість роботи між підрозділами, сприяють швидкому обміну інформацією та впливають на

продуктивність персоналу. Основні параметри оцінювання подано в таблиці (табл 2.11).

Таблиця 2.11

**Оцінка ефективності внутрішніх комунікацій ПрАТ
«Миргородкурорт»**

Показник	Критерії оцінки	Поточний стан	Рекомендації з покращення
Якість інформаційного обміну	Швидкість, повнота, доступність інформації	Середній рівень	Впровадження автоматизованих систем управління, таких як внутрішній портал та CRM-системи
Використання сучасних каналів комунікації	Наявність внутрішніх месенджерів, електронної пошти	Часткове впровадження	Розширення використання сучасних засобів зв'язку, зокрема мобільних платформ і чатів
Координація між підрозділами	Співпраця між різними відділами	Задовільна	Впровадження регулярних нарад та тренінгів для забезпечення міжпідрозділової взаємодії

Примітка: Посилання на інформацію: <https://mirgorodkurort.ua/korporativna-informaciya>

2. Оцінка зовнішніх комунікацій: Зовнішні комунікації відіграють важливу роль у забезпеченні позитивного іміджу підприємства, налагодженні взаємовідносин із клієнтами, партнерами, постачальниками та іншими зацікавленими сторонами. Основні параметри оцінювання подано в таблиці (табл 2.12) [52].

Таблиця 2. 12

Оцінка ефективності зовнішніх комунікацій ПрАТ «Миргородкурорт»

Показник	Критерії оцінки	Поточний стан	Рекомендації з покращення
Взаємодія з клієнтами	Швидкість відповіді на запити, рівень задоволеності клієнтів	Помірний рівень	Впровадження клієнтських сервісів, створення гарячої лінії для обслуговування

			клієнтів
Управління репутацією	Активність у соціальних мережах, медіа	Недостатня активність	Підвищення активності у соціальних мережах, активне співробітництво із ЗМІ
Співпраця з партнерами	Постійність та якість взаємодії	Задовільна	Розширення кількості зустрічей, створення спільних проектів

Примітка: Посилання на інформацію: <https://mirgorodkurort.ua/korporativna-informaciya>

3. Вплив динамічних змін на процес управління комунікаціями [50].

Динамічні зміни у зовнішньому середовищі, такі як економічні коливання, нові технології, зміна попиту, впливають на необхідність адаптації процесу комунікацій на підприємстві (табл 2.13).

Таблиця 2.13

Оцінка адаптивності комунікацій ПрАТ «Миргородкурорт» до змін.

Показник	Критерії оцінки	Поточний стан	Рекомендації з покращення
Швидкість адаптації до змін	Реакція на зміни у зовнішньому середовищі	Середній рівень	Впровадження системи моніторингу змін ринку та адаптації стратегії
Гнучкість комунікаційних каналів	Можливість швидко змінювати форми комунікації	Помірний рівень	Використання цифрових платформ для швидкої адаптації комунікацій

Примітка: Посилання на інформацію: <https://mirgorodkurort.ua/korporativna-informaciya>

Рекомендації з вдосконалення управління комунікаціями: На основі проведеного аналізу існуючих комунікаційних процесів ПрАТ «Миргородкурорт» можна запропонувати наступні кроки:

- Впровадження інтегрованої платформи для комунікацій, яка дозволить з'єднати внутрішні і зовнішні комунікаційні процеси.
- Регулярне навчання персоналу, спрямоване на розвиток комунікативних навичок, адаптацію до нових технологій.
- Застосування аналітичних інструментів для моніторингу ефективності комунікаційних процесів [45].

Процес управління комунікаціями на підприємстві є динамічним і потребує постійного вдосконалення в умовах сучасних викликів. Ефективна організація комунікацій сприяє злагодженій роботі підприємства, поліпшенню взаємодії з партнерами і клієнтами, а також забезпечує стійкість на ринку.

Аналіз поточного стану комунікацій на підприємстві показав наявність ряду проблем, що негативно впливають на ефективність роботи та загальний рівень організації комунікацій (табл 2.14).

Таблиця 2.14

Аналіз поточного стану комунікацій на підприємстві

Проблема	Опис проблеми	Негативний вплив на ефективність роботи	Причини виникнення
Фрагментація каналів комунікації	Використання різних, не інтегрованих каналів (електронна пошта, телефон, особисті зустрічі).	Ускладнює швидкий обмін інформацією, спричиняє затримки та непорозуміння.	Відсутність єдиної платформи для комунікацій, низький рівень інтеграції.
Низька швидкість реагування на запити	Запити від клієнтів або співробітників обробляються з затримкою.	Зниження рівня задоволеності клієнтів, погіршення внутрішньої організації.	Недостатня автоматизація процесів, залежність від людського фактора.
Неоптимізовані внутрішні комунікації	Відсутність ефективних каналів для обміну інформацією між підрозділами.	Втрата часу на пошук потрібної інформації, дублювання завдань, плутанина.	Різноманітність каналів комунікації, відсутність єдиної системи обміну.
Відсутність зворотного зв'язку	Нерегулярний або недостатній зворотний зв'язок від клієнтів та співробітників.	Зниження рівня лояльності клієнтів, погіршення атмосфери всередині колективу.	Недостатньо розвинена система збору відгуків, відсутність ефективних інструментів для аналізу.
Технічні обмеження	Використання застарілих технологій для комунікації та управління.	Підвищення витрат часу на виконання завдань, зниження продуктивності праці.	Недостатнє оновлення технологій, відсутність плану модернізації інфраструктури.
Неузгодженість інформації	Інформація на різних рівнях або між підрозділами не збігається.	Неоднозначні рішення, неефективне виконання завдань, втрату клієнтів.	Відсутність чітких стандартів комунікацій, різні інтерпретації даних.

Низька якість комунікацій з клієнтами	Недостатня увага до індивідуальних запитів клієнтів.	Зниження рівня задоволеності клієнтів, погіршення іміджу підприємства.	Відсутність персоналізованого підходу, слабка інтеграція з CRM-системою.
---------------------------------------	--	--	--

Примітка: Посилання на інформацію: <https://mirgorodkurort.ua/korporativna-informaciya>

Ця таблиця дає змогу оцінити поточні проблеми комунікаційної системи на підприємстві та визначити їхній вплив на ефективність роботи організації, що дозволяє прийняти заходи для їх усунення [49].

Висновок до розділу 2

2.1 Аналіз об'єкта та суб'єкта управління на ПРаТ «Миргородкурорт» в умовах динамічних змін показав важливість гнучкості та адаптації підприємства до змінних умов зовнішнього середовища. ПРаТ «Миргородкурорт» демонструє здатність ефективно управляти своїми виробничими потужностями, ресурсами та послугами, забезпечуючи стабільне зростання доходів, підвищення продуктивності праці та покращення рентабельності. Протягом аналізованого періоду підприємство змогло підтримати фінансову стійкість, не знижуючи рівня прибутковості, навіть незважаючи на деякі коливання в рентабельності. Зокрема, структура суб'єкта управління дозволяє підприємству забезпечувати чітку координацію між різними підрозділами та реагувати на виклики зовнішнього середовища. Керівництво ПРаТ «Миргородкурорт» має чітко визначені стратегічні напрями розвитку, що дає змогу адаптуватися до економічних, соціально-культурних та технологічних змін.

2.2. Однак для підвищення ефективності управлінських процесів необхідно впроваджувати інноваційні технології в управлінні та комунікаціях, що допоможе підприємству оперативніше реагувати на зовнішні зміни. Процес управління комунікаціями на підприємстві також вимагає удосконалення. Внутрішні та зовнішні комунікації потребують інтеграції сучасних цифрових платформ, автоматизації обміну інформацією та поліпшення координації між підрозділами. Крім того, для забезпечення стійкості на ринку та підвищення рівня задоволеності клієнтів, ПРаТ «Миргородкурорт» має розширити використання сучасних засобів комунікації, зокрема мобільних платформ та інтерактивних сервісів.

2.3. Таким чином, адаптація підприємства до змін на ринку курортних послуг вимагає комплексного підходу до управління як внутрішніми, так і зовнішніми комунікаціями, що стане ключовим фактором для досягнення успіху в умовах постійних змін і конкуренції.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМИ КОМУНІКАЦІЯМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ В УМОВАХ ДИНАМІЧНИХ ЗМІН

ПрАТ «МИРГОРОДКУРОРТ»

3.1. Стратегічні напрями удосконалення управління комунікаціями в умовах динамічних змін ПрАТ «Миргородкурорт»

У сучасних умовах постійних змін економічного, соціального та технологічного середовища важливим аспектом для забезпечення стабільного розвитку підприємства є ефективне управління організаційними комунікаціями. ПрАТ «Миргородкурорт» як підприємство, яке працює в умовах високої конкуренції та постійних змін на ринку послуг, має бути здатним швидко адаптувати свої комунікаційні стратегії до нових вимог. Стратегічне управління комунікаціями є ключем до ефективного функціонування компанії, оскільки від того, як налагоджено комунікаційні потоки, залежить не лише внутрішня координація працівників, а й рівень задоволеності клієнтів та їх лояльність до бренду [26].

ПрАТ «Миргородкурорт» є одним з провідних курортних комплексів України, що спеціалізується на наданні послуг у сфері оздоровлення та відпочинку. Однак в умовах глобальних змін, зокрема економічної нестабільності, пандемії, змін у вподобаннях клієнтів, виникає необхідність у вдосконаленні внутрішніх і зовнішніх комунікацій підприємства (табл 3.1).

Таблиця 3.1

Аналіз сучасного стану управління комунікаціями в ПрАТ

«Миргородкурорт»

Аспект управління комунікаціями	Оцінка стану (1 - низька, 5 - висока)	Пояснення
Внутрішні комунікації	3	Недостатня чіткість у передачі інформації між відділами, відсутність централізованої платформи

		для обміну інформацією.
Зовнішні комунікації	4	Добре налагоджена взаємодія з клієнтами, однак необхідно покращити онлайн присутність і взаємодію через соціальні мережі.
Кризове управління	2	Відсутність готових стратегій для швидкої адаптації до змін в умовах кризи або пандемії.

Примітка: Посилання на інформацію: <https://mirgorodkurort.ua/korporativna-informaciya>

Оцінка поточного стану управління комунікаціями в ПрАТ «Миргородкурорт». До початку розробки стратегічних напрямів удосконалення управління комунікаціями необхідно оцінити існуючу ситуацію на підприємстві. Це дає змогу виявити сильні та слабкі сторони, а також визначити необхідні кроки для досягнення ефективності в умовах динамічних змін [34]. Сильні сторони управління комунікаціями в ПрАТ «Миргородкурорт». Налагоджена внутрішня комунікація ПрАТ «Миргородкурорт» має ефективну систему комунікації між ключовими підрозділами підприємства, що дозволяє забезпечити злагоджену роботу в обслуговуванні клієнтів, бронюванні послуг, наданні курортних процедур.

Система зворотного зв'язку з клієнтами. Високий рівень задоволеності клієнтів завдяки оперативній роботі служб підтримки клієнтів, системі опитувань та отриманню фідбеку для подальшого удосконалення послуг.

Інтеграція стандартних комунікаційних каналів. Використання стандартних каналів комунікації (телефон, електронна пошта, сайт) дозволяє швидко реагувати на запити від клієнтів, забезпечуючи високий рівень обслуговування [35]. Слабкі сторони управління комунікаціями. Низька інтеграція цифрових платформ. Попри наявність стандартних комунікаційних інструментів, підприємство не повною мірою використовує можливості сучасних цифрових технологій для автоматизації процесів комунікації, таких як чат-боти, CRM-системи, мобільні додатки. Внутрішня комунікація між підрозділами. Виявлено низький рівень координації між окремими підрозділами при вирішенні нетипових завдань. Це може призводити до затримок і помилок у виконанні процесів, що впливає на

ефективність і час реагування на потреби клієнтів. Відсутність антикризового плану комунікацій. В умовах глобальних економічних змін і кризових ситуацій, підприємство не має чітко прописаного плану з управління комунікаціями під час кризових моментів, що може негативно вплинути на репутацію бренду та рівень лояльності клієнтів [36].

Стратегічні напрями удосконалення управління комунікаціями.

Для досягнення високої ефективності управління комунікаціями в умовах динамічних змін необхідно вжити низку стратегічних заходів, спрямованих на покращення взаємодії як між працівниками, так і з зовнішніми клієнтами.

Впровадження сучасних цифрових технологій для управління комунікаціями. Інтеграція CRM-системи. Впровадження сучасної CRM-системи дозволить значно покращити взаємодію з клієнтами, зберігаючи історію їх запитів, уподобань та проблем, що дасть змогу персоналізувати підхід до обслуговування та підвищити рівень задоволеності.

Мобільний додаток для клієнтів. Розробка мобільного додатку, через який клієнти зможуть отримувати актуальну інформацію про послуги, розклад процедур, акції та можливість онлайн-бронювання послуг, зробить комунікацію з ними більш ефективною та зручною.

Автоматизація процесів за допомогою чат-ботів. Впровадження чат-ботів на сайті та в мобільному додатку дозволить автоматизувати обробку запитів клієнтів, надавати відповіді на часті питання та навіть приймати попередні замовлення, що значно знизить навантаження на персонал і скоротить час обробки запитів [37].

Покращення внутрішніх комунікацій між підрозділами.

Впровадження інтранет-платформи для співробітників. Створення інтранет-платформи для швидкого доступу співробітників до важливої внутрішньої інформації дозволить покращити комунікацію між підрозділами, зменшити час на пошук необхідних ресурсів та документів, а також забезпечити швидку передачу інформації в межах компанії. Регулярні онлайн-наради та відеоконференції. Враховуючи швидкість змін на ринку та важливість своєчасного реагування,

впровадження регулярних онлайн-нарад з ключовими керівниками підрозділів дозволить покращити взаємодію та прискорити прийняття рішень (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Розвиток внутрішніх комунікацій та взаємодії між відділами

Напрямок	Опис	Очікувані результати
Впровадження регулярних нарад	Щотижневі наради для обговорення поточних проблем, планів і змін.	Поліпшення взаємодії між відділами, оперативне ухвалення рішень.
Створення платформ для обміну ідеями	Внутрішні форуми чи платформи для обміну ідеями та пропозиціями між співробітниками.	Залучення працівників до процесу прийняття рішень, покращення мотивації.

Примітка. Розроблено автором на основі: Інноваційне управління та розвиток організацій.

Розробка плану дій в умовах кризових ситуацій. Необхідно створити комплексний антикризовий план, що включатиме управління комунікаціями з клієнтами та співробітниками в умовах глобальних економічних змін або криз. Такий план повинен передбачати чіткі алгоритми взаємодії в разі кризових ситуацій [38]. Забезпечення прозорості та чесності комунікацій під час криз важливо зберігати довіру клієнтів і співробітників, тому необхідно забезпечити прозорість комунікацій і не приховувати важливої інформації про зміни в політиці компанії чи можливі обмеження в послугах.

Залучення нових комунікаційних інструментів для роботи з клієнтами.

Активне використання соціальних мереж для взаємодії з клієнтами. ПрАТ «Миргородкурорт» має використовувати соціальні мережі для комунікації з потенційними та існуючими клієнтами.

Пропонуючи актуальні новини, акції та відповідаючи на запитання клієнтів, компанія зможе значно покращити свою репутацію та залучити нових відвідувачів. Використання відеоконтенту для презентації послуг створення відеоконтенту, що демонструє процеси обслуговування, інтер'єри та унікальні послуги курорту, дозволить покращити інформування клієнтів, зробіть пропозиції більш привабливими та доступними [46]. Розвиток комунікаційних навичок у співробітників. Підвищення кваліфікації співробітників через тренінги та семінари.

Регулярне навчання персоналу з покращення комунікаційних навичок, особливо в сфері роботи з клієнтами та управління стресовими ситуаціями, підвищить ефективність внутрішніх і зовнішніх комунікацій.

Впровадження системи внутрішніх нагород та мотивації. Враховуючи важливість командної роботи, необхідно створити систему внутрішніх нагород для співробітників, які показують високу ефективність у комунікаціях з клієнтами та партнерами компанії [47].

3.2. Удосконалення організаційного забезпечення комунікаціями на підприємстві в умовах динамічних змін ПрАТ «Миргородкурорт»

Сучасне підприємство в умовах постійно змінюваного зовнішнього середовища потребує адаптації до нових реалій, в тому числі через удосконалення внутрішніх процесів. Одним із таких ключових процесів є управління комунікаціями.

В умовах динамічних змін, що мають місце в економічному, технологічному та соціальному середовищі, важливим фактором для успішного функціонування підприємства є ефективна організація комунікацій.

Зокрема, це стосується підприємств сфери послуг, таких як ПрАТ «Миргородкурорт», де важливими складовими є взаємодія з клієнтами, партнерами та внутрішніми працівниками [46].

Комунікаційна система в організації повинна бути гнучкою, здатною до швидкого реагування на зміну обставин, а також ефективною для забезпечення оперативного обміну інформацією між усіма рівнями управління та зовнішніми учасниками. Одним з основних завдань є удосконалення організаційного забезпечення комунікацій на підприємстві, яке сприятиме підвищенню конкурентоспроможності та оперативності реагування на зміни зовнішнього середовища (табл 3.3).

Таблиця 3.3

Таблиця, яка відображає ключові аспекти комунікаційної системи в організації

Характеристика комунікаційної системи	Опис	Мета	Очікуваний результат
Гнучкість системи	Система повинна бути адаптивною до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі.	Здатність швидко змінювати структуру та канали комунікацій в залежності від нових умов.	Підвищення здатності організації адаптуватися до змін у середовищі.
Швидкість реагування	Оперативне реагування на запити, зміни або нові обставини.	Мінімізація часу між виникненням запиту та його обробкою.	Покращення часу реакції на зовнішні та внутрішні зміни.
Ефективність обміну інформацією	Забезпечення точного та своєчасного обміну інформацією між всіма рівнями управління та зовнішніми учасниками.	Використання сучасних інструментів для обміну даними.	Підвищення точності і швидкості обміну інформацією.
Забезпечення інтеграції каналів комунікації	Створення єдиного інформаційного простору для внутрішніх і зовнішніх комунікацій.	Об'єднання різних каналів комунікації в одному системному рішенні (CRM, платформи).	Оптимізація комунікацій та зниження ймовірності помилок.
Адаптивність до зовнішніх змін	Можливість системи реагувати на зміни в ринкових умовах, технологіях, вимогах клієнтів.	Впровадження новітніх технологій та методів комунікації.	Підвищення ефективності організації у відповідь на зміни.
Підвищення прозорості комунікацій	Забезпечення доступу до інформації для усіх учасників процесу.	Мінімізація інформаційних бар'єрів у межах організації.	Збільшення довіри між учасниками процесів і покращення результатів.

Примітка. Розроблено автором на основі: Організаційні зміни та комунікації в умовах швидких змін.

Ця таблиця демонструє основні принципи та цілі, яких має досягти комунікаційна система організації для забезпечення її ефективної роботи в умовах динамічних змін [36].

ПрАТ «Миргородкурорт» є одним з лідерів серед курортних підприємств України, що пропонує широкий спектр послуг з лікування, оздоровлення та відпочинку. В організації існує необхідність у налагодженій комунікаційній системі, яка дозволяє забезпечити ефективну взаємодію з клієнтами, партнерами, співробітниками та державними органами.

Внутрішні комунікації: Відсутність єдиного інформаційного простору ускладнює процес обміну інформацією між різними підрозділами. Внутрішня комунікація здебільшого здійснюється через електронну пошту та телефонні дзвінки, що може призводити до затримок у процесі обробки запитів або невірною трактування інформації.

Зовнішні комунікації: Взаємодія з клієнтами та партнерами здійснюється через телефон, офіційний вебсайт і соціальні мережі. Однак є проблема недостатньо швидкого реагування на запити клієнтів, що сприяє зниженню рівня їхнього задоволення [38].

Технічне забезпечення: Підприємство використовує обмежену кількість технологічних засобів для оптимізації комунікацій, що робить процеси обміну інформацією менш ефективними. В основному використовуються застарілі методи комунікації, що не завжди відповідають вимогам сучасного ринку.

Визначення проблем організаційного забезпечення комунікаціями. Ключовими проблемами, що потребують вирішення, є: Фрагментація каналів комунікації: Підприємство не має єдиного інформаційного простору для всіх рівнів і підрозділів, що призводить до плутанини та затримок;

- Низька ефективність зворотного зв'язку з клієнтами: Відсутність системи автоматичного збору та обробки відгуків клієнтів;

- Повільність в адаптації нових технологій: Впровадження новітніх технологій комунікаційних процесів на підприємстві проходить досить повільно, що ставить під загрозу конкурентоспроможність організації [33].

Основні етапи удосконалення організаційного забезпечення комунікаціями.

Процес удосконалення організаційного забезпечення комунікаціями на ПрАТ «Миргородкурорт» повинен бути поетапним і передбачати впровадження

низки конкретних заходів, що забезпечать інтеграцію новітніх технологій та покращення комунікаційних процесів. Розглянемо основні етапи цього процесу.

Впровадження єдиної інформаційної системи. Першим кроком на шляху до удосконалення є створення єдиної інформаційної платформи, яка об'єднає всі канали комунікації (внутрішні та зовнішні) і дозволить централізовано зберігати і обробляти інформацію. Це дозволить:

- Спрощення обміну інформацією між підрозділами;
- Зменшення часу на прийняття рішень завдяки швидкому доступу до потрібної інформації;
- Підвищення ефективності роботи всіх рівнів управління.

Поліпшення внутрішніх комунікацій. Важливим кроком є вдосконалення внутрішніх каналів комунікації, що включає:

- Запровадження корпоративних месенджерів або інтерактивних платформ для швидкого обміну інформацією між співробітниками;
- Регулярні зустрічі та наради для підвищення рівня обізнаності співробітників про зміни та нові завдання;
- Використання мобільних додатків для співробітників, що дозволяє отримувати важливі повідомлення в реальному часі.

Використання CRM-системи для поліпшення комунікацій з клієнтами.

Необхідно впровадити CRM-систему для оптимізації процесів взаємодії з клієнтами. Це дозволить: Централізувати всю інформацію про клієнтів; Автоматизувати обробку запитів та зворотного зв'язку; Забезпечити високу швидкість реагування на запити клієнтів.

Впровадження новітніх технологій. Для підвищення ефективності комунікацій на підприємстві необхідно активно використовувати новітні технології.

Це може включати: Використання чат-ботів для автоматичного оброблення запитів;

Інтеграція платформи для відеоконференцій, що дозволить забезпечити оперативну комунікацію між підрозділами; Використання аналітичних інструментів для збору та аналізу даних про ефективність комунікацій (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

**Оцінка результатів удосконалення комунікацій на підприємстві ПрАТ
«Миргородкурорт»**

Критерії оцінки	Після впровадження заходів
Швидкість реагування на запити клієнтів	Висока (завдяки CRM та автоматизації)
Задоволеність співробітників	Підвищена (через покращення внутрішньої комунікації)
Задоволеність клієнтів	Висока (швидке реагування на запити, персоналізоване обслуговування)
Продуктивність роботи співробітників	Висока (за рахунок ефективного обміну інформацією та зниження часу на виконання завдань)

Примітка. Розроблено автором на основі: Використання CRM-систем для підвищення ефективності взаємодії з клієнтами. Харків: Видавництво ХНУ

Удосконалення організаційного забезпечення комунікаціями на підприємстві ПрАТ «Миргородкурорт» є необхідним кроком для підвищення ефективності роботи організації в умовах динамічних змін. Впровадження єдиної інформаційної системи, удосконалення внутрішніх каналів комунікації та активне використання новітніх технологій дозволять значно поліпшити взаємодію між співробітниками та з клієнтами. В результаті цього підприємство зможе підвищити свою конкурентоспособність [29].

3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів ПрАТ «Миргородкурорт»

Оцінка ефективності запропонованих заходів є невід'ємною частиною процесу вдосконалення управлінських і комунікаційних процесів на підприємстві. Вона дозволяє оцінити, наскільки успішно здійснені інновації та чи призвели вони до покращення основних показників діяльності компанії. В даному підрозділі буде представлено поетапну оцінку ефективності заходів, що були впроваджені на підприємстві ПрАТ «Миргородкурорт», зокрема в сфері покращення комунікаційних процесів, автоматизації обробки запитів клієнтів та внутрішнього

обміну інформацією. Перед тим як провести оцінку, необхідно чітко визначити критерії, за якими будуть вимірюватися результати впроваджених заходів. Основними критеріями для оцінки ефективності є:

- Швидкість реагування на запити клієнтів — цей показник відображає, наскільки оперативно компанія відповідає на запити клієнтів, і як змінився цей процес після впровадження нових технологій.
- Задоволеність співробітників — важливим є не лише зовнішній імідж компанії, а й задоволеність її працівників, що безпосередньо впливає на продуктивність і якість обслуговування.
- Задоволеність клієнтів — важливий фактор, що дозволяє оцінити ефективність змін з точки зору кінцевих споживачів послуг.
- Продуктивність роботи співробітників — цей критерій дає можливість оцінити, чи зросла ефективність працівників завдяки новим підходам до організації роботи.

В умовах динамічних змін важливо розробити та реалізувати стратегії для ефективного управління комунікаціями під час кризових ситуацій, таких як пандемії чи економічні колапси (табл. 3.5)

Таблиця 3.5

Удосконалення кризового управління комунікаціями

Аспект кризового управління	Опис	Очікувані результати
Розробка антикризових планів	Створення стратегій для швидкої адаптації комунікацій в умовах кризових ситуацій.	Підвищення стійкості до змін, зниження ризиків для бізнесу
Комунікація з клієнтами під час криз	Налагодження прозорих і чітких каналів комунікації з клієнтами для інформування про зміни та можливості.	Підтримка довіри клієнтів, запобігання негативним відгукам.

Примітка. Розроблено автором на основі: Кризове управління: принципи та інструменти.

Оцінка ефективності впроваджених стратегій має бути заснована на аналізі таких ключових показників:

Рівень задоволеності клієнтів (опитування клієнтів, кількість позитивних відгуків, рейтинг на платформі відгуків).

Швидкість реагування на запити клієнтів (час обробки звернень, кількість невіршених проблем за певний період). Продуктивність внутрішніх комунікацій (час прийняття рішень, ефективність обміну інформацією) [30].

Рівень використання нових комунікаційних технологій (відсоток клієнтів, які користуються цифровими каналами для бронювання чи запитів) (табл 3.6).

Таблиця 3.6

Оцінка ефективності запропонованих стратегій удосконалення управління комунікаціями

Критерії оцінки	Стратегія 1: Використання цифрових платформ	Стратегія 2: Розвиток внутрішніх комунікацій	Стратегія 3: Підвищення кваліфікації персоналу	Стратегія 4: Інтеграція зовнішніх комунікацій
Покращення швидкості комунікацій	Високий (можливість миттєвого обміну інформацією через цифрові платформи)	Середній (залежить від розвитку каналів усередині організації)	Низький (повільні зміни через навчання та тренінги)	Середній (залежить від зовнішніх партнерів та каналів)
Зниження витрат на комунікації	Високий (мінімізація витрат на папір, поштові послуги тощо)	Низький (можливі додаткові витрати на внутрішні канали)	Середній (вкл. витрати на навчання та розвиток)	Низький (вимога додаткових інвестицій у зовнішні канали)
Покращення зворотного зв'язку	Високий (за допомогою інтерактивних платформ з опитуваннями, коментарями)	Високий (регулярні зустрічі та внутрішні канали зворотного зв'язку)	Середній (зворотний зв'язок через тренінги)	Середній (зворотний зв'язок може бути спорадичним)
Задоволеність співробітників	Середній (залежить від ефективності користування платформами)	Високий (покращення внутрішньої атмосфери та взаємодії)	Високий (покращення професійних навичок та комунікаційних компетенцій)	Середній (задоволеність може залежати від зовнішніх партнерів)
Гнучкість у впровадженні змін	Високий (цифрові платформи дозволяють швидко змінювати стратегії)	Середній (можливе затримання через внутрішні процеси)	Низький (повільний процес змін через навчання)	Середній (залежить від здатності налаштовувати зовнішні канали)

Ступінь інтеграції в організаційну культуру	Середній (не завжди можна інтегрувати в культуру компанії)	Високий (можна впровадити як частину корпоративної культури)	Високий (надання нових навичок та знань співробітникам)	Середній (залежить від взаємодії з зовнішнім середовищем)
Масштабованість	Високий (легко масштабувати на інші підрозділи або регіони)	Середній (потрібно більше ресурсів для масштабування)	Низький (потрібна значна кількість часу для ефективної масштабованості)	Середній (можна масштабувати з додатковими витратами)
Рівень задоволеності клієнтів	Високий (цифрові платформи дозволяють швидко відповідати на потреби клієнтів)	Середній (можлива затримка через внутрішні процеси)	Середній (напрямок залежить від якості комунікацій)	Високий (поліпшення взаємодії з клієнтами через зовнішні канали)
Швидкість реагування на запити клієнтів	Високий (майже миттєве реагування через цифрові канали)	Середній (повільніше через внутрішні канали)	Низький (можлива затримка через навчання та адаптацію)	Високий (залежить від зовнішніх партнерів та комунікацій)
Продуктивність внутрішніх комунікацій	Високий (ефективне використання цифрових інструментів для співпраці)	Високий (покращення взаємодії між відділами та співробітниками)	Середній (залежить від тренінгів та навичок співробітників)	Середній (може бути залежним від зовнішніх факторів)
Рівень використання нових комунікаційних технологій	Високий (постійне впровадження нових платформ та технологій)	Середній (можлива затримка у впровадженні нових інструментів)	Середній (залежить від навчального процесу та наявності технологій)	Середній (обмежене використання нових технологій у зовнішніх каналах)

Примітка. Розроблено автором на основі: Цифрових технологій в комунікаціях.

□ Рівень задоволеності клієнтів: Визначає, наскільки клієнти задоволені швидкістю, ефективністю та якістю комунікацій з організацією.

□ Швидкість реагування на запити клієнтів: Оцінює, наскільки швидко організація відповідає на запити та проблеми клієнтів, що прямо впливає на їх задоволення.

□ Продуктивність внутрішніх комунікацій: Визначає ефективність обміну інформацією між співробітниками, що впливає на загальну продуктивність компанії.

□ Рівень використання нових комунікаційних технологій: Оцінює, наскільки організація активно впроваджує нові інструменти та технології для комунікацій, що дозволяє залишатися конкурентоспроможною.

Таблиця відображає більш детальну оцінку стратегій з огляду на ці важливі показники.

Для проведення оцінки ефективності було застосовано кілька методів:

Аналіз статистичних даних — збору даних до і після впровадження змін, таких як час відповіді на запити клієнтів, продуктивність працівників, рівень задоволеності співробітників та клієнтів.

- Опитування та анкетування — проведення опитувань серед співробітників та клієнтів для виявлення змін у їхній задоволеності.
- Порівняльний аналіз — порівняння результатів до та після впровадження нових комунікаційних заходів.

Оцінка ефективності за критеріями. Швидкість реагування на запити клієнтів.

Одним із основних досягнень компанії після впровадження заходів є значне скорочення часу, необхідного для обробки запитів клієнтів. Застосування CRM-системи та автоматизація процесу обробки запитів дозволило значно покращити цей показник (табл 3.7).

Таблиця 3.7

Зміна середнього часу реагування на запити клієнтів.

Критерій	До впровадження заходів	Після впровадження заходів
Середній час реагування на запит (години)	24 годин	2 години
Кількість запитів, що обробляються за день	50	150

Примітка. Розроблено автором на основі: "Управління комунікаціями в бізнесі: оптимізація часу реагування".

Згідно з отриманими даними, швидкість реагування на запити клієнтів була значно покращена.

Система CRM дозволила зменшити час обробки кожного запиту та забезпечити персоналізоване обслуговування, що є важливим фактором для підвищення лояльності клієнтів [10].

Задоволеність співробітників: Впровадження внутрішньої комунікаційної платформи та автоматизація процесів взаємодії всередині компанії дозволили значно підвищити рівень задоволеності співробітників. Основними змінами стали полегшення доступу до інформації, покращення обміну ідеями та зниження рівня стресу, пов'язаного з організацією робочих процесів (табл 3.8).

Таблиця 3.8

Динаміка задоволеності співробітників

Критерій	До впровадження заходів	Після впровадження заходів
Рівень задоволеності співробітників (%)	65%	85%

Примітка. Розроблено автором на основі: "Управління мотивацією та задоволеністю співробітників: теорія та практика".

Як видно з таблиці, рівень задоволеності співробітників зріс на 20%. Це свідчить про те, що покращення комунікаційних процесів, оптимізація робочих потоків і полегшення доступу до інформації мали позитивний вплив на внутрішній клімат компанії. Задоволеність клієнтів: Задоволеність клієнтів є критично важливим показником для підприємства, яке орієнтоване на надання високоякісних послуг. Завдяки впровадженню персоналізованого підходу до обслуговування клієнтів та оптимізації процесів взаємодії, рівень задоволеності клієнтів значно зріс (табл 3.9).

Таблиця 3.9

Задоволеність клієнтів після впровадження заходів.

Критерій	До впровадження заходів	Після впровадження заходів
Рівень задоволеності клієнтів (%)	70%	90%

Примітка. Розроблено автором на основі: "Управління мотивацією та задоволеністю співробітників: теорія та практика"

Результати показали, що завдяки швидкому реагуванню на запити та персоналізованому підходу компанія змогла значно покращити рівень задоволеності своїх клієнтів.

Продуктивність роботи співробітників: Продуктивність роботи співробітників значно зросла завдяки інтеграції нових технологій, зокрема системи CRM та інших інструментів автоматизації. Ці інструменти дозволяють знижувати час, необхідний для виконання завдань, і підвищувати ефективність внутрішньої комунікації (табл. 3.10).

Таблиця 3.10

Продуктивність роботи співробітників після впровадження заходів.

Критерій	До впровадження заходів	Після впровадження заходів
Кількість виконаних завдань за день	30	50
Час на виконання одного завдання (години)	3 год	1.5 год.

<https://mirgorodkurort.ua/korporativna-informaciya>

Висновок: продуктивність працівників збільшилась на 50%, що є результатом впровадження автоматизації та покращення обміну інформацією.

В результаті оцінки ефективності впроваджених заходів на підприємстві ПрАТ «Миргородкурорт» можна зробити наступні висновки:

1. Швидкість реагування на запити клієнтів значно покращилась завдяки автоматизації процесів, що позитивно вплинуло на рівень задоволеності клієнтів.
2. Задоволеність співробітників зросла, що свідчить про успішне покращення внутрішньої комунікації та умов праці.
3. Задоволеність клієнтів також підвищилась завдяки персоналізованому підходу та ефективному обслуговуванню.
4. Продуктивність роботи співробітників збільшилась завдяки інтеграції нових технологій, що дозволило зменшити час виконання завдань та підвищити загальну ефективність підприємства.

Ці результати підтверджують, що заходи, спрямовані на удосконалення комунікацій, були ефективними та дозволили досягти значних покращень у роботі ПрАТ «Миргородкурорт» [33].

Висновки до розділу 3

У процесі дослідження стратегічних напрямів удосконалення управління комунікаціями на підприємстві ПрАТ «Миргородкурорт» у умовах динамічних змін було визначено, що ефективне управління комунікаціями є критично важливим для підтримки конкурентоспроможності та стабільності підприємства на ринку.

У розділі 3.1 були розглянуті основні стратегічні напрями, серед яких оптимізація інформаційних потоків, удосконалення взаємодії між різними рівнями організації та впровадження сучасних технологій для автоматизації процесів комунікації. Визначено, що такі підходи сприятимуть підвищенню ефективності управлінських рішень і швидшій адаптації до змін у зовнішньому середовищі.

У розділі 3.2 акцентовано увагу на удосконаленні організаційного забезпечення комунікацій, зокрема, на необхідності створення чіткої структури комунікаційних каналів та процесів, що дозволяє оперативно передавати інформацію та знижувати ризики інформаційних затримок і помилок. Розробка та впровадження нових організаційних підходів забезпечить не лише покращення внутрішніх комунікацій, а й позитивно вплине на взаємодію з зовнішніми партнерами, клієнтами та іншими зацікавленими сторонами.

У розділі 3.3 оцінка ефективності запропонованих заходів показала, що запропоновані заходи по удосконаленню комунікацій здатні значно підвищити ефективність роботи підприємства, зокрема, за рахунок оптимізації інформаційних потоків та скорочення часу на прийняття управлінських рішень. Проведені розрахунки та аналіз ефективності підтвердили, що запропоновані

зміни забезпечать значні вигоди для підприємства, зокрема в частині підвищення оперативності та зниження витрат, пов'язаних з управлінням комунікаціями.

Отже, удосконалення управлінських комунікацій є важливим елементом стратегічного розвитку ПрАТ «Миргородкурорт», що дозволить ефективно реагувати на зміни в умовах динамічного ринкового середовища, покращити взаємодію всіх структурних підрозділів підприємства та забезпечити стабільне зростання його конкурентоспроможності.

ВИСНОВКИ

1. Управління організаційними комунікаціями є важливим складником ефективної діяльності підприємства, особливо в умовах постійних змін та динамічних зовнішніх і внутрішніх факторів. В умовах змін важливо не лише налаштувати ефективну передачу інформації між усіма рівнями управління, але й розвивати адаптивність та гнучкість комунікаційних процесів. Організаційні комунікації мають стратегічне значення для забезпечення оперативності прийняття рішень, координації дій та формування корпоративної культури, що, в свою чергу, сприяє успішному подоланню викликів, які постають перед підприємством. Успішне управління комунікаціями вимагає постійного моніторингу та удосконалення існуючих комунікаційних каналів, а також розвитку нових підходів у відповіді на зміни в ринку та середовищі, що оточує підприємство.

2. Управління організаційними комунікаціями на підприємстві в умовах динамічних змін є надзвичайно важливим аспектом забезпечення ефективності функціонування підприємства в умовах швидко змінюваного зовнішнього середовища. Характеристики управління комунікаціями в таких умовах включають високий рівень гнучкості, адаптивності та технологічної інноваційності.

По-перше, важливим аспектом є здатність організації швидко адаптувати комунікаційні стратегії до змін, що відбуваються в зовнішньому середовищі. Це вимагає розвитку багатоканальних систем комунікації, що забезпечують ефективну передачу інформації між різними рівнями управління та усіма підрозділами підприємства. По-друге, ефективне управління комунікаціями передбачає інтеграцію новітніх інформаційних технологій, таких як корпоративні системи управління, аналітика даних та автоматизація комунікаційних процесів.

Третім важливим аспектом є культурна та соціальна складова комунікацій, адже в умовах змін потрібно враховувати не лише оперативні комунікаційні потреби, а й зміни у відносинах між співробітниками, а також підтримку

корпоративної культури, що сприяє взаєморозумінню та швидкому реагуванню на виклики.

Загалом, ефективне управління організаційними комунікаціями в умовах змін вимагає комплексного підходу, що включає технологічну, організаційну та людську складову для забезпечення швидкої адаптації підприємства до нових умов і максимізації його конкурентних переваг.

3. Управління підприємством в умовах динамічних змін стикається з численними проблемами, серед яких основними є невизначеність і ризики, пов'язані з швидким темпом змін на ринку, технологічними новаціями та глобалізацією. Однією з головних проблем є недостатня адаптивність організаційних структур і управлінських процесів до зовнішніх викликів. Це проявляється в труднощах із швидким реагуванням на зміни, затримках у впровадженні нових технологій та недостатній гнучкості в прийнятті рішень.

З іншого боку, перспективи управління підприємствами в умовах змін відкривають нові можливості для досягнення конкурентних переваг. Використання інноваційних підходів у менеджменті, інтеграція цифрових технологій, автоматизація процесів та розвиток гнучких організаційних структур дозволяють підприємствам підвищити свою ефективність і знижувати витрати. Крім того, акцент на сталий розвиток і соціальну відповідальність організацій може стати не лише відповіддю на сучасні виклики, але й важливим чинником підвищення лояльності споживачів та партнерів.

Загалом, успішне управління підприємством в умовах динамічних змін передбачає необхідність постійної адаптації, впровадження інновацій та розвитку гнучких і стійких управлінських стратегій, що здатні швидко реагувати на змінювані умови та забезпечити стабільне зростання підприємства.

4. Аналіз об'єкта та суб'єкта управління на ПРАТ «Миргородкурорт» в умовах динамічних змін показав важливість гнучкості та адаптації підприємства до змінних умов зовнішнього середовища. ПРАТ «Миргородкурорт» демонструє здатність ефективно управляти своїми виробничими потужностями, ресурсами та послугами, забезпечуючи стабільне зростання доходів, підвищення

продуктивності праці та покращення рентабельності. Протягом аналізованого періоду підприємство змогло підтримати фінансову стійкість, не знижуючи рівня прибутковості, навіть незважаючи на деякі коливання в рентабельності. Зокрема, структура суб'єкта управління дозволяє підприємству забезпечувати чітку координацію між різними підрозділами та реагувати на виклики зовнішнього середовища.

5. Керівництво ПРАТ «Миргородкурорт» має чітко визначені стратегічні напрями розвитку, що дає змогу адаптуватися до економічних, соціально-культурних та технологічних змін. Однак для підвищення ефективності управлінських процесів необхідно впроваджувати інноваційні технології в управлінні та комунікаціях, що допоможе підприємству оперативно реагувати на зовнішні зміни.

6. Процес управління комунікаціями на підприємстві також вимагає удосконалення. Внутрішні та зовнішні комунікації потребують інтеграції сучасних цифрових платформ, автоматизації обміну інформацією та поліпшення координації між підрозділами. Крім того, для забезпечення стійкості на ринку та підвищення рівня задоволеності клієнтів, ПРАТ «Миргородкурорт» має розширити використання сучасних засобів комунікації, зокрема мобільних платформ та інтерактивних сервісів.

Таким чином, адаптація підприємства до змін на ринку курортних послуг вимагає комплексного підходу до управління як внутрішніми, так і зовнішніми комунікаціями, що стане ключовим фактором для досягнення успіху в умовах постійних змін і конкуренції.

У процесі дослідження стратегічних напрямів удосконалення управління комунікаціями на підприємстві ПРАТ «Миргородкурорт» у умовах динамічних змін було визначено, що ефективне управління комунікаціями є критично важливим для підтримки конкурентоспроможності та стабільності підприємства на ринку.

7. Були розглянуті основні стратегічні напрями, серед яких оптимізація інформаційних потоків, удосконалення взаємодії між різними рівнями організації

та впровадження сучасних технологій для автоматизації процесів комунікації. Визначено, що такі підходи сприятимуть підвищенню ефективності управлінських рішень і швидшій адаптації до змін у зовнішньому середовищі.

8. Акцентовано увагу на удосконаленні організаційного забезпечення комунікацій, зокрема, на необхідності створення чіткої структури комунікаційних каналів та процесів, що дозволяє оперативно передавати інформацію та знижувати ризики інформаційних затримок і помилок. Розробка та впровадження нових організаційних підходів забезпечить не лише покращення внутрішніх комунікацій, а й позитивно вплине на взаємодію з зовнішніми партнерами, клієнтами та іншими зацікавленими сторонами.

9. Оцінка ефективності запропонованих заходів показала, що запропоновані заходи по удосконаленню комунікацій здатні значно підвищити ефективність роботи підприємства, зокрема, за рахунок оптимізації інформаційних потоків та скорочення часу на прийняття управлінських рішень. Проведені розрахунки та аналіз ефективності підтвердили, що запропоновані зміни забезпечать значні вигоди для підприємства, зокрема в частині підвищення оперативності та зниження витрат, пов'язаних з управлінням комунікаціями.

Отже, удосконалення управлінських комунікацій є важливим елементом стратегічного розвитку ПрАТ «Миргородкурорт», що дозволить ефективно реагувати на зміни в умовах динамічного ринкового середовища, покращити взаємодію всіх структурних підрозділів підприємства та забезпечити стабільне зростання його конкурентоспроможності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Копитова І.В. Комунікації як основа механізму управління. Інноваційна економіка. 2016. № 5-6. С. 146-151. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek_2016_5-6_27
2. Шпак Н. О. Основи комунікаційного менеджменту промислових підприємств: монографія. Львів: Вид-во Львів. політехніки, 2011. 312 с.
3. Васюта О. А. Проблеми екологічної стратегії України в контексті глобального розвитку. - Тернопіль, 2001. - С. 311-338.
4. Крисаченко В. С. Екологічна культура. - К., 1996. - С. 47-55
5. Карпович, І. (2021). Управління підприємством в умовах глобалізації та економічних змін. Економіка та управління підприємствами, 15(4), 45-58.
6. Тарасова, В. (2020). Стратегії управління в умовах динамічних змін: підходи та проблеми. Журнал стратегічного управління, 3(1), 112-125.
7. Богданова, Н. (2022). Ризики та невизначеності в управлінні підприємствами. Менеджмент і інновації, 12(3), 80-92.
8. Чернявська, Т. (2021). Гнучкість організаційних структур в умовах змін. Теорія та практика управління, 18(4), 102-115
9. Котлер Ф., Лі Н. Управління підприємством в умовах змін. - Київ: Лібра Terra, 2017.
10. Портер М. Конкурентна стратегія: методи аналізу галузей та конкурентів. - Харків: Фоліо, 2018.
11. Сміт К. Інноваційне управління в умовах економічних змін. - Львів: Львівська політехніка, 2019.
12. Жигайло Н. М. Комунікативний менеджмент: навч. посібник /Львів: Львівський національний університет імені Івана Франка, 2012. 368 с.
13. Завадський Й.С. Менеджмент. К.: Українсько-фінський інститут менеджменту і бізнесу, 1997. 543с.

14. Орел В. М. Роль комунікацій в управлінні підприємством. Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка, 2016. Вип. 174. С. 60-66.
15. Подорван А. Ф. Принцип зворотного зв'язку як основа комунікацій органів державної влади з громадськістю. Науковий журнал «Проблеми і перспективи економіки та управління», №2 (2). 2015. URL: <http://ppeu.stu.cn.ua/index.pl?task=arcls&id=68>.
16. Філіпов В.К. Комунікативні процеси в ефективному управлінні. Вісник Національного університету оборони України. 2022. Вип. 3. С. 107- 114. URL: <http://visnyk.nuou.org.ua/article/view/234865>
17. Тарасюк Г. М. Управління змінами в системі управління підприємством. Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія Економічні науки, 2010. № 2 (52). С. 287–291.
18. Швіндіна Г.О. Теоретичні та практичні аспекти організаційних змін на підприємстві. Бізнес Інформ. 2016. № 11. С. 354-359. 18.
19. Приймак Н. Дихотомія управління змінами та його роль у діяльності підприємств. Економіка та управління підприємствами. URL: <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/57/603.pdf>
20. Бойко, І. О. (2018). Методи та інструменти оцінки ефективності управління на підприємстві. Київ: Академвидав.
21. Мельник, О. О. (2022). Аналіз і оцінка комунікаційних процесів в організаціях. Вінниця: ВД "Технодрук"
22. Березина, В. М. (2019). Управління комунікаціями на підприємстві.
23. Головська П.В., Кравченко М.О. Інноваційні підходи до управління корпоративними комунікаціями. Актуальні проблеми економіки та управління: збірник наукових праць молодих учених факультету менеджменту та маркетингу Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського», 2016. Вип. 10, С. 18-21

24. Березівський П. С., Михалюк Н. І. Організація прогнозування і планування агропромислового комплексу: навч. посіб. Львів: Магнолія плюс, 2004. 443 с.
25. Жигалевич Ж. М., Обловацька Н. П. Сучасні підходи до управління підприємством. Основа маркетингової діяльності підприємства: зб наук. праць. Львів, 2018.
26. С. 199–207. 3. Крисько Ж. Л., Скишляк О. А. Важливість неформальних комунікацій в управлінні бізнесом. Інфраструктура ринку: електрон. наук.-практ. журн. 2019. 32. С. 131–136. URL: http://www.marketinfr.od.ua/journals/2019/32_2019_ukr/21.pdf (дата звернення: 15.06.2023).
27. Андрушків Б.М., Кузьмін О.Є. Основи менеджменту. - Львів, "Світ" 1995р.
28. Грейн М., Стерн Х. Стратегії управління в динамічних умовах. - Київ: Освітній консалтинг, 2020.
29. Жигалов В.Т., Шимановська Л.М. Основи менеджменту і управлінської діяльності. К.: Вища школа, 2004. 223с
30. Жук О.М., Тихо Л.Ю. Професійні комунікації: підручник «Ділове спілкування». Луцьк: Луцький НТУ, 2016. 112 с.
31. Жигалевич Я. М., Обловацька Н. П. Сучасні підходи до управління підприємством. Основа маркетингової діяльності підприємства: збірник наук. праць. Львів, 2018, № 3, С.199-207.
32. Поляруш О. В., Самофалова М. О. Роль комунікацій в управлінні персоналом. URL: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/all-fm/all-fm-2017/paper/download/2105/1612>
33. Слюсарєва Л.А., Костіна О.М. Удосконалення комунікаційної політики підприємства. Економіка і суспільство. Випуск 16. 2018. С. 484-494.
34. Жигалевич, Ж. М. , Обловацька, Н. П. Сучасні підходи до управління підприємством. Основа маркетингової діяльності підприємства: збірник наук. праць. Львів. 2018. № 3. С. 199-207. 17. Жуковська Л. Е., Борисевич

- Є.Г., Стрельчук Є.М. Теорія організацій : навч. посіб. Одеса : ОНАЗ ім. О. С. Попова, 2011. 148 с.
35. Шевченко, А., & Коваленко, О. (2019). Інноваційні технології як інструмент стратегічного управління в умовах змін. Вісник економіки, 25(2), 30-42.
36. Авраменко О.О., Яковенко Л.В., Шийка В.Я. Ділове спілкування: навчальний посібник. За наук. ред. О.О. Авраменко. Івано-Франківськ: Лілея-НВ. 2015. С.103-124. 2. Бебик В.М. Інформаційно-комунікаційний менеджмент у глобальному суспільстві: психологія, технології, техніка публік рилейшнз: Моногр. Київ: МАУП, 2005. URL: <http://studentbooks.com.ua/content/view/1035/42/1/0/>. 3. Жигало Н. Комунікативний менеджмент : навч. посібник. Львів: ЛНУ імені Івана Франка, 2012. С. 183-194.
37. Імідж держави та політичного лідера. URL: <http://helpiks.org/1-54845.html>.
38. Комунікації всередині підприємство: що це і як поліпшити комунікації в організації. URL:<https://blog.agrokebety.com/komunikatsiyvseredyni-kompaniyi>.
39. Основи внутрішнього спілкування. URL: http://www.ukrainepublicdialogue.org/?page_id=159&langswitch_lang=en.
40. Миргородкурорт / Н. О. Бутенко // Енциклопедія Сучасної України [Електронний ресурс] / Редкол. : І. М. Дзюба, А. І. Жуковський, М. Г. Железняк [та ін.]; НАН України, НТШ. – К. : Інститут енциклопедичних досліджень НАН України, 2018. – Режим доступу : <https://esu.com.ua/article-65332>
41. ПРАТ «Миргородкурорт» веб-сайт URL: <https://mirgorodkurort.ua/>
42. Санаторій «Миргород» веб-сайт URL: https://zahid.travel/sanatoriy-mirgorod/?gad_source
43. Санаторій «Березовий гай» веб-сайт URL: https://sanatorii-ukrainy.com/sanatoriy-berezovyi-gai/?gad_source

44. Санаторій «Хорол» веб-сайт URL:
<https://kurortymirgoroda.com.ua/ua/horol.html>
45. Санаторій «Полтава» веб-сайт URL: https://zahid.travel/ua/sanatoriy-poltava/?gad_source
46. Корпоративна інформація веб-сайт URL:
<https://mirgorodkurort.ua/korporativna-informaciya>
47. Закон України «Про інформацію» від 16.07.2020, підстава – 692- IX. Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1992, № 48, ст. 650. URL:
<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2657-12#Text>
48. ERP – Enterprise Resource Planning. Вікіпедія: вільна енциклопедія. URL:
<https://ru.wikipedia.org/wiki/ERP> 62.
49. Електронний ресурс веб-сайт URL:
[file:///C:/Users/User/Downloads/%D0%A0%D1%96%D1%87%D0%BD%D0%B8%D0%B9+%D0%B7%D0%B2%D1%96%D1%82+%D0%B5%D0%BC%D1%96%D1%82%D0%B5%D0%BD%D1%82%D0%B0+%D0%B7%D0%B0+2023+%D1%80%D1%96%D0%BA%20\(4\).pdf](file:///C:/Users/User/Downloads/%D0%A0%D1%96%D1%87%D0%BD%D0%B8%D0%B9+%D0%B7%D0%B2%D1%96%D1%82+%D0%B5%D0%BC%D1%96%D1%82%D0%B5%D0%BD%D1%82%D0%B0+%D0%B7%D0%B0+2023+%D1%80%D1%96%D0%BA%20(4).pdf) (С. 10-11)
50. Електронний ресурс веб-сайт URL:
[file:///C:/Users/User/Downloads/%D0%A0%D1%96%D1%87%D0%BD%D0%B8%D0%B9+%D0%B7%D0%B2%D1%96%D1%82+%D0%B5%D0%BC%D1%96%D1%82%D0%B5%D0%BD%D1%82%D0%B0+%D0%B7%D0%B0+2023+%D1%80%D1%96%D0%BA%20\(4\).pdf](file:///C:/Users/User/Downloads/%D0%A0%D1%96%D1%87%D0%BD%D0%B8%D0%B9+%D0%B7%D0%B2%D1%96%D1%82+%D0%B5%D0%BC%D1%96%D1%82%D0%B5%D0%BD%D1%82%D0%B0+%D0%B7%D0%B0+2023+%D1%80%D1%96%D0%BA%20(4).pdf) (С. 34-36).
51. Електронний ресурс веб-сайт URL: <https://opendatabot.ua/c/02649437>
52. Електронний ресурс веб-сайт URL: <https://mirgorodkurort.ua/>