

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 «бакалавр»  
зі спеціальності 073 «Менеджмент»  
на тему: «Управління зовнішніми комунікаціями підприємства»

Виконала:

студентка групи 401-ЕМ

Яцик Тетяна Володимирівна

Керівник:

доцент кафедри менеджменту і логістики,

к.е.н., доцент Христенко О.В. \_\_\_\_\_

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНІМИ КОМУНІКАЦІЯМИ ПІДПРИЄМСТВА.....	6
1.1. Сутність зовнішніх комунікацій підприємства.....	6
1.2. Особливості процесу управління зовнішніми комунікаціями підприємства.....	15
1.3. Сучасні інструменти управління зовнішніми комунікаціями підприємства.....	19
Висновки до розділу 1.....	28
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНІМИ КОМУНІКАЦІЯМИ СТОВ «БЛАГОВІСТЬ».....	30
2.1. Аналіз об'єкта та суб'єкта системи управління СТОВ «Благовість».....	30
2.2. Аналіз фінансово-господарської діяльності СТОВ «Благовість».....	44
2.3. Аналіз процесу управління зовнішніми комунікаціями на СТОВ «Благовість».....	52
Висновки до розділу 2.....	61
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНІМИ КОМУНІКАЦІЯМИ НА СТОВ «БЛАГОВІСТЬ».....	63
3.1. Шляхи удосконалення процесу управління зовнішніми комунікаціями на СТОВ «Благовість».....	63
3.2. Розробка заходів щодо побудови ефективних зовнішніх комунікацій СТОВ «Благовість» з стейкхолдерами.....	71
Висновки до розділу 3.....	79
ВИСНОВКИ.....	81
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	85
ДОДАТКИ.....	95

## ВСТУП

Ефективність сучасного підприємства прямо залежить від стану процесу управління зовнішніми комунікаціями. Кожне підприємство у процесі здійснення господарської діяльності взаємодії з великою кількістю зацікавлених сторін, використовуючи при цьому різні засоби та інструменти комунікації. Саме завдяки зовнішнім комунікаціям підприємства вибудовують свою діяльність, встановлюють взаємовигідні контакти з стейкхолдерами, просувають продукцію на ринок, залучають партнерів до співпраці тощо. Особливої актуальності це набуває в умовах воєнного стану, коли існує високий рівень невизначеності, ризиків втрати платоспроможності, порушення довгострокових відносин, а у інформаційному просторі багато неправдивої інформації. У таких умовах завдяки зовнішнім комунікаціям підприємства мають змогу висвітлювати достовірну про себе інформацію, анонсувати нові проекти, подальші плани реалізації та багато іншої важливої інформації

Однак як показує практика, більшість вітчизняних підприємств недооцінюють роль зовнішніх комунікацій й не займаються систематичною діяльністю щодо розвитку зовнішніх комунікацій. Саме зазначеним й обумовлена актуальність обраної теми.

Питання управління зовнішніми комунікаціями у науковому просторі не достатньо досліджено. Окремі його аспекти розкрили у своїх працях такі науковці як: Ангелко І.В., Баклажов О.В., Бебик В.М., Борисяк О.В., Бурмака Т.М., Войнаренко С.М., Галюк Я.Д., Котлер Ф., Мескон М.Х., Огілві Д., Сміт П. та інші. До того ж в умовах науково-технічного прогресу, розвитку інноваційних каналів та форм комунікації, з'являються нові більш прогресивні підходи до управління зовнішніми комунікаціями. Тому обрана тема для дослідження на сьогодні є вкрай актуальною та вимагає поглибленого вивчення.

Метою кваліфікаційної роботи є оптимізація процесу управління зовнішніми комунікаціями СТОВ «Благовість».

Для досягнення поставленої мети у кваліфікаційній роботі поставлені наступні завдання:

розкрити сутність зовнішніх комунікацій підприємства;

визначити особливості процесу управління зовнішніми комунікаціями підприємства;

розглянути сучасні інструменти управління зовнішніми комунікаціями підприємства;

провести аналіз об'єкта та суб'єкта системи управління СТОВ «Благовість»;

здійснити аналіз фінансово-господарської діяльності СТОВ «Благовість»;

проаналізувати процес управління зовнішніми комунікаціями на СТОВ «Благовість»;

запропонувати шляхи удосконалення процесу управління зовнішніми комунікаціями на СТОВ «Благовість»;

розробити заходи щодо побудови ефективних зовнішніх комунікацій СТОВ «Благовість» з стейкхолдерами.

Об'єктом дослідження є процес управління зовнішніми комунікаціями підприємства.

Предметом дослідження є зовнішні комунікації підприємства.

У процесі виконання кваліфікаційної роботи застосовувалася сукупність загальнонаукових методів. При розкритті теоретичних аспектів процесу управління зовнішніми комунікаціями підприємства використовувалися методи теоретичного узагальнення, порівняльного аналізу, аналізу та синтезу, систематизації та інші. При аналізі процесу управління зовнішніми комунікаціями СТОВ «Благовість» використано SWOT-аналіз, методи фінансового аналізу, спостереження, методи статистичного аналізу, графічний та табличний та інші. При розробці напрямів підвищення ефективності процесу управління зовнішніми комунікаціями на СТОВ «Благовість» використано методи планування та прогнозування, індукції та дедукції тощо.

Інформаційну базу дослідження склала вітчизняна законодавча база України, яка регулює діяльність підприємств, наукові праці, періодичні видання, наукові статті вітчизняних та іноземних науковців, матеріали науково-практичних конференцій, а також інформація представлена у вільному доступі в мережі Інтернет. Також у процесі дослідження використано офіційну фінансову, статистичну та управлінську звітність СТОВ «Благовість» за 2019-2021 рр.

Отримані результати у процесі проведеного кваліфікаційного дослідження мають практичну цінність. Так, як надані пропозиції за результатами проведеного дослідження можуть бути впроваджені у практичну діяльність СТОВ «Благовість» та направлені на усунення виявлених недоліків процесу управління зовнішніми комунікаціями даного суб'єкта господарювання. При розробці пропозицій врахована специфіка діяльності СТОВ «Благовість», а тому їх можуть використати у своїй практичній діяльності й інші сільськогосподарські підприємства України та Полтавщини, зокрема.

За темою кваліфікаційної роботи опубліковано тези на тему «Управління зовнішніми комунікаціями підприємства».

Кваліфікаційна робота включає вступ, 3 розділи, висновки, список використаних джерел, додатки. Обсяг роботи – 95 сторінок. Робота містить 16 таблиць, 19 рисунків, список використаних джерел – 99 найменувань.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНІМИ КОМУНІКАЦІЯМИ ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1. Сутність зовнішніх комунікацій підприємства

Комунікація є найважливішим складником управління і є ключовим елементом інтелектуального капіталу. Вона є необхідною для розвитку економічних систем, оскільки без оновлення освітнього, культурного і наукового потенціалу неможливе їхнє прогресивне функціонування. Комунікація виступає важливою умовою економічного прогресу і внутрішнім чинником стійкого економічного зростання. Комунікація є універсальним явищем, яке вивчають різні науки, включаючи соціально-гуманітарні, природничо-наукові і науково-технічні. Вона є необхідною і всеосяжною умовою людського існування і є однією з фундаментальних основ суспільства [15].

Після другої половини ХХ століття зростання інтересу до проблем комунікації та інформації стало особливо помітним. Це було спричинено швидким розвитком кібернетики, обчислювальної техніки, математичного аналізу і теорії комунікації, а також сучасних систем зв'язку. Роботи вчених, таких як Норберт Вінер, Клод Шеннон, Уоррен Віверстедт, Андрей Колмогоров та інші, внесли вагомий внесок у вивчення термінів «комунікація», «інформація», «інформаційний обмін», що стали широко використовуватися у різних галузях науки і набули різноманітних значень. До 1960-х років у філософській, соціологічній та інших спеціалізованих наукових джерелах існувало близько сотні різних визначень «комунікації» [21].

Поняття комунікації увійшло в наукову думку наприкінці ХХ століття, і вчені тлумачать його різними способами (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Тлумачення поняття «комунікації» різними науковими дослідниками (складено автором на основі [11, 13, 65, 70, 73-74, 76, 87])

Автор	Сутність
О.В. Баклажов [11]	Комунікація – процес, за допомогою якого певна ідея передається від відправника до одержувача з метою змінити поведінку одержувача.
Бebик В.М. [13]	Комунікація – це опосередкована і цілеспрямована взаємодія двох суб'єктів, яка може відбутися як в реальному, так і віртуальному просторі і час.
М.Х. Мескон [65]	Комунікація – це процес передачі та отримання повідомлення, в якому беруть участь дві сторони: відправник та аудиторія.
Д. Огільві [70]	Комунікації – процеси зв'язку між працівниками, підрозділами, організаціями тощо.
Н.К. Петрук [73]	Комунікація – універсальна реальність соціального існування, вираження здатності суспільної людини до співіснування, яке є незаперечною умовою життя.
І.Б. Радченко [74]	Комунікація – це інформаційно-психологічні зв'язки між ринковими суб'єктами (споживачами, постачальниками, посередниками і т.д.), які встановлюються для забезпечення їх господарської діяльності з метою підтримування довготривалих взаємовигідних стосунків між ними в процесі створення певних цінностей.
В.В. Різун [76]	Комунікація – це зумовлений ситуацією й соціально-психологічними особливостями комунікаторів процес встановлення і підтримання контактів між членами певної соціальної групи чи суспільства в цілому на основі духовного, професійного або іншого єднання учасників комунікації, який відбувається у вигляді взаємопов'язаних інтелектуально-мислительних та емоційно-вольових актів, опосередкованих мовою й дискретних у часі й просторі.
О.А. Цуруль [87]	Комунікація – процес двостороннього обміну ідеями та інформацією, який веде до взаємного розуміння.

Комунікація, у широкому розумінні, включає взаємодію між різними суб'єктами інформаційного впливу за допомогою повідомлень і специфічних об'єктів. Вона охоплює не тільки взаємодію між окремими людьми або групами, але й між соціальними інститутами та суспільством в цілому.

Комунікація відіграє важливу роль у ефективному функціонуванні підприємств. В сучасних організаціях комунікація вже не просто засіб передачі інформації, вона стала ключовим інструментом управління бізнес-відносинами.

Інформаційні канали, що складають інфраструктуру управління організаціями, включають інформацію, комунікацію та засоби, що забезпечують їх ефективне використання [20].

Організаційні комунікації визначаються як форма інформаційної взаємодії між учасниками організації з метою досягнення поставлених цілей. Комунікаційні потоки є основою для управління організацією, оскільки через обмін інформацією вони зв'язують всі елементи підприємства в єдину систему, сприяють вирішенню нагальних завдань. Можна сказати, що організаційна система є комунікативною.

Дослідження комунікацій на підприємствах здійснюються з огляду на їх структуру та розвиток. Структура організаційних комунікацій включає взаємодію між їх елементами. Розвиток комунікацій проявляється, зокрема, у різних формах комунікативної поведінки або активності персоналу. Розглянемо структуру організаційних комунікацій [24].

Основними складовими комунікаційної структури організації є наступні елементи [32]:

зовнішні та внутрішні комунікації;

безпосередні (обличчям до обличчя) та опосередковані (через посередника) комунікації, які можуть відбуватися за допомогою телефону, розпоряджень, факсу, листів тощо;

формальні, неособисті комунікації, що пов'язані з посадовими відносинами, функціональними обов'язками, інструкціями (включаючи звіти, накази), та неформальні, особисті комунікації, які базуються на особистих симпатіях та інтересах;

комунікації, що відбуваються за графіком і планом (наради, збори тощо), і некеровані, ситуаційні комунікації, які виникають спонтанно з потреби людей у спілкуванні.;

міжособистісні комунікації (між індивідами), міжгрупові комунікації (між підрозділами) та організаційні комунікації (між організаціями або між організацією та зовнішнім середовищем);

електронні та неелектронні комунікації;

монокультурні комунікації (між учасниками однієї культури) та мультикультурні комунікації (між різними культурними аудиторіями);

локальні, регіональні, національні та глобальні комунікації, залежно від масштабу взаємодії.

Один з найважливіших типів організаційних комунікацій – зовнішні комунікації, що відбуваються між організацією та її зовнішнім середовищем. Зовнішнє середовище для бізнес-організації представляє складну мережу суб'єктів, систем і взаємозв'язків. Це середовище можна розділити на два сектори. Перший сектор включає суб'єкти та бізнес-системи, які взаємодіють з організацією і підтримують з нею відносини або зв'язки. Другий сектор охоплює суб'єкти та системи, які впливають на бізнес-організацію, але безпосередніх комунікацій між ними не відбувається. Зовнішні комунікації означають комунікацію організації зі світом поза її межами, включаючи взаємодію з зовнішнім середовищем [43].

Одна з основних мет цілей зовнішніх комунікацій – задовольнити інформаційні потреби підприємства і встановити зв'язки з державними органами, громадськістю, постачальниками та клієнтами. Завдяки зовнішнім комунікаціям формується і підтримується імідж підприємства. Зовнішнє середовище надає підприємству комунікаційні дані про наявних працівників, їхні навички, досвід роботи, кваліфікації та інші особливості. Вплив зовнішніх комунікацій на процес управління організацією необхідний для успішного розвитку, конкурентоспроможності та встановлення тривалих партнерських відносин з ринковими суб'єктами.

Зовнішня підсистема комунікаційного процесу підприємства включає наступні блоки [13]:

система комунікацій із суб'єктами мезооточення, яка включає комунікації зі споживачами, представниками масової інформації, PR-агенціями та іншими контактними аудиторіями. Головна мета цих комунікацій – формування позитивної громадської думки про підприємство;

комунікації з посередниками, які включають взаємодію з фінансовими, інвестиційними, маркетинговими, торговельними, юридичними, страховими, транспортними та іншими партнерами. Також важливим є взаємодія з постачальниками та конкурентами.

Система комунікацій із суб'єктами макрооточення, що включає комунікації з органами та представництвами державної влади, а також зі структурами регіонального рівня та міжнародними організаціями. Зовнішня структура суб'єктів, що взаємодіють з підприємством, має складний характер і може бути представлена наступним чином (рис. 1.1).

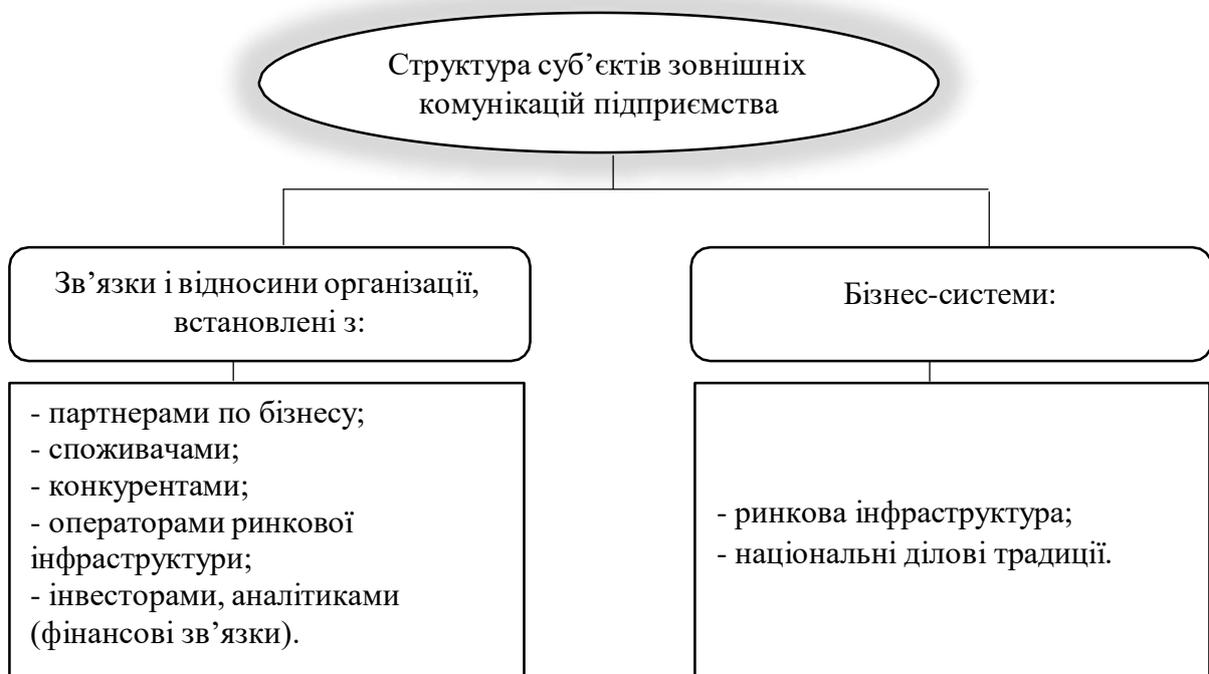


Рисунок 1.1 – Структура суб'єктів зовнішніх комунікацій підприємства (складено автором на основі [45])

У сучасних умовах функціонування підприємств, діяльність відбувається в умовах невизначеності зовнішнього економічного середовища, що призводить до зростаючої конкуренції та вимагає від підприємств пристосуватися до нових умов для забезпечення власного виживання.

Зовнішнє середовище підприємства має такі характеристики:

Взаємозв'язок факторів зовнішнього середовища: зміна одного чинника може впливати на інші фактори, тому підприємство повинно враховувати цей взаємозв'язок при аналізі та плануванні.

Складність зовнішнього середовища: підприємство повинно враховувати багато різних факторів, які впливають на його діяльність. Кожен з цих факторів може мати велику варіативність, що ускладнює прийняття рішень.

Рухливість середовища: зміни в зовнішньому середовищі відбуваються досить швидко. Підприємство повинно бути готовим швидко реагувати на зміни, збирати різноманітну інформацію та приймати ефективні рішення.

Невизначеність зовнішнього середовища: інформація про зовнішнє середовище може бути обмеженою та неповною, що призводить до невизначеності. Підприємство повинно працювати з невизначеністю, враховуючи доступну інформацію та здатність приймати рішення в умовах невизначеності.

Для успішного функціонування в будь-яких умовах зовнішнього середовища, підприємство повинно чітко визначити свої цілі і вміти використовувати різні інструменти. У зовнішній підсистемі комунікаційного процесу підприємства можуть бути використані наступні засоби (рис. 1.2).

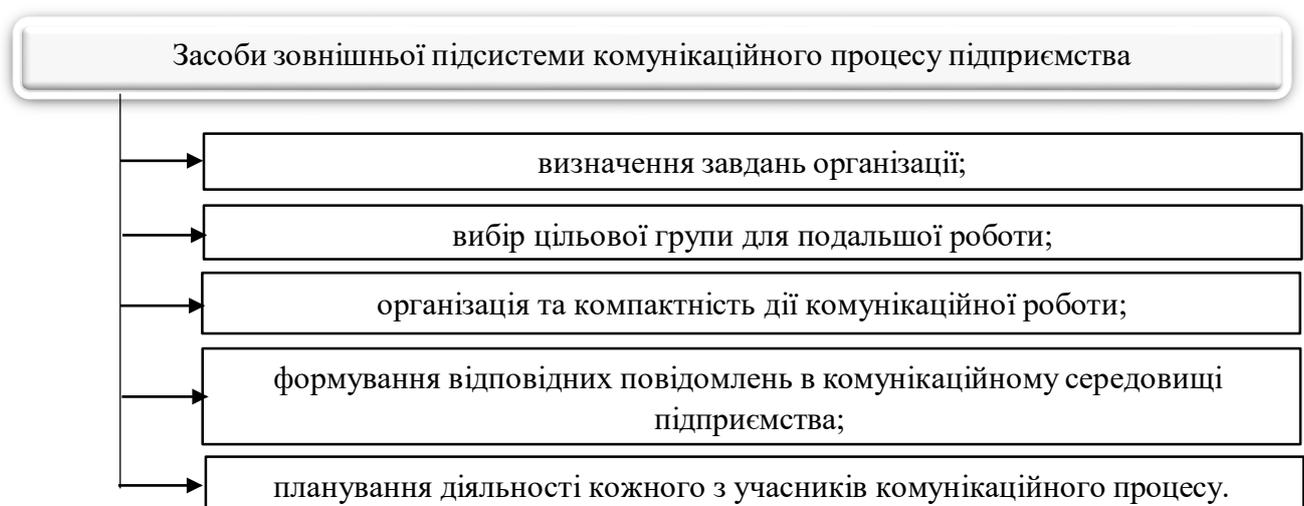


Рисунок 1.2 – Засоби зовнішньої підсистеми комунікаційного процесу підприємства (складено автором на основі [50])

При формуванні різних підсистем комунікаційного процесу важливо звернути особливу увагу на канали зв'язку, якими буде передаватися комунікація від відправників до одержувачів.

Аналіз зовнішнього комунікаційного середовища є ключовим для будь-якої організації, оскільки зовнішнє середовище є важливою складовою її цілісності. Успішність функціонування організацій залежить від взаємозв'язку між внутрішніми змінними, впливу факторів зовнішнього середовища та реалізації управлінських функцій, що потребує налагоджених інформаційних потоків. Отже, зовнішні комунікації є важливим елементом ефективного функціонування підприємства. Сучасні організації розглядають комунікацію не лише як засіб передачі інформації, але і як інструмент управління бізнес-відносинами. Інформаційні канали, разом з необхідними засобами, становлять інфраструктуру управління організацією та забезпечують ефективне використання комунікаційних процесів.

В наступному підрозділі доречно розглянути процес управління зовнішніми комунікаціями та визначити його особливості на підприємстві.

## 1.2. Особливості процесу управління зовнішніми комунікаціями підприємства

В умовах нестабільного економічного стану, багато підприємств та організацій стикаються з проблемами в управлінні комунікаціями, що є необхідною умовою для досягнення їхніх цілей. Недосконала система комунікацій суттєво погіршує ефективність управління та діяльності підприємства. Тому, важливим завданням для будь-якої організації стає побудова ефективного процесу управління комунікаціями, що може значно вплинути на перспективи виходу з кризи.

Бабчинська О. І. вказує, що комунікація є однією з невирішених проблем у сфері менеджменту, і до цього часу немає чіткого розуміння її сутності. Наукова література в основному досліджує проблеми комунікації в контексті теорії,

історії, психології та соціології [10]. Використання комунікації як інструменту впливу на внутрішнє та зовнішнє середовище підприємства є одним із способів поліпшення механізмів його управління для досягнення ефективного функціонування в умовах ринкової економіки. Проте, коли комунікаційну політику сприймають як вторинну діяльність, обмежують її лише просуванням продукції або застосовують комунікаційні інструменти недостатньо інтегровано, це призводить до незадовільного сприйняття маркетингових комунікацій, ускладнює їх інтеграцію в систему управління підприємством і, в результаті, спричиняє неефективну діяльність. Крім того, якість обміну інформацією зовнішнього середовища підприємства може впливати на формування й реалізацію його цілей. Отже, без наявності єдиного підходу до управління комунікаціями підприємства неможливе його ефективне функціонування в сучасних умовах ринку, де висока конкуренція, швидкий розвиток та швидкі зміни (іноді кардинальні) у структурі підприємства та факторах впливу є характерними рисами [18].

Комунікації в менеджменті є невід'ємною частиною управлінських процесів і пов'язані з функціями планування, мотивації, організації та контролю. Якість управлінських рішень безпосередньо впливає на ефективність комунікацій у системі управління. Комунікації (спілкування) пронизують всю систему управління організацією.

Як було вказано раніше, зовнішні комунікації охоплюють інформаційну взаємодію організації з зовнішнім середовищем, такими як засоби масової інформації, споживачі, постачальники, інші контрагенти, органи державного регулювання, політичні та інші групи. Для цього використовуються різні форми, наприклад, програми маркетингу та реклами використовуються для просування товарів або послуг, а письмова документація є необхідною для виконання норм державного регулювання. Також для дослідження ринку застосовуються спеціальні організації та інші методи.

Управління комунікаціями в підприємствах може бути визначене як цілеспрямований процес впливу на обмін інформацією з метою забезпечення

стійкості досягнення поставлених цілей розвитку шляхом взаємодії різних елементів комунікаційного процесу.

Виділяють три горизонти управління комунікаціями: оперативний, тактичний і стратегічний (табл.1.2).

Таблиця 1.2 – Горизонти управління зовнішніми комунікаціями підприємства (складено автором на основі [21])

Горизонт	Засіб впровадження	Шляхи досягнення цілей
Стратегічний	Комунікаційна стратегія	Розробка програми, спрямованої на досягнення довгострокової мети, що впливає на підприємство і ефективно використовує певні комунікаційні ресурси, створює інноваційні розробки для успішного розвитку комунікаційного середовища і закладає фундамент для майбутніх комунікаційних стратегій та рішень.
Оперативний	Впровадження різних організаційних стандартів	Організація та проведення оперативних комунікаційних заходів, спрямованих на підвищення комунікаційної привабливості підприємства.
Тактичний	Впровадження комунікаційних правил	Організація та проведення тактичних комунікаційних заходів, спрямованих на забезпечення чіткості та гнучкості інформації, оцінку комунікаційного механізму управління та розвиток кадрового потенціалу.

Таким чином, поява нових інформаційно-комунікаційних систем свідчить про зростання важливості комунікацій в діяльності підприємств у різних галузях.

Тому, при розробці процесу управління зовнішніми комунікаціями в організаціях необхідно забезпечувати швидку, достовірну, оперативну та актуальну передачу інформації, збирати дані про саме підприємство і його комунікаційне середовище, ресурси і комунікаційні потреби для його розвитку, знижувати ризики неправильної подачі інформації та створювати умови для обміну достовірними даними між різними елементами та рівнями комунікаційного процесу. Тому сучасні організації створюють відкритий процес управління комунікаціями, на який впливають такі групи факторів, як політичні, соціальні, інформаційні, організаційно-економічні та міжнародні. (рис. 1.3).



Рисунок 1.3 – Чинники впливу на комунікаційний процес підприємства (складено автором на основі [23, 25, 29])

Механізм управління комунікаціями є невід’ємною складовою процесу управління в організації. Завдяки йому відбувається об’єднання всіх ланок управління підприємством, координуються їх дії, делегуються повноваження, доводяться завдання до виконавців, здійснюється аналіз та проводиться об’єднання всіх елементів комунікаційного процесу.

Використання комунікацій як інструменту впливу на зовнішнє середовище підприємства є одним із засобів удосконалення механізмів управління підприємством, які забезпечують його ефективне функціонування в умовах ринкової економіки. Проте сприйняття комунікаційної політики як допоміжної діяльності, ототожнення її лише із просуванням продукції, відособлене застосування комунікаційних інструментів та інше призводять до зниження сприйняття комунікацій, ускладнення їх інтеграції у систему управління підприємством, і як наслідок – його неефективної діяльності. При цьому якість

обміну інформацією всередині підприємства може прямо вплинути на формулювання цілей організації та ступінь їх реалізації. Відповідно без наявності єдиного підходу до управління комплексом комунікацій підприємства неможливе його ефективне функціонування в сучасних умовах ринку, які характеризуються високим рівнем конкуренції, швидкими темпами розвитку та швидкими змінами (подекуди кардинальними) його структури та факторів впливу [24].

Процес управління зовнішніми комунікаціями підприємства включає в себе стратегічне планування, розробку комунікаційних стратегій та тактик, а також взаємодію зі зацікавленими сторонами з метою побудови позитивних і довірливих відносин.

Основні етапи процесу управління зовнішніми комунікаціями підприємства відображені на рис. 1.4.

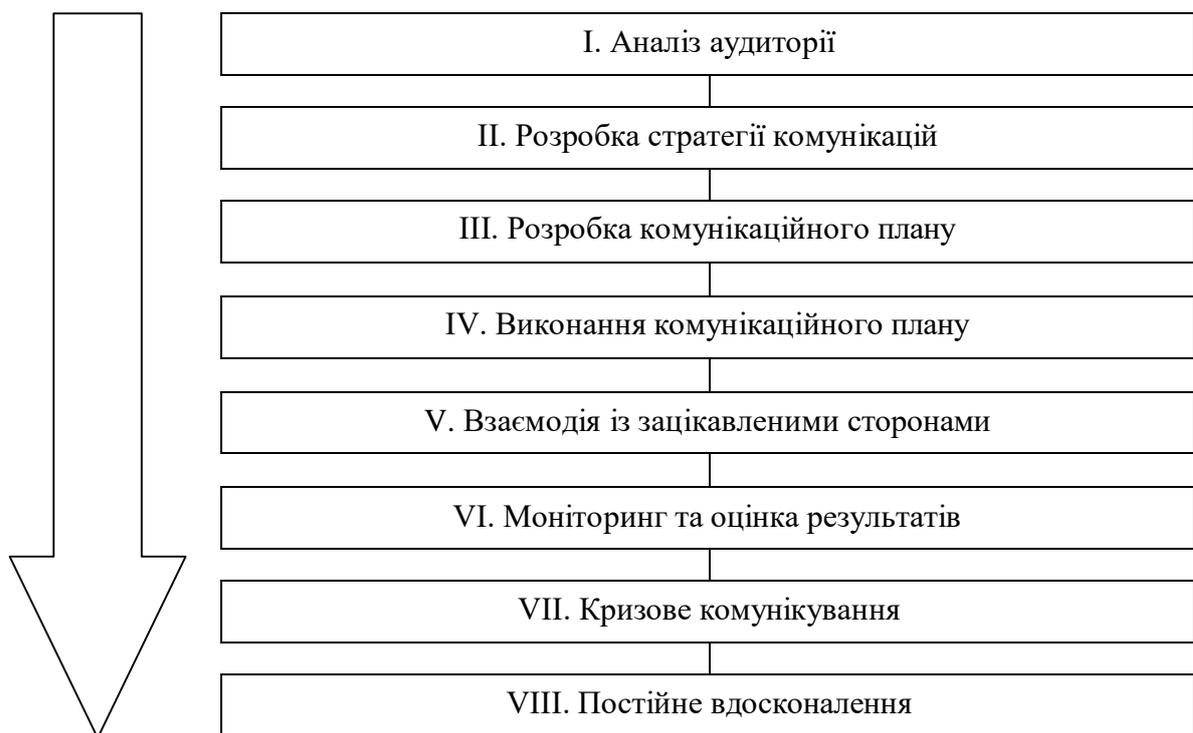


Рисунок 1.4 – Етапи процесу управління зовнішніми комунікаціями підприємства (складено автором на основі [13])

Аналіз аудиторії передбачає визначення цільової аудиторії, розуміння їх потреб, очікувань і комунікаційних преференцій.

Розробка стратегії комунікацій базується на встановленні основних цілей комунікаційного процесу і вибір стратегії, яка найкраще відповідає цим цілям. Це може включати побудову позитивного образу бренду, встановлення ефективних каналів комунікації та використання різних видів комунікаційних інструментів.

Розробка комунікаційного плану виконується шляхом створення детального плану дій, включаючи визначення повідомлень, каналів комунікації, графіків та відповідальних осіб.

Виконання комунікаційного плану здійснюється через реалізацію стратегій та тактик, залучення різних комунікаційних каналів, таких як прес-релізи, соціальні медіа, реклама, відео тощо. Контроль та звітність щодо результатів комунікаційних заходів.

Взаємодія із зацікавленими сторонами передбачає підтримку та підсилення відносин з клієнтами, постачальниками, інвесторами, громадськістю та іншими сторонами. Це може включати організацію заходів, зустрічей, конференцій, звітів, співпрацю зі ЗМІ тощо [17].

На етапі моніторингу та оцінки результатів проводиться систематичний аналіз ефективності комунікаційних заходів, включаючи вимірювання результатів, отримання зворотного зв'язку від аудиторії та коригування стратегій і тактик з урахуванням отриманих даних.

Кризове комунікування проявляється у розробці плану кризового комунікування, який передбачає реагування на негативні події та кризи шляхом швидкої, точної і ефективною комунікації з громадськістю, зацікавленими сторонами та ЗМІ [30].

Етап постійного вдосконалення являє собою збір досвіду, аналіз результатів, вивчення трендів у комунікаційній сфері і вдосконалення стратегій та тактик для постійного підвищення якості та ефективності зовнішніх комунікацій.

Впровадження наведених етапів та послідовність їх дотримання допомагають підприємству побудувати позитивне сприйняття, залучити нових клієнтів, утримати і підтримати існуючу аудиторію, розширити свої ринки і встановити стійкі відносини зі зацікавленими сторонами.

Процес управління зовнішніми комунікаціями підприємства має свої особливості, пов'язані зі специфікою взаємодії з різними зацікавленими сторонами. Ось деякі з них:

розуміння потреб аудиторії. Успішна зовнішня комунікація вимагає глибокого розуміння потреб, очікувань і цінностей цільової аудиторії. Підприємство повинно здатися на її хвилю, використовуючи мову і канали, які найкраще сприймаються аудиторією;

використання різних комунікаційних каналів. Сучасні технології відкрили широкі можливості для комунікації зі зовнішніми аудиторіями. Підприємство повинно використовувати різноманітні канали, такі як соціальні медіа, веб-сайти, блоги, електронна пошта, прес-релізи та інші, для забезпечення широкого охоплення аудиторії і досягнення бажаних комунікаційних цілей;

консистентність повідомлень. Важливо, щоб комунікаційні повідомлення підприємства були послідовними і узгодженими, незалежно від каналу, через який вони передаються. Це допомагає побудувати єдиний образ бренду та забезпечити чіткість і розпізнаваність підприємства в очах аудиторії;

взаємодія із засобами масової інформації. ЗМІ є важливим каналом комунікації зі зовнішніми аудиторіями. Взаємодія з журналістами, розміщення прес-релізів та організація медіа-заходів допомагає підприємству отримати пресове висвітлення та залучити увагу широкої аудиторії;

реагування на зміни та кризові ситуації: Управління зовнішніми комунікаціями повинно бути гнучким і готовим до реагування на зміни в суспільстві, ринку або власному підприємстві. В умовах кризових ситуацій важливо швидко та ефективно комунікувати зі зацікавленими сторонами, зменшити можливі негативні наслідки і відновити довіру;

моніторинг і аналіз результатів. Підприємство повинно постійно відслідковувати результати своїх комунікаційних заходів, збирати зворотний зв'язок від аудиторії і аналізувати дані для покращення стратегій та тактик. Моніторинг може включати вимірювання ефективності кампаній, відстеження реакції аудиторії на повідомлення та оцінку репутації підприємства;

співпраця з внутрішніми стейкхолдерами. Управління зовнішніми комунікаціями також пов'язане з внутрішньою комунікацією на підприємстві. Ефективна співпраця з внутрішніми стейкхолдерами, такими як керівники, співробітники та відділи зв'язків з громадськістю, допомагає забезпечити єдність повідомлень і координацію комунікаційних зусиль [85].

Врахування цих особливостей допомагає підприємству побудувати та підтримувати позитивний образ бренду, забезпечувати ефективну комунікацію із зацікавленими сторонами, ефективно керувати репутацією, залучати нових клієнтів та ринків, підвищити рівень конкурентоспроможності. Важливо враховувати ці особливості при розробці стратегій і тактик зовнішньої комунікації підприємства.

Отже, ефективне управління зовнішніми комунікаціями підприємства неможливе без використання певних інструментів комунікаційного механізму. Тому наступним кроком нашого дослідження буде вивчення та аналіз сучасних інструментів, які застосовуються в управлінні зовнішніми комунікаціями підприємства.

### 1.3 Сучасні інструменти управління зовнішніми комунікаціями підприємства

Управління зв'язками з громадськістю є важливою складовою системи зовнішніх комунікацій організації. Зовнішні комунікації мають на меті обмін інформацією та встановлення необхідних ділових відносин з державними органами, партнерами, клієнтами, постачальниками ресурсів, споживачами

продукції та іншими організаціями, з якими підприємство співпрацює в процесі своєї діяльності. Зовнішні комунікації можуть здійснюватися різними способами, такими як ділове листування, презентації, доповіді, участь у конференціях та інші [88].

Однак, існують цілісні системи управління інформацією, спрямовані на ефективну взаємодію зі зацікавленими сторонами. Основні з них включають:

публік рілейшнз (PR) – система зв'язків з громадськістю: це стратегічне керівництво і тактичне планування комунікаційних зусиль для забезпечення позитивного сприйняття організації громадськістю. PR включає в себе роботу з медіа, організацію подій, відносини зі ЗМІ та інше для підтримки і зміцнення репутації організації;

GR (зв'язки з державними органами): ця система включає в себе взаємодію з державними органами, законодавчими установами та регуляторами. Вона має на меті побудову добрих стосунків з державними представниками, забезпечення впливу на законодавчий процес та захист інтересів організації в політичному і регуляторному середовищі;

IR (зв'язки з інвесторами): ця система спрямована на підтримку ефективної комунікації з інвесторами та фінансовою спільнотою. Вона включає в себе розповсюдження фінансової інформації, проведення зустрічей з інвесторами, забезпечення прозорості фінансових звітів та розкриття інших важливих фактів, що стосуються інвестиційної діяльності організації [90].

Термін Public Relations (PR), що перекладається як «зв'язки з громадськістю», офіційно визначає комунікаційні зусилля підприємства з метою формування сприятливого ставлення громадськості до компанії та її діяльності. Він відрізняється від реклами тим, що ставить за мету формування загального іміджу підприємства в цілому, а не конкретного продукту або послуги. PR передає ідеї про надійність, стабільність, чесність, соціальну та екологічну відповідальність організації, тоді як реклама акцентує увагу на конкретних характеристиках продукту [57].

Отже, PR спрямований на формування сприятливого ставлення до підприємства, а реклама спонукає до покупки конкретного продукту чи послуги.

Теоретики і практики Public Relations наголошують на тому, що ця система є поєднанням науки і мистецтва формування громадської думки в бажаному напрямку. Вебстерський словник визначає публік релейшнз як «науку і мистецтво налагодження взаєморозуміння і доброзичливості між особою, компанією або установою та громадськістю». Слід детальніше розглянути, як працює система комунікації, спрямована на встановлення зв'язків з громадськістю [86].

Основними інструментами PR є публікації в ЗМІ, організація заходів і публічні виступи представників організації перед різними аудиторіями. Ці формати найчастіше зосереджуються на підприємстві в цілому, а не на її продуктах, як, наприклад, на рекламних банерах в Інтернеті, плакатах, листівках тощо. Хоча існують винятки, які можуть бути сміливими та ефективними кроками, або ж просто помилками.

Згадуючи про публікації в ЗМІ, слід мати на увазі згадку про організацію в контексті певної події. Зазвичай статті не присвячуються самій компанії або продукту, оскільки це схоже на рекламу, набридло читачам і не завжди їм подобається. Тому PR-фахівцям доводиться шукати та створювати новинні приводи, щоб компанія стала «нюсмейкером». Бажано, щоб згадка про компанію мала позитивний відтінок, але іноді вона може бути нейтральною. Деякі представники шоу-бізнесу можуть задовольнятися негативною інформацією, керуючись принципом «будь-що говорять, головне – говорили». Однак для бізнесу такий підхід, як правило, неприпустимий [88].

Крім того, підприємства організовують різноманітні заходи, які часто не пов'язані безпосередньо з їхньою діяльністю. Це дозволяє безпосередньо спілкуватися з цільовою аудиторією і створювати новинні приводи.

Участь у виставках та інших заходах, які організовуються іншими організаціями, часто має значний вплив. Основна мета полягає в тому, щоб постійно знаходитися в полі зору цільової аудиторії, нагадуючи про себе і

поступово покращуючи свій імідж. У простій формі, завдання PR-комунікації полягає в тому, щоб привертати увагу, запам'ятовуватися та формувати й підтримувати позитивне ставлення до компанії.

Основою формування ефективної комунікаційної політики є вдалий симбіоз маркетингових комунікацій. Усі інструменти комунікаційної політики підприємства Л.А. Слюсарєва та О.М. Костіна [79] поділяють на три групи: базові, синтетичні та новітні. Їх різновиди наведено на рис. 1.5.

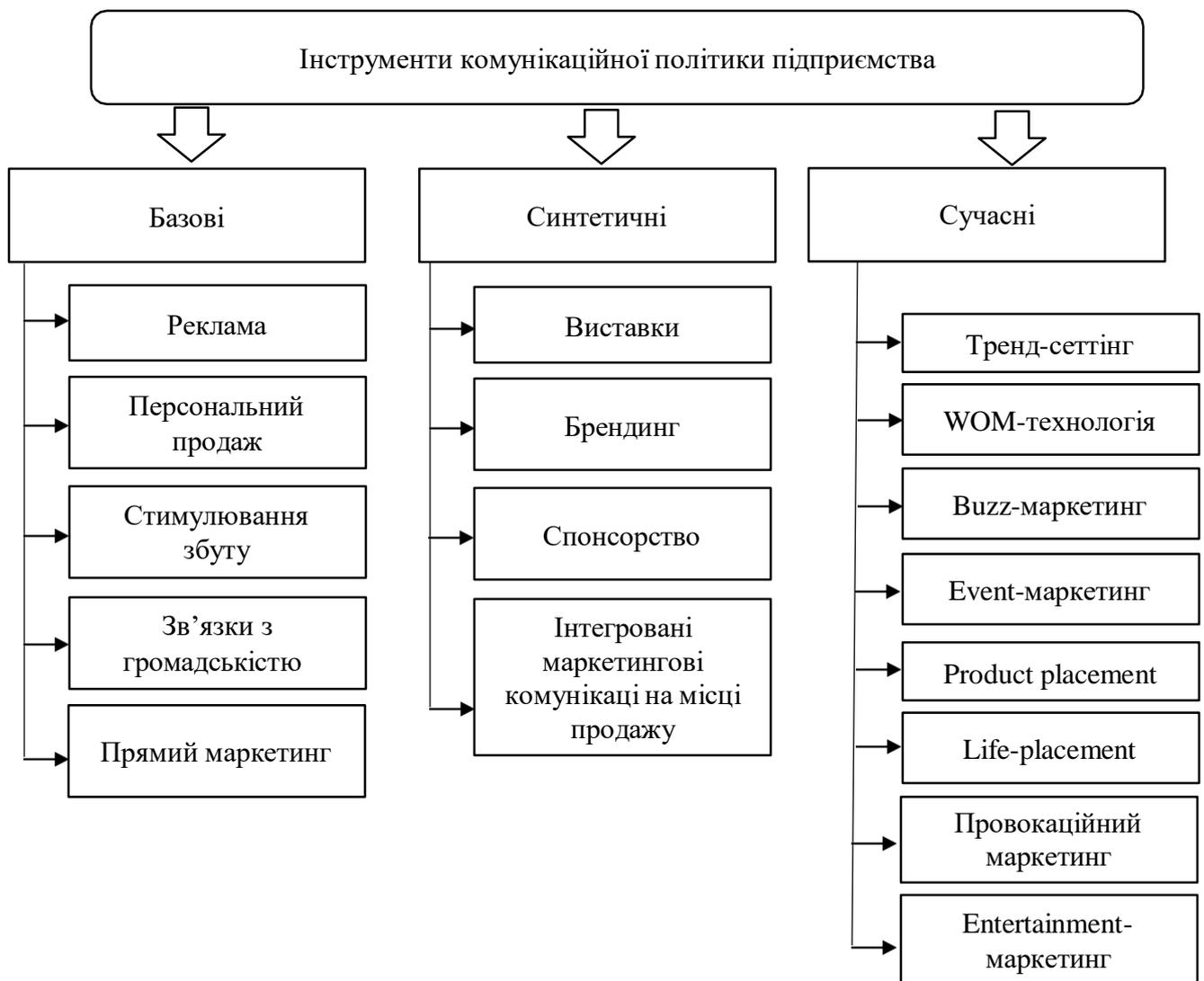


Рисунок 1.5 – Інструменти комунікаційної політики підприємства (складено автором на основі [79])

Очевидно, що основною метою будь-якої PR-комунікації є створення позитивного іміджу. Однак, крім загального позитивного враження, намагаються знайти щось унікальне, що в маркетингу називається унікальною торговою пропозицією (УТП). Цей термін широко застосовується і в рекламі.

У PR-діяльності використовуються різні типи текстів для спілкування з журналістами, які постійно шукають новини та інформацію. Один з найпоширеніших типів текстів – це прес-реліз. Відправка прес-релізів компаніями спрощує роботу журналістів і залишається актуальною незалежно від змін в інформаційному середовищі [78].

Остаточною метою PR-комунікації, як і реклами, є продаж товару або послуги та формування позитивного іміджу підприємства. Однак PR діє більш «заочно», він «готує ґрунт». Це ускладнює оцінку ефективності PR-комунікацій. Для з'ясування успішності рекламної кампанії можна порівняти продажі до та після її запуску, але коли застосовуються PR-методи, ефект може проявлятися рівномірно або мати відкладену дію на продаж різних товарів. Оцінка іміджу також не завжди може бути виміряна грошовим еквівалентом, хоча це є важливим для бізнесу. Навіть у країнах з великим досвідом PR досі не існує однозначних та загальноприйнятих методів вимірювання його ефективності.

За кордоном вже давно зрозуміли важливість розвитку комунікаційних зв'язків і PR-діяльності. Навіть великі вітчизняні компанії не ігнорують цей напрямок роботи. Більше того, сьогодні навіть середні і невеликі підприємства створюють власні підрозділи, що займаються зв'язками з громадськістю. Навіть якщо функції PR покладені на одного співробітника, це краще, ніж не враховувати взагалі відносини компанії з клієнтами та її оточенням [73].

Веб-сайт: Це основний канал комунікації для більшості підприємств. Сучасні веб-сайти повинні бути мобільно-адаптивними, забезпечувати зручну навігацію та містити актуальну інформацію про компанію, продукти, послуги та контакти.

Соціальні медіа: Платформи соціальних медіа, такі як Facebook, Twitter, LinkedIn, Instagram, стали невід'ємною частиною комунікації підприємств. Вони

дозволяють підприємствам спілкуватися зі своїми клієнтами, партнерами та зацікавленими сторонами, розповідати про новини, акції, події та взаємодіяти з аудиторією [71].

Електронна пошта: Електронна пошта є потужним інструментом для спілкування з клієнтами, ведення маркетингових кампаній та розсилання новинних листів. Автоматизовані системи управління розсилками (Email Marketing) дозволяють ефективно стежити за показниками відкриття, кліків та конверсій.

Аналітичні платформи та ВІ-системи (Business Intelligence): Ці інструменти дозволяють збирати, аналізувати та візуалізувати дані про комунікаційні активності підприємства. Вони надають можливості для створення звітів, графіків, дашбордів та аналізу даних для прийняття обґрунтованих рішень у галузі комунікацій [62].

Ці інструменти сприяють підвищенню ефективності та продуктивності управління зовнішніми комунікаціями підприємства, полегшують взаємодію з клієнтами, створюють можливості для аналізу даних та покращення комунікаційних стратегій. Важливо вибрати ті інструменти, які найкраще відповідають потребам та характеру вашого підприємства.

У сучасному світі підприємства активно використовують різноманітні інструменти, які допомагають підвищити ефективність бізнесу. Ці інструменти можна поділити на п'ять категорій (табл. 1.3) [58]:

- відео- та веб-конференції;

- інструменти обміну повідомленнями;

- програмне забезпечення для керування завданнями;

- програми онлайн-календаря;

- програми для обміну файлами.

Вибір правильного інструменту допомагає відстежувати завдання, підвищує продуктивність та відкриває нові можливості для бізнесу. Ефективні комунікації є ключовим фактором успіху для будь-якого підприємства. Вибір правильних інструментів для комунікації залежить від потреб підприємства.

Таблиця 1.3 – Цифрові інструменти управління внутрішніми та зовнішніми комунікаціями підприємства цифрових технологій (складено автором на основі [40])

Назва інструменту	Переваги	Недоліки
1	2	3
<b>Відео та веб-конференції (засоби зовнішнього зв'язку)</b>		
TrueConf	Уніфікована комунікаційна платформа, яка допомагає компаніям співпрацювати зі своїми командами та проводити онлайн-зустрічі 4K із до 1000 учасників. Під час відеодзвінків можна використовувати різні інструменти для співпраці, такі як дистанційне керування робочим столом, показ слайдів і екрану, запис конференції, обмін файлами та текстовими повідомленнями. Ця система створює наскрізний зашифрований простір для надійного віртуального спілкування як онлайн, так і офлайн.	Для налаштування сервера може знадобитися допомога ІТ-фахівця.
Zoom	Zoom – добре відоме рішення для відеозустрічей. Ця послуга підтримує до 1000 учасників і дозволяє заздалегідь планувати дзвінки, обмінюватися документами та записувати дзвінки.	Максимальна роздільна здатність відеозустрічей для звичайних користувачів – лише HD. Крім того, Zoom має деякі серйозні проблеми з безпекою.
GoToMeeting	GoToMeeting створено для компаній, тож чудово підходить для зустрічей. Одна з їхніх найновіших функцій, Smart Meeting Assistant, також автоматично транскрибує дзвінки.	Користувачі повідомляють про спорадичні проблеми зі звуком і невідповідності між використанням GoToMeeting на комп'ютерах Mac і ПК, що може ускладнити роботу.
<b>Інструменти обміну повідомленнями (інструменти внутрішнього спілкування)</b>		
Microsoft Teams	Microsoft Teams дозволяє користувачам надсилати голосові повідомлення, наклейки та емодзі, ділитися зображеннями та документами. Наприклад, функція згадування може фільтрувати загальний потік повідомлень користувача в групових чатах.	Учасники конференції, яким потрібно говорити або ділитися екраном, повинні бути авторизовані під обліковим записом підприємства, яка розпочала зустріч. Крім того, присутнє високе навантаження на центральний процесор.
Slack	Slack – це дуже зручний месенджер, який пропонує особисті та групові чати та відеодзвінки. Важливою перевагою програми також є функція комплексного пошуку. Можна не тільки швидко	якщо не вистачить оперативної пам'яті, використовувати програмне забезпечення буде досить складно. Безкоштовна версія має низку обмежень

1	2	3
	знаходити надіслані повідомлення або файли, а й окремі фрагменти надісланих документів.	(наприклад, лише останні 10 000 повідомлень доступні для перегляду та пошуку, можна додати не більше 5 Гб файлів).
Rocket.Chat	Забезпечує не лише чат і відеоконференції для внутрішнього спілкування, а й спілкування з клієнтами. Інтеграція з багатьма програмними засобами дає змогу зменшити втому додатків і мати єдину платформу для всього спілкування – зі співробітниками, партнерами та клієнтами.	RocketChat не пропонує налаштування, які надають більш визнані конкуренти. Крім того, програма страждає на продуктивність під час завантаження великої історії розмов.
Програми та програмне забезпечення для керування завданнями (інструменти керування проектами/відстеження роботи)		
Trello	Trello – це хмарна програма для керування проектами, призначена для організації проектів компанії. Trello дозволяє призначати завданням мітки, учасників і дати виконання. Крім того, можна додати файл або контрольний список, коментарі та емодзі.	Істотним недоліком є неможливість відслідковувати час. Неприємне враження може залишити робота з мобільною версією.
Asana	Asana – це сучасний інструмент для комфортного управління онлайн-проектами. Команди можуть співпрацювати над своїми завданнями, наприклад публікувати коментарі для миттєвого спілкування та вкладати файли для спільного використання документів. Користувачі отримують сповіщення на свою папку "Вхідні" про найближчі терміни та статус призначених їм завдань.	Недоліком є те, що він не може відстежувати час, витрачений членами на виконання своїх завдань. Asana працює лише з підключенням до Інтернету.
Todoist	Todoist досить гнучкий, щоб адаптуватися до більшості робочих процесів, але не настільки складний, щоб перевантажувати. Регулярно додає нові функції: дозволяє переглядати проекти, наприклад, як дошку Kanban, а навігація програмою за допомогою клавіатури стає зручнішою після останніх оновлень.	Ви не можете створювати повторювані завдання з підзадачами. Це означає, що повторювані завдання обмежуються простими діями без кількох кроків.
Програми та програмне забезпечення для онлайнного та спільного календаря: (інструменти для співпраці та одночасної роботи)		
Microsoft Outlook	Microsoft Outlook – це платформа керування електронною поштою з набором додаткових функцій, наприклад вбудованим календарем. Користувачі також мають доступ до месенджера, голосових повідомлень і відеодзвінків. Можна використовувати на пристроях Web, Windows, macOS, iOS та Android.	багато користувачів скаржаться на нестабільну службу підтримки та незручність систем відновлення пароля.

1	2	3
Gmail	Користувачі Gmail можуть надсилати, отримувати, видаляти та сортувати електронні листи. Крім того, користувач може позначати електронні листи, переміщувати їх у папку «Важливі» та планувати надсилання листів на певний час. Користувачі можуть підтвердити своє право власності на обліковий запис Gmail для негайного доступу, вказавши правильний пароль, пов'язаний з обліковим записом, або за допомогою мобільної автентифікації.	Істотним недоліком цього рішення може бути відсутність технічної підтримки та можливості відновлення облікового запису. Для ознайомлення з системою сортування папок також потрібен деякий час.
Calendly	Calendly пропонує розширені можливості для команд завдяки розширеним можливостям спільної роботи, потужним адміністративним контролю, а також безпеці й відповідності корпоративного рівня. Можна інтегрувати в Zoom, Salesforce, Google, Microsoft, Slack, Zapier.	Ключовою частиною системи є окремі сторінки бронювання. Наявність кількох кампаній, спрямованих на сторінки бронювання, створених для різних цілей, може ускладнити це. Це може вплинути на бронювання.
<b>Програми для обміну файлами</b>		
OneDrive	OneDrive – це продукт хмарного сховища Microsoft, тому він дуже добре працює з іншими програмами Microsoft. Будучи частиною Microsoft 365, OneDrive має всі переваги вбудованої інтеграції як із програмами Microsoft, як-от пакет Office 365, так і з самою Windows.	Оскільки в OneDrive для бізнесу немає інтеграції зі сторонніми програмами, ви не зможете синхронізувати свій бізнес-акаунт із такими програмами, як календарі чи дошки оголошень.
Dropbox	Dropbox збирає всі файли в одному місці. Дає змогу отримати до них доступ коли завгодно та з будь-якого місця, оскільки їх легко знайти та безпечно синхронізувати на всіх пристроях. З Dropbox Professional зберігати 2 ТБ (2000 ГБ) файлів, співпрацювати з клієнтами та контролювати розробку стало простіше, ніж будь-коли.	Організаційна структура Dropbox не є особливо новою. Незважаючи на те, що він повністю функціональний, йому бракує гнучкості та важко орієнтуватися. Він ближче до операційної системи комп'ютера з точки зору організації файлів і папок.
MediaFire	Найкраща особливість MediaFire полягає в тому, що це єдиний постачальник онлайн-сховища, який пропонує необмежену кількість завантажень, нульовий час очікування, відновлення завантаження та більш потужні функції.	Якщо безкоштовне користування, найбільший PDF-файл, який можна завантажити, становить 2 ГБ. Програма також не має вбудованого програвача музики чи відео, і вона не може попередньо переглядати документи, такі як Microsoft Office або файли PDF.

Однак, все частіше співробітники стикаються з втомою від великої кількості різних комунікаційних програм на робочому місці, що веде до вигорання і втрати часу. Дослідження показують, що приблизно 40% працівників відчують виснаження від нескінченного ряду комунікаційних інструментів, які використовуються їхнім підприємством.

Оптимальним рішенням для роботодавців було б зменшити кількість різноманітних додатків, які використовують їхні працівники з метою забезпечення ефективних зовнішніх комунікацій підприємства. Деякі рішення включають в себе набір різноманітних комунікаційних функцій і знижують стрес, пов'язаний з використанням багатьох інструментів.

Наприклад, TrueConf – це комплексна система об'єднаних комунікацій, яка поєднує декілька інструментів таких як: обмін повідомленнями в команді; відеоконференції та вебінари; планування зустрічей; спільну роботу; запис відеодзвінків; інтеграцію з VoIP; інтеграцію з календарем; інтеграцію з Active Directory.

Отже, застосування в роботі цього підходу та всіх вищенаведених інструментів, дозволяє забезпечити всебічне комунікаційне зовнішнє середовище та зменшити навантаження на співробітників, спрощуючи їхню роботу.

## Висновки до розділу 1

У першому розділі кваліфікаційної роботи досліджено теоретичні аспекти процесу управління зовнішніми комунікаціями підприємства, що дозволило зробити наступні взаємопов'язані висновки:

1. Розкрито сутність зовнішніх комунікацій підприємства. Визначено, що зовнішні комунікації спрямовані назовні, на зовнішнє середовище. Метою зовнішніх комунікацій є забезпечення ефективної взаємодії із зовнішніми стейкхолдерами, представленими групами та організаціями, зацікавленими в

успішній роботі організації. Різновиди зовнішніх комунікацій: прес-релізи, зв'язку з споживачами, постачальниками, конкурентами, державними, недержавними та громадськими організаціями, проведення рекламних компаній, днів відкритих дверей.

2. Визначено особливості процесу управління зовнішніми комунікаціями підприємства. Дослідження показало, що правильно спланований і ефективно реалізований процес управління зовнішніми комунікаціями підприємства є запорукою досягнення головної мети організації. Такий процес забезпечує результативний обмін інформацією між всіма зацікавленими сторонами і створює сприятливе середовище для успішної діяльності. Впорядкування і організація інформаційних потоків, використання відповідних ресурсів, технологій та управлінських методів є ключовими факторами для побудови ефективного процесу управління зовнішніми комунікаціями підприємства, що не аби який вплив має на успішність менеджменту підприємства та його конкурентоспроможність на ринку.

3. Розглянуто сучасні інструменти управління зовнішніми комунікаціями підприємства. Налагодження зв'язків зовнішніх комунікацій підприємства, доцільно використовувати такі сучасні інструменти як: веб-сайти; соціальні медіа; електронну пошту; блоги та контент-маркетинг; онлайн-платформи для спілкування; онлайн-платформи для вебінарів та відеоконференцій; аналітичні платформи та ВІ-системи. Таким чином, підприємство використовуючи сучасні інструменти управління зовнішніми комунікаціями, здатне спростити та підвищити ефективність виконання повсякденних функцій.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ СТАНУ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНІМИ КОМУНІКАЦІЯМИ СТОВ «БЛАГОВІСТЬ»

#### 2.1 Аналіз об'єкта та суб'єкта системи управління СТОВ «Благовість»

Об'єктом дослідження виступає сільськогосподарське товариство з обмеженою відповідальністю «Благовість» (СТОВ «Благовість»), яке знаходиться за адресою: Україна, 38132, Полтавська обл., Зіньківський р-н, село Дейкалівка.

Керівником СТОВ «Благовість» є Яременко Олександр Іванович. Код ЄДРПОУ: 32543919. Власниками СТОВ «Благовість» є Прокопенко Лідія Миколаївна (85 %) та Якіна Олена Олександрівна (15 %). Створене сільськогосподарське товариство було 21 серпня 2003 року.

Згідно статуту основними видами діяльності СТОВ «Благовість» є наступні:

01.11 – Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур;

01.30 – Відтворення рослин;

01.45 – Розведення овець і кіз;

01.46 – Розведення свиней;

01.61 – Допоміжна діяльність у рослинництві;

01.70 – Мисливство, відловлювання тварин і надання пов'язаних із ними послуг;

03.12 – Прісноводне рибальство.

Земельний фонд СТОВ «Благовість» становить 3360 га орної землі, на яких товариство проводить свою діяльність. Всього в оренді товариства перебуває 1013 земельних ділянок різного розміру. СТОВ «Благовість» займається як рослинництвом, так і тваринництвом. З продукції рослинництва товариство

вирощує пшеницю, жито, ячмінь, кукурудзу, сою та соняшник. Що стосується тваринницького напрямку, то СТОВ «Благовість» має власне стадо ВРХ та відповідно молоко. Можна зробити висновок, що СТОВ «Благовість» має важливе суспільне значення як мінімум в Зінківському районі, оскільки сільськогосподарське виробництво товариства забезпечує продовольчу безпеку, створює робочі місця в своєму населеному пункті, що є вкрай важливим в умовах загроз національної безпеки.

СТОВ «Благовість» є членом Асоціації сільськогосподарських товаровиробників Зінківського району, до якої входить з 2013 р. У даній асоціації її члени обговорюють питання пов'язані з аграрним виробництвом, діляться власним досвідом, об'єднують зусилля для вирішення спільних проблем тощо.

Свою діяльність СТОВ «Благовість» проводить виключно на території Зінківського району, де й орендує орні землі й сплачує до місцевого бюджету податкові платежі.

Місією СТОВ «Благовість» є сприяння розвитку вітчизняного аграрного сектору шляхом вирощування якісної та безпечної сільськогосподарської продукції, задоволення потреб споживачів, зміцнення продовольчої безпеки й забезпечення на цій основі приросту капіталу товариства й отримання дивідендів його власниками.

Діяльність СТОВ «Благовість» здійснюється у відповідності до Закону України «Про господарські товариства», інших законодавчих актів України, установчого договору про створення і діяльність товариства і статуту. СТОВ «Благовість» є юридичною особою, здійснює господарську та іншу діяльність від свого імені на принципах повного господарського розрахунку, має самостійний баланс, розрахунковий та інші рахунки в установах банків, печатку з своїм найменуванням, необхідні штампи і власні бланки.

Важливу роль для нормування та ефективного функціонування СТОВ «Благовість» відіграє належний рівень забезпеченості його трудовими ресурсами, зокрема висококваліфікованими кадрами. Оскільки, трудові ресурси є основною складовою продуктивних сил, а їх праця – вирішальним фактором

сільськогосподарського виробництва. В СТОВ «Благовість» забезпеченість кваліфікованими кадрами складає 100 % від наявної кількості працюючих. Керівник СТОВ «Благовість» та головні спеціалісти мають вищу економічну освіту, що відображається на ефективній виробничій діяльності всього сільськогосподарського підприємства. На рис. 2.1 наведено організаційну структуру управління СТОВ «Благовість».

З наведеної організаційної структури можемо бачити, що верхньою ланкою управління виступають загальні збори учасників. У їх компетенції знаходяться усі стратегічно важливі питання, що є життєво важливими для діяльності СТОВ «Благовість». Згідно статуту основними завданнями загальних зборів учасників товариства є наступні:

- визначення напрямків діяльності та затвердження перспективних планів розвитку товариства;

- вибір та призначення виконавчого органу управління;

- визначення складу та кількості членів ревізійної комісії;

- визначення форм контролю за поточним керівництвом товариства;

- прийняття рішення про збільшення чи зменшення розміру статутного капіталу;

- прийняття рішення щодо припинення діяльності товариства чи зміни його організаційно-правової форми господарювання тощо.

Виконавчим директором СТОВ «Благовість» нині є Яременко Олександр Іванович, який підзвітний загальним зборам учасників. Відповідно до статуту на директора СТОВ «Благовість» покладені такі завдання:

- реалізовувати стратегічні завдання загальних зборів учасників;
- ухвалювати рішення щодо забезпечення розвитку товариства та досягнення поставлених цілей;

- координувати роботу структурних підрозділів;

- призначати заступників та звільняти їх;

- відповідати за прибуток товариства та його фінансову стійкість тощо.

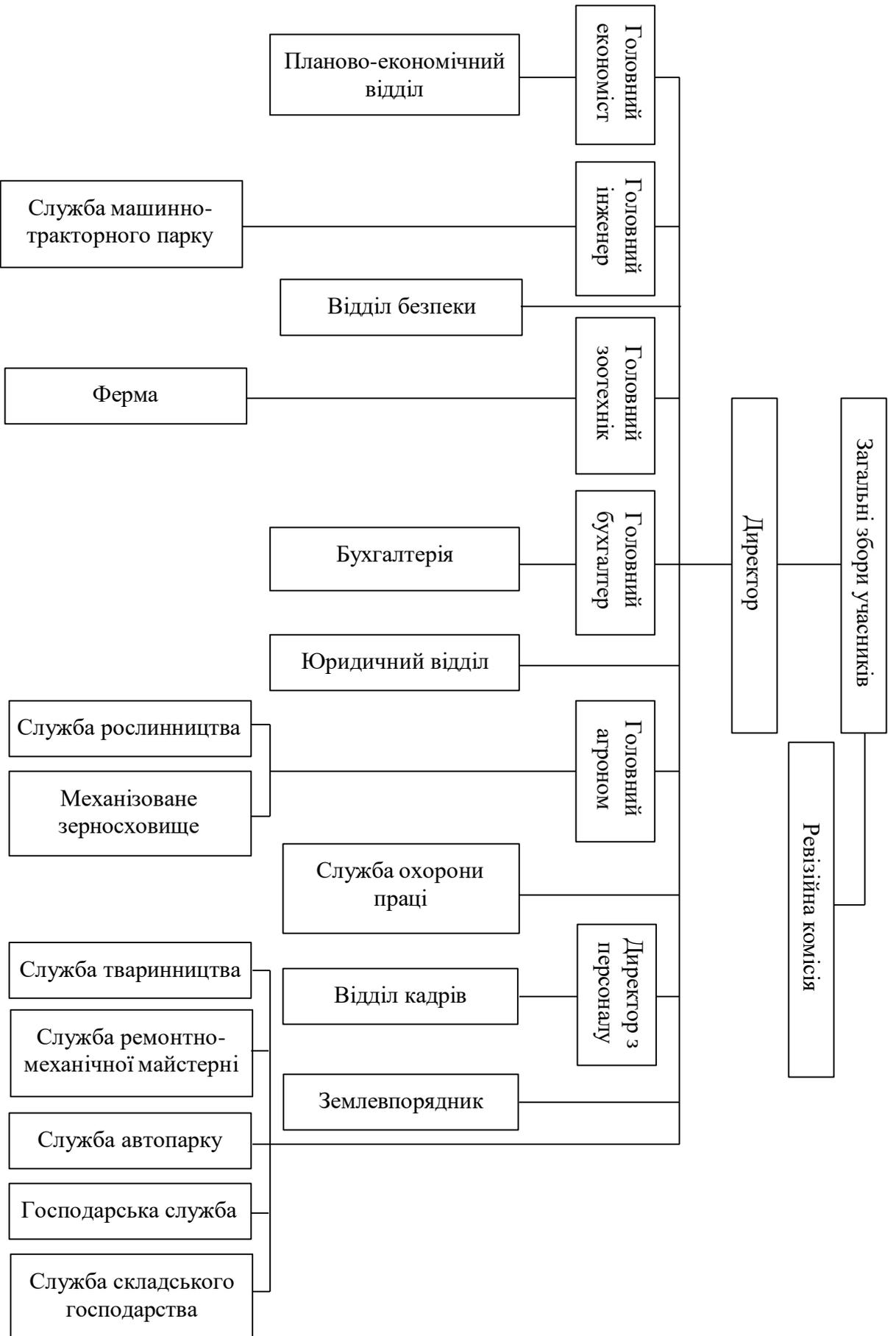


Рисунок 2.1 – Організаційна структура управління СТОВ «Благовість»

Ревізійна комісія на СТОВ «Благовість» створено як додатковий орган з метою здійснення контролю за фінансово-господарською діяльністю товариства, а також розробкою рекомендацій щодо поліпшення його результатів.

Організаційна структура управління СТОВ «Благовість» є розгалуженою та включає різноманітні структурні підрозділи, які необхідні для забезпечення безперебійного ведення сільського господарства. Зокрема, у підпорядкуванні директора СТОВ «Благовість» знаходяться такі керівники: директор з персоналу, головний агроном, головний зоотехнік, головний інженер, головний бухгалтер та головний економіст. Кожен з них відповідає за певний ключовий напрямок діяльності та звітує перед директором про досягнуті результати. Також на СТОВ «Благовість» створено службу охорони праці, яка відповідає за створення й підтримку безпечних умов для праці. Працівники даної служби проводять інструктажі по дотриманню безпеки працівниками, стежать за справністю техніки, їх правильною експлуатацією, не допускають до роботи працівників, які мають проблеми зі здоров'ям тощо.

Адже, у аграрному секторі постійно доводиться працювати з технікою, механічними пристроями підвищеної небезпеки тощо. Тому створення служби охорони праці на СТОВ «Благовість» є виправданим та регулюється чинним законодавством України.

Слід зазначити, що СТОВ «Благовість» має велику кількість споживачів. Значну частину своєї продукції СТОВ «Благовість» реалізовує безпосередньо мешканцям Зінківського району, які використовують її для особистого споживання. Інша частина реалізовується оптовим трейдерам, борошно-мельним та комбікормовим заводам, фермам тощо. Проблем зі збутом продукції СТОВ «Благовість» ніколи не має. Також частина вирощеної продукції споживається досліджуваним товариством у процесі вирощування та відгодівлі ВРХ. Молоко СТОВ «Благовість» реалізовує молокопереробним заводам, а ВРХ – м'ясокомбінатам.

Постачальники в аграрному секторі також відіграють визначальну роль. Так, як сільськогосподарська галузь більш, ніж будь-яка інша залежить від

своєчасного постачання якісних ресурсів: посадкового матеріалу, добрив, паливно-мастильних матеріалів, запчастин до сільськогосподарської техніки тощо. Основними постачальниками СТОВ «Благовість» є такі компанії як: «Галичина», «BESTA», ТОВ «Дніпротрактор», «Пльянс-Агро 2006» та інші.

Рівень конкуренції на аграрному ринку Зінківського району є досить значним. Основними конкурентами СТОВ «Благовість» є такі підприємства як: ТОВ «Агрофірма» ім Довженка», ТОВ «Відродження», ТОВ «Околиця», СФГ «Агро-Стиль», ФГ «Лоскот», ФГ «Агролінк» та інші. До того ж великим сільськогосподарським підприємствам конкуренцію створюють невеликі сімейні фермерські господарства. Для визначення рівня конкурентоспроможності СТОВ «Благовість» у табл. 2.1 проведено його оцінку порівняно з іншими конкурентами. Для цього використано 10-бальну оцінку, де 10 балів – найкращий результат, а 1 бал – найгірший.

Таблиця 2.1 – Оцінка конкурентного статусу СТОВ «Благовість»

Критерій	Вагове значення	Назва підприємства			
		СТОВ «Благовість»	ТОВ «Агрофірма» ім Довженка»	ТОВ «Відродження»	ТОВ «Околиця»
Земельний фонд	0,22	7	10	8	6
Фінансові ресурси	0,22	8	10	8	7
Рентабельність	0,18	8	9	6	6
Забезпеченість сучасними технологіями	0,18	6	9	9	6
Асортимент	0,05	7	9	7	6
Імідж підприємства	0,15	5	9	8	8
Загальна оцінка	1	6,92	9,44	7,77	6,52

Проведена оцінка показала, що СТОВ «Благовість» у конкурентній боротьбі суттєво поступається іншим сільськогосподарським підприємствам.

Так, в порівнянні з 3 конкурентами СТОВ «Благовість» займає 3 позицію. Головним лідером є ТОВ «Агрофірма» ім Довженка», який суттєво випереджає своїх конкурентів. СТОВ «Благовість» слід поліпшувати насамперед імідж, а також товариство має проблеми в питанні забезпеченості сучасними технологіями. При цьому СТОВ «Благовість» має високу забезпеченість фінансовими ресурсами та має стабільний прибуток. На рис. 2.2. відображено рівень конкурентоспроможності СТОВ «Благовість».

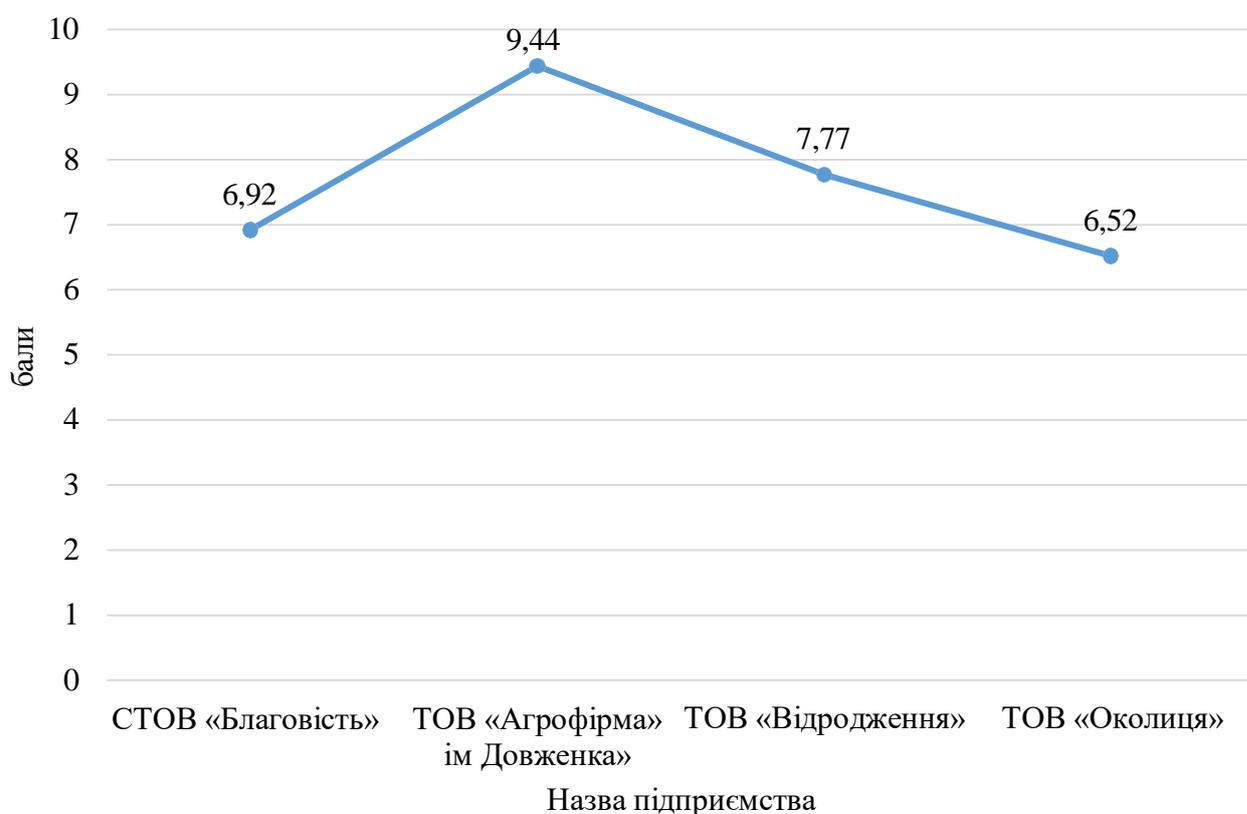


Рисунок 2.2 – Рівень конкурентоспроможності СТОВ «Благовість»

СТОВ «Благовість» необхідно постійно удосконалюватися, щоб не поступатися своїм конкурентам. Важливим питанням в умовах відкриття ринку продажу землі постає формування позитивного іміджу та поліпшення відносин з зовнішніми стейкхолдерами. Це забезпечить збереження та приріст земельного

фонду, оскільки від цього прямо залежить результативність господарської діяльності СТОВ «Благовість».

Ще одним важливим ресурсом СТОВ «Благовість», який працює на сільськогосподарській техніці, керує різними бізнес-процесами, здійснює управління трудовим складом: їх знання, вміння та навички впливають на результативність виробничих процесів, ухвалення вірних рішень тощо. Тому користуючись звітами товариства слід провести аналіз структури персоналу за різними критеріями.

У табл. 2.2 наведено загальну структуру персоналу СТОВ «Благовість» за 2019-2021 рр.

Таблиця 2.2 – Характеристика та динаміка загальної структури персоналу СТОВ «Благовість» за категоріями зайнятих за 2019-2021 рр.

Категорія зайнятих	2019 р.		2020 р.		2021 р.		Зміна (+; -) питомої ваги 2021 р. від	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	2019 р.	2020 р.
Управлінський персонал	25	17,7	25	17,9	28	18,5	0,8	0,6
У тому числі:								
керівники	6	4,2	7	5	7	4,6	0,4	(0,4)
спеціалісти	18	12,8	17	12,2	20	13,2	0,4	1
технічні працівники	1	0,7	1	0,7	1	0,7	-	-
Виробничий персонал	116	82,3	115	82,1	123	81,5	(0,8)	(0,6)
Разом	141	100	140	100	151	100	x	x
Кількість виробничого персоналу на 1 особу управлінського персоналу	4,64	-	4,6	-	4,39	-	-	-

Протягом аналізованого періоду часу зросла чисельність працівників на 10 осіб і таким чином на кінець 2021 р. складала 151 особу. Це пов'язано із

загальним збільшенням обсягів земельного фонду товариства. Через, що зросла потреба в залученні додаткових працівників. В цілому структура штату СТОВ «Благовість» є стабільною. Переважає виробничий персонал, що обумовлено специфікою сільськогосподарської діяльності СТОВ «Благовість». У питомій вазі вони займають більше 80 %, а у абсолютних значеннях їх чисельність зростає з 116 осіб до 123 осіб. Чисельність управлінського персоналу протягом 2019-2020 рр. складала 25 осіб, а у 2021 р. зросла на 3 осіб. У звітному році було залучено додаткових 3 спеціалістів.

Кількість виробничого персоналу на 1 особу управлінського персоналу протягом 2019-2021 рр. складала 4-5 осіб, що відповідає оптимальним нормам керованості.

У табл. 2.3 наведено характеристику вікової структури персоналу СТОВ «Благовість».

Таблиця 2.3 – Характеристика та динаміка вікової структури персоналу СТОВ «Благовість» за 2019-2021 рр.

Вікові категорії	2019 р.		2020 р.		2021 р.		Зміна (+; -) питомої ваги 2021 р. від	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	2019 р.	2020 р.
Молодь віком 15-24 років	12	8,5	14	10	15	9,9	1,4	(0,1)
25-49 років	82	58,2	86	61,4	96	63,6	5,4	2,2
50-59 років	16	11,3	13	9,3	16	10,6	(0,7)	1,3
60-65 років	17	12,1	15	10,7	14	9,3	(2,8)	(1,4)
Пенсійного віку	14	9,9	12	8,6	10	6,6	(3,3)	(2)
Разом	141	100	140	100	151	100	x	x

Як показує аналізу вікової структури на СТОВ «Благовість» віддається перевага молоді. Щороку збільшується кількість працівників віком 15-24 років,



На СТОВ «Благовість» помітні позитивні зміни в освітній структурі, оскільки відбувається зростання у питомій вазі працівників, які мають перший та другий рівень вищої освіти. З першим рівнем вищої освіти у 2021 р. працювало 22 фахівця, що складає 14,6 %, а це на 9,6 % більше за 2019 р. та на 5,3 % більше від 2020 р. Фахівців з другим рівнем вищої освіти у 2021 р. працює 38 особи або 25,2 %, що на 11 % та 3,8 % більше за 2019-2020 рр. Увесь управлінський склад на СТОВ «Благовість» має вищу освіту. Виробничий персонал переважно має початковий рівень вищої освіти та середню освіту. Слід зазначити, що на СТОВ «Благовість» працює досить багато випускників Національного університету «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка». Також студенти даного університету мають можливість проходити виробниче стажування та практику на СТОВ «Благовість».

У табл. 2.5 наведено динаміку показників плинності персоналу досліджуваного товариства за 2019-2021 рр.

Таблиця 2.5 – Характеристика та динаміка показників плинності персоналу СТОВ «Благовість» за 2019-2021 рр.

Показник	2019 р.	2020 р.	2021 р.	Зміна (+; -) 2021 р. від	
				2019 р.	2020 р.
Коефіцієнт оновлення персоналу	0,65	0,68	0,75	0,1	0,07
Коефіцієнт вибуття персоналу	0,63	0,68	0,72	0,09	0,04
Коефіцієнт плинності кадрів	0,63	0,68	0,72	0,09	0,04
Коефіцієнт абстенгеїзму	0,02	0,02	0,02	-	-
Коефіцієнт внутрішньої мобільності	0,01	0,01	0,01	-	-

На СТОВ «Благовість» доволі високі коефіцієнти оновлення та вибуття персоналу. Зокрема, коефіцієнт оновлення у 2021 р. сягає 0,75, що на 0,1 та 0,07 більше від попередніх років. Це є свідченням того, що близько 75 % працівників у 2021 р. було залучено. Коефіцієнт вибуття також має високий показник та складає 0,72 у 2021 р., що на 0,09 та 0,04 більше від попередніх років. Слід відмітити, що значення коефіцієнту плинності кадрів є ідентичними до коефіцієнту вибуття. Тобто усі звільнені працівники були за власним бажанням.

Причиною таких високих показників плинності персоналу може бути специфіка діяльності СТОВ «Благовість». Адже, сільськогосподарська робота характеризується сезонним характером, коли основні роботи припадають на весняно-осінній період. Відповідно на зимовий період сільськогосподарські підприємства дотримуються практики щодо звільнення частини працівників та їх поставки до центрів зайнятості. Саме це є головною причиною високого рівня плинності кадрів на СТОВ «Благовість». У табл. 2.6 наведено структуру та склад фонду заробітної плати СТОВ «Благовість» за 2019-2021 рр.

Таблиця 2.6 – Структура та склад фонду заробітної плати СТОВ «Благовість» за 2019-2021 рр.

Показники	Звітні роки						Зміна (+; -)	
	2019 р.		2020 р.		2021 р.		2021 р. від	
	сума	%	сума	%	сума	%	2019 р.	2020 р.
Фонд заробітної плати всього	11639,2	100	14019,6	100	18946,2	100	х	х
в тому числі:								
1.1 Фонд основної заробітної плати	9306	79,95	10659,6	76,03	12423,07	65,57	(14,38)	(10,46)
1.2 Фонд додаткової заробітної плати	2333,2	20,05	3360	23,97	6523,13	34,43	14,38	10,46
з нього:								
- надбавки та доплати згідно чинного законодавства	345,5	2,97	432,3	3,08	787,9	4,16	1,19	1,08
- премії за виробничі результати	1987,7	17,08	2927,7	20,88	5735,23	30,27	13,19	9,39

На СТОВ «Благовість» фонд заробітної плати працівників зростає щороку і на доволі значні суми. За вказаний період його розмір виріс з 11639,2 тис. грн. до 18946,2 тис. грн. СТОВ «Благовість» у мовах високого рівня інфляції намагається збільшувати розміри заробітної плати, впроваджує різноманітні премії за виробничі результати. При цьому відбувається зростання як фонду основної заробітної плати, так і фонду додаткової заробітної плати.

СТОВ «Благовість», як і будь-яке підприємство аграрної спеціалізації, є досить залежним від стану зовнішніх факторів. На результати діяльності СТОВ «Благовість» пливає загальна політико-економічна ситуація, інвестиційна привабливість у регіоні, погодно-кліматичні умови тощо. Для визначення стратегії розвитку СТОВ «Благовість» скористаємося SWOT-аналізом, який наведено у табл. 2.7.

Таблиця 2.7 – SWOT-аналіз СТОВ «Благовість»

Можливості	Загрози
1	2
1.Державна фінансова підтримка аграрного сектору	1.Подальше розгортання військових дій
2.Участь в міжнародних та державних програмах підтримки агровиробників	2.Проблеми в постачанні основних ресурсів
3.Оновлення машинно-тракторного парку за рахунок фінансового лізингу	3.Зриви термінів посіву сільськогосподарської продукції
4.Підвищення ціни на сільськогосподарську продукцію	4.Негативні демографічні зміни, що призводять до зменшення чисельності населення в селі
	5.Зменшення земельного фонду через завершення угоди та її не продовження угоди оренди землі
	6.Підвищення цін на паливно-мастильні матеріали, насіння, добрива та інші ресурси
	7.Негативні погодно-кліматичні умови
	8. Девальвація національної валюти
Сильні сторони	Слабкі сторони
1.Вигідне територіальне розташування товариства	1.Слабкий рівень іміджу товариства
2.Доступ до родючих чорноземів	2.Існує потреба в оновлення матеріально-технічної бази

1	2
3.Наявність власних фінансових ресурсів	3.Слабкі зв'язки з зовнішніми стейкхолдерами
4.Прибуткова та рентабельна діяльність	4.Невеликий земельний фонд, порівняно з головними конкурентами
5.Відносно невисока ціна на продукцію	5.Висока залежність від стану зовнішнього середовища
6.Наявність довгострокової стратегії розвитку	
7.Стабільний кадровий склад	
8.Великий асортимент продукції	
9.Використання інноваційних підходів в управлінні товариством	

SWOT-аналіз дозволив визначити, які сильні та слабкі сторони має СТОВ «Благовість», а також сформуванати перелік можливостей та загроз, які існують в зовнішньому середовищі. Кінцевим етапом проведення SWOT-аналізу є формування за його результатами матриці, яка наведена у табл. 2.8.

Таблиця 2.8 – Матриця SWOT-аналізу СТОВ «Благовість»

Можливості + Сильні сторони	Можливості + Слабкі сторони
4+9=13	4+5=9
Загрози + Сильні сторони	Загрози + Слабкі сторони
8+9=17	8+5=13

На основі проведеного аналізу можемо констатувати, що стан зовнішнього середовища є досить турбулентним та містить велику кількість потенційних загроз. Водночас СТОВ «Благовість» має досить стабільне внутрішнє середовище, що створює хороші перспективи для подальшого розвитку. Враховуючи отримані результати вважаємо за доцільне рекомендувати для СТОВ «Благовість» стратегію обмеженого зростання, яка вважається найбільш ефективною в умовах високого рівня турбулентності зовнішнього середовища.

Таким чином, СТОВ «Благовість» є сільськогосподарським підприємством, яке проводить свою діяльність на території колишнього Зінківського району. СТОВ «Благовість» займається не лише вирощуванням

продукції рослинництва, але й займається тваринництвом, а саме у його володінні знаходиться ферма, де утримуються ВРХ. Основними видами продукції товариства є: пшениця, ячмінь, кукурудза, соняшник та соя, а з продукції тваринництва – ВРХ та молоко. Організаційна структура управління є лінійно-функціональною, яка передбачає усі необхідні для сільського господарства служби та відділи. Трудовий штат СТОВ «Благовість» налічує 151 особу і постійно розширюється.

У наступному підрозділі кваліфікаційної роботи проведено аналіз фінансово-господарської діяльності СТОВ «Благовість», який дозволить визначити успішність його діяльності у нинішніх складних економіко-політичних та воєнних умовах.

## 2.2 Аналіз фінансово-господарської діяльності СТОВ «Благовість»

Проведення аналізу фінансово-господарської діяльності для СТОВ «Благовість» повинно мати систематичний характер. Це дозволяє визначити наявний фінансовий стан сільськогосподарського товариства, своєчасно виявити негативні відхилення та вжити заходів спрямованих на зміну ситуації. Актуальність аналізу фінансово-господарської діяльності СТОВ «Благовість» зростає в сучасних складних умовах для аграрного сектору. Результати такого аналізу дозволять визначити, як СТОВ «Благовість» вдалося справитися з впливом різних негативних чинників та стабільність його функціонування в умовах воєнного стану.

Для проведення аналізу фінансово-господарської діяльності СТОВ «Благовість» використано офіційна фінансова звітність за 2019-2021 рр. На момент проведення дослідження офіційних даних за 2022 р. досліджуваного сільськогосподарського товариства не має. У табл. 2.9 наведено результати аналізу фінансово-господарської діяльності СТОВ «Благовість».

Таблиця 2.9 – Фінансово-економічні показники діяльності СТОВ «Благовість» за 2019-2021 рр.

Показники	Од. виміру	Роки			Відхилення			
		2019	2020	2021	Третій до першого		Третій до другого	
					Абсолютне	Темп приросту, %	Абсолютне	Темп приросту, %
1	2	3	4	5	6	7	8	9
<b>1. Капітал підприємства</b>								
1.1. Середня вартість сукупного капіталу	тис. грн.	144024,5	174484	214741	70716,5	49,1	40257	23,07
1.2. Середня вартість власного капіталу	тис. грн.	118630,5	151225,5	192576	73945,5	62,33	41350,5	27,34
<b>2. Ресурси підприємства</b>								
2.1. Середньорічна вартість основних засобів	тис. грн.	38774,5	48294	52461	13686,5	35,3	4167	8,63
2.2. Середньорічна вартість нематеріальних активів	тис. грн.	486	486	486	0	0	0	0
2.3. Середні залишки оборотних засобів	тис. грн.	97677,5	117495,5	153128	55450,5	56,77	35632,5	30,33
2.4. Середньооблікова чисельність працівників	осіб	141	140	151	10	7,09	11	7,86
<b>3. Економічні показники</b>								
3.1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн.	105199	116637	119216	14017	13,32	2579	2,21
3.2. Обсяг реалізованої продукції, робіт, послуг	тис. грн.	105199	116637	119216	14017	13,32	2579	2,21
3.3. Операційні витрати	тис. грн.	108194	101711	120808	12614	11,66	19097	18,78

Продовження табл. 2.9

1	2	3	4	5	6	7	8	9
3.4. Фонд оплати праці усіх працівників	тис. грн.	11639,2	14019,6	18946,2	7307	62,78	4926,60	35,14
3.5. Середньомісячна заробітна плата одного працівника	грн.	6878,96	8345	10455,96	3577	52	2110,96	25,30
4. Фінансові результати								
4.1. Валовий прибуток (збиток)	тис. грн.	33533	46470	51342	17809	53,11	4872	10,48
4.2. Прибуток (збиток) від операційної діяльності	тис. грн.	25416	39722	43637	18221	71,69	3915	9,86
4.3. Прибуток (збиток) від звичайної діяльності до оподаткування	тис. грн.	25387	38694	43471	18084	71,23	4777	12,35
4.4 Чистий прибуток (збиток)	тис. грн.	25387	38694	43471	18084	71,23	4777	12,35
5. Показники ефективності використання ресурсів та витрат								
5.1. Продуктивність праці працівників	тис.грн./особу	746,09	833,12	789,51	43,42	5,82	(43,61)	(5,23)
5.2. Коефіцієнт зносу основних засобів на кінець року		0,25	0,29	0,35	0,10	40,00	0,06	20,69
5.3. Фондовіддача	грн./ грн.	2,7	2,4	2,3	(0,4)	(14,8)	(0,1)	(4,2)
5.4. Коефіцієнт обіговості оборотних засобів	обороти	1,08	0,99	0,78	(0,3)	(27,78)	(0,21)	(21,21)
5.5. Середній період обороту оборотних засобів	дні	334	363	462	128	38,32	99	27,27
5.6. Коефіцієнт обіговості активів (капіталовіддача)	обороти	0,23	0,27	0,24	0,01	4,35	(0,03)	(11,11)
5.7. Операційні витрати на 1 грн. реалізованої продукції	коп.	1,03	0,87	1,01	(0,02)	(1,94)	0,14	16,09
6. Показники рентабельності підприємства								
6.1. Рентабельність сукупного капіталу	%	17,63	22,18	20,24	2,61	x	(1,94)	x
6.2. Рентабельність власного капіталу	%	21,40	25,59	22,57	1,17	x	(3,02)	x
6.3. Рентабельність продукції	%	23,49	39,05	36,12	12,63	x	(2,93)	x

Протягом аналізованого періоду розмір сукупного капіталу СТОВ «Благовість» збільшився з 144024,5 тис. грн. до 214741 тис. грн. Тобто зростання за три роки склало 70716,5 тис. грн. або 49,1 %, що зумовлено збільшенням вартості власного капіталу за рахунок збільшення розмірів нерозподіленого прибутку. Аналогічні зміни має й середня вартість власного капіталу, яка за аналізований період зростає з 118630,5 тис. грн. до 192576 тис. грн., тобто на 73945,5 тис. грн. або 62,33 %. Основним джерелом формування власного капіталу на СТОВ «Благовість» є сума нерозподіленого прибутку. Такі складові власного капіталу як статутний капітал протягом досліджуваного періоду був незмінним і складав 19 тис. грн. Те ж саме стосується резервного капіталу, який становив 1581 тис. грн. Графічно динаміку показників середньої вартості сукупного та власного капіталу зображено на рис. 2.3.

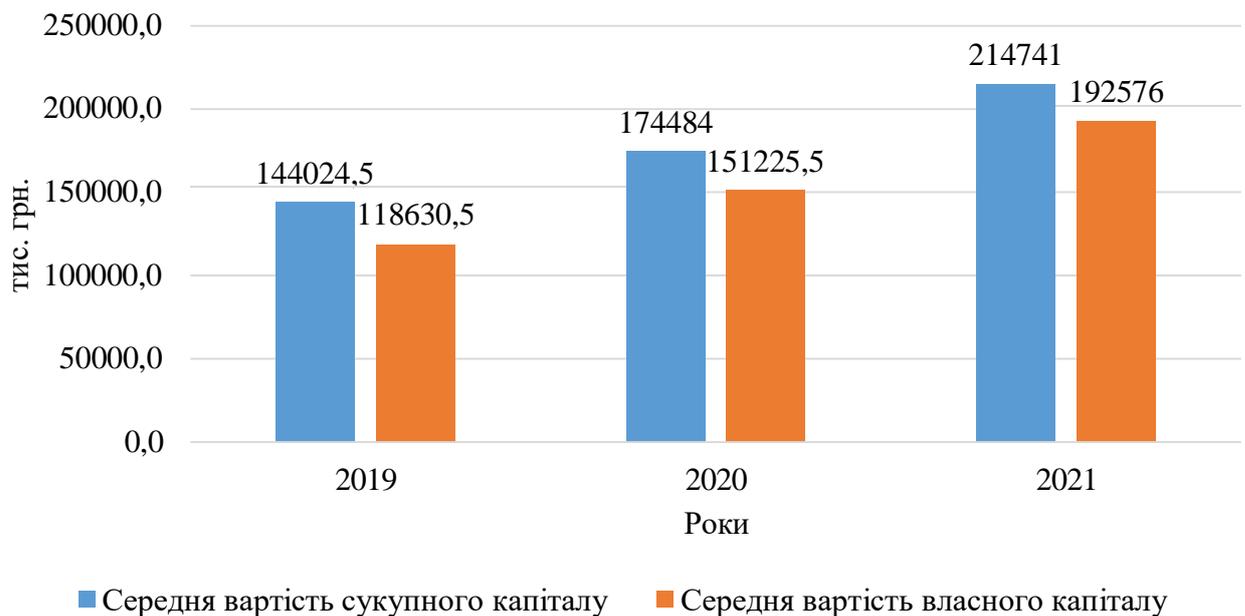


Рисунок 2.3 – Динаміка середньої вартості сукупного та власного капіталу СТОВ «Благовість» за 2019-2021 рр.

Як можемо бачити з наведеного рисунку власний капітал займає ліву частку сукупного. Відповідно можемо зробити висновок про те, що

фінансування активів СТОВ «Благовість» здійснюється переважно за рахунок власних фінансових джерел товариства.

У сільськогосподарській галузі важливе значення відводиться забезпеченості необхідними машинами, технікою: комбайнами, тракторами, плугами, сівалками та іншими технічними засобами. Від забезпеченості ними залежить своєчасність виконання усіх польових робіт на СТОВ «Благовість». Про наявність цієї техніки свідчить показник середньої вартості основних засобів, який за аналізований період зростає з 38774,5 тис. грн. до 52461 тис. грн., тобто на 13686,5 тис. грн. або 35,3 %. Це є свідченням того, що на СТОВ «Благовість» протягом аналізованого періоду проводилася робота по оновленню основних засобів, придбанню нових технологій тощо. На рис. 2.4 наведено динаміку середньої вартості основних засобів СТОВ «Благовість».

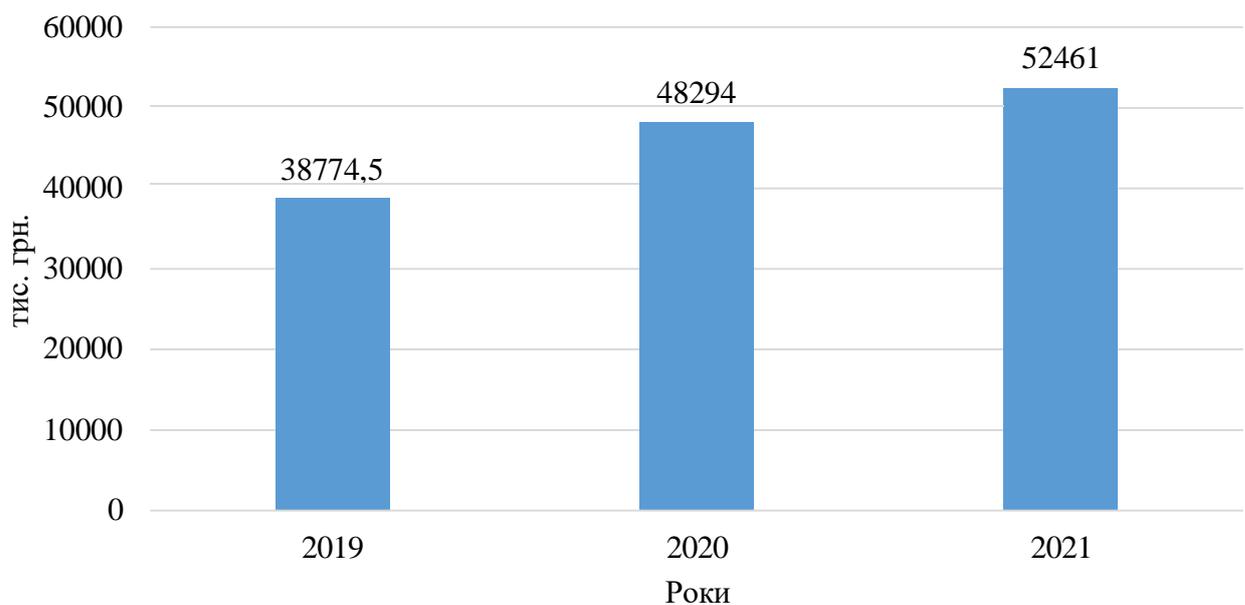


Рисунок 2.4 – Динаміка середньої вартості сукупного та власного капіталу СТОВ «Благовість» за 2019-2021 рр.

Необхідно відмітити, що на СТОВ «Благовість» величина середньорічної вартості нематеріальних активів мала сталу величину та становила 486 тис. грн.

До нематеріальних активів на СТОВ «Благовість» відносяться ліцензії товариства на зберігання паливно-мастильних матеріалів, офіційне програмне забезпечення для ведення фінансового обліку, а також торговий знак.

Середні залишки оборотних засобів за аналізований період зростають з 97677,5 тис. грн. до 153128 тис. грн., тобто на 55450,5 тис. грн. або 56,77 %. Їх зростання обумовлено збільшенням вартості запасів, до яких входить зберігання нереалізованої продукції. Обсяги дебітосрочної заборгованості та грошових коштів суттєво не змінювалися.

За період аналізу СТОВ «Благовість» вдається збільшити виручку від реалізації продукції з 105199 тис. грн. до 119216 тис. грн. Загальний приріст склав 14017 тис. грн. або 13,32 %. На зростання виручки позитивно вплинуло підвищення вартості на продукцію рослинництва, а також загальне підвищення урожайності зернових культур. Динаміка виручки від реалізації продукції СТОВ «Благовість» подана на рис. 2.5.

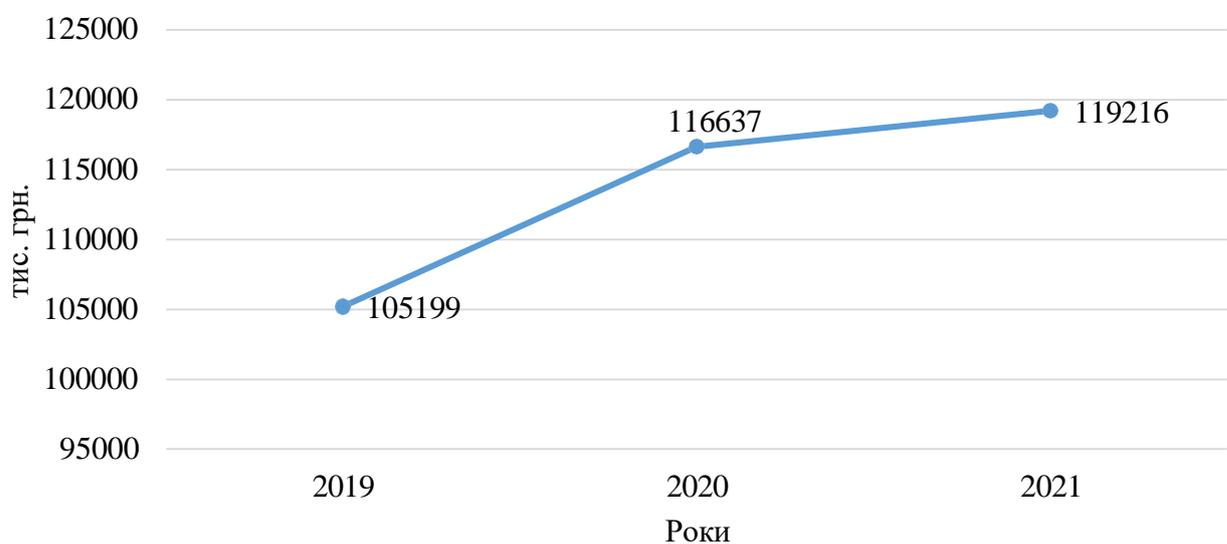


Рисунок 2.5 — Динаміка виручки від реалізації продукції СТОВ «Благовість» за 2019-2021 рр.

Слід зазначити, що СТОВ «Благовість» несе суттєвих операційні витрати у процесі своєї господарської діяльності. За аналізований період вони зросли з

108194 тис. грн. до 120808 тис. грн., тобто на 12614 тис. грн. або 11,66 %. Однак, якщо аналізувати проміжок часу, який включає 2019-2020 рр., то у 2020 р. товариству вдалося навіть скоротити операційні витрати з 108194 тис. грн. до 101711 тис. грн. Розмір операційних витрат у першу чергу залежить від ціни на посадковий матеріал, різноманітні види добрив, паливно-мастильні матеріали, а також обсяги їх споживання товариством. Для більшості сільськогосподарських підприємств хронічною проблемою та водночас вагомою є розкрадання й нераціональне використання цих перелічених вище ресурсів. Тому СТОВ «Благовість» слід встановити суворий контроль за використання матеріальних ресурсів.

На СТОВ «Благовість» щорічно підвищується розмір заробітної плати. Так, середньомісячна заробітна плата одного працівника за аналізований період зросла з 6878,96 грн. до 10455,96 грн. Детальна динаміка цих змін наведена на рис. 2.6.

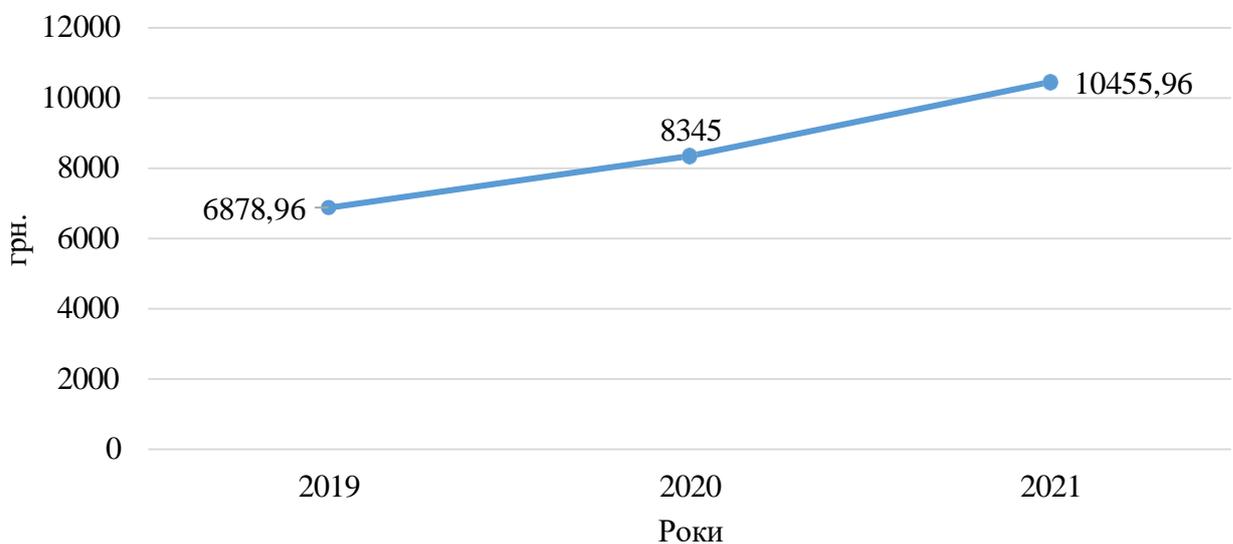


Рисунок 2.6 – Динаміка середньомісячної заробітної плати одного працівника СТОВ «Благовість» за 2019-2021 рр.

Підвищення заробітної плати важливе в сучасних нестабільних економічних реаліях. У 2021 р. середня заробітна плата працівника

перевищувала мінімальну орієнтовно у два рази. Водночас у 2021 р., попри зростання заробітної плати, відбувається зниження продуктивності праці працівників на 43,61 тис. грн./особу порівняно з попереднім роком. Це може бути пов'язано не менш ефективною працею персоналу, а загальним зменшенням зібраного урожаю. У сільськогосподарській галузі не все залежить від персоналу, великий вплив мають погодні умови.

Також слід зазначити, що попри оновлення основних засобів на СТОВ «Благовість» щороку зростає коефіцієнт зносу. За аналізований період він виріс з 0,25 до 0,35. Тому товариству й надалі слід вкладати в оновлення основних засобів.

Для СТОВ «Благовість» найважливішим показником є прибуток, який товариство отримує по завершенню фінансового року. На товаристві помітна тенденція щодо максимізації чистого прибутку, який за аналізований період зростає з 25367 тис. грн. до 43471 тис. грн. Цю динаміку наведено на рис. 2.7.

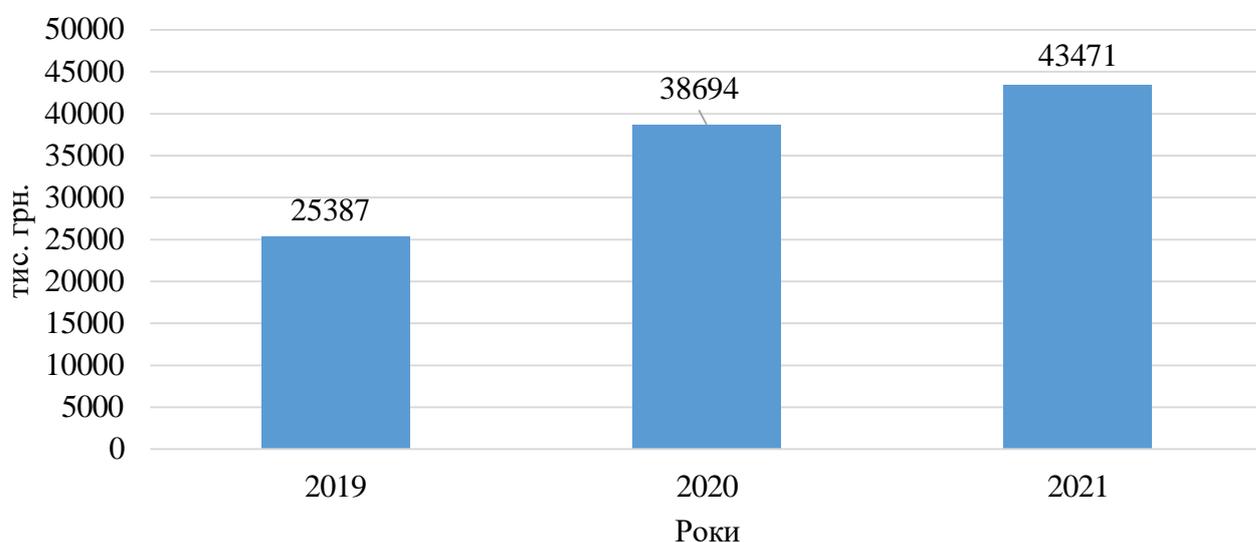


Рисунок 2.7 – Динаміка чистого прибутку СТОВ «Благовість» за 2019-2021 рр.

СТОВ «Благовість» впродовж аналізованого періоду отримує стабільні прибутки, які щороку зростають. Відповідно ресурси товариства

використовуються ефективно, товариство рентабельне. Водночас аналіз показників рентабельності у динаміці показав, що у 2021 р. знижується рентабельність порівняно з 2020 р., що пов'язано з більш високими темпами зростання сукупного та власного капіталу, а також обсягів виручки. Відповідно у 2021 р. на одиницю капіталу припадає менше розміру прибутку, незважаючи на його зростання у динаміці. Однак це не є значною проблемою, а лише свідчить про подальший потенціал СТОВ «Благовість» до зростання та збільшення прибутку.

Таким чином, аналіз фінансово-економічних показників діяльності дозволяє констатувати про те, що СТОВ «Благовість» є успішним та прибутковим підприємством. Попри вплив ряду негативних факторів СТОВ «Благовість» вдається вміло пристосуватися до нових викликів та неухильно нарощувати обсяги своєї діяльності. Визначальним є отримання у 2021 р. чистого прибутку в розмірі 43 млн. грн., що на 18 млн. грн. більше за його розмір у 2019 р. Це дозволяє СТОВ «Благовість» щорічно збільшувати розмір середньомісячної заробітної плати, який у звітному році складає 10455,96 грн., а також придбавати нову сільськогосподарську техніку. В цілому, СТОВ «Благовість» має досить стабільний фінансовий стан, фінансування господарської діяльності здійснюється практично за власні фінансові ресурси.

В наступному підрозділі доцільним є проведення аналізу процесу управління зовнішніми комунікаціями на СТОВ «Благовість»

### 2.3 Аналіз процесу управління зовнішніми комунікаціями на СТОВ «Благовість»

Сучасне зовнішнє середовище функціонування СТОВ «Благовість», як власне і будь-якого іншого, складається з великої кількості елементів та чинників, які часто є взаємопов'язаними та здійснюють суттєвий вплив на діяльність сільськогосподарського товариства. Тому чинники зовнішнього

середовища СТОВ «Благовість» слід у обов'язковому рахунку враховувати при плануванні своєї діяльності. Так, на фактори макросередовища СТОВ «Благовість» не має змоги впливати, до яких відносяться економічні, політичні, соціальні, технологічні та інші фактори. До зміни цих факторів СТОВ «Благовість» повинно лише пристосовуватися та жодним чином не має змоги на них впливати. Водночас зовсім інша ситуація з факторами мікросередовища, на які СТОВ «Благовість» має змогу впливати та таким чином з ними вибудовувати взаємовигідні умови. До даних факторів належать: постачальники, споживачі, конкуренти, посередники, контактні аудиторії тощо. Зазначимо, що з посередниками СТОВ «Благовість» не співпрацює, тому з ними товариство не взаємодіє. Їх характеристика наведена на рис. 2.8.



Рисунок 2.8 – Характеристика факторів мікросередовища СТОВ «Благовість»

**Примітка.** Авторська розробка

Щоб ефективно функціонувати СТОВ «Благовість» повинно вибудовувати та управляти зовнішніми комунікаціями з усіма учасниками ринку, що передбачає обмін інформацією з ними. Усі учасники бажають отримувати достовірну інформацію про діяльність підприємства, його плани, існуючий фінансовий стан, анонси подій тощо. Ефективно налагоджена комунікація формує сприятливий імідж про СТОВ «Благовість», сприяє розвитку партнерських відносин тощо. Тому доречно з'ясувати існуючий стан процесу управління зовнішніми комунікаціями на СТОВ «Благовість».

На рис. 2.9 наведено найбільш поширені форми та канали зовнішніх комунікацій СТОВ «Благовість».

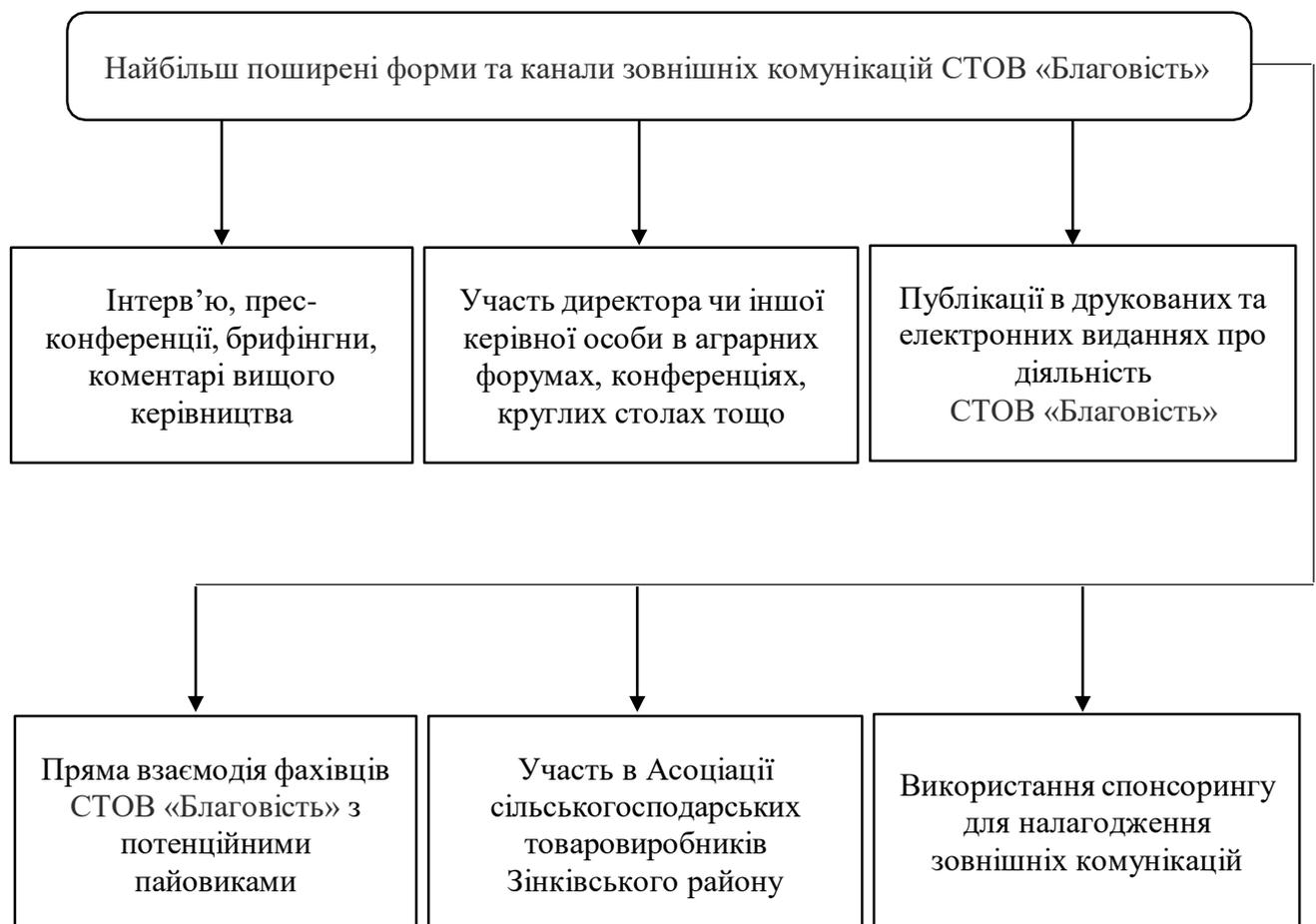


Рисунок 2.9 – Найбільш поширені форми та канали зовнішніх комунікацій СТОВ «Благовість»

**Примітка.** Авторська розробка

Зазначимо, що на СТОВ «Благовість» окремої штатної одиниці, яка б займалася управлінням зовнішніми комунікаціями не має. Зазначене є великим недоліком, оскільки свідчить про відсутність єдиної комунікаційної політики з зовнішніми учасниками. Зовнішніми комунікаціями на СТОВ «Благовість» займаються різні працівники в залежності від цілей та суб'єктів, з якими товариству доводиться взаємодіяти. Найчастіше учасниками комунікаційного процесу з боку СТОВ «Благовість» виступають головні особи товариства, а саме: директор, головний економіст, головний агроном, головний бухгалтер або землевпорядник. Наприклад, якщо доводиться вести переговори з постачальниками добрив та насіння, то з ними комунікує здебільшого головний агроном, який є найбільш компетентний з усіх працівників СТОВ «Благовість» у даному питанні. Якщо питання стосується умов оплати, виплати орендної землі, то відносно даного питання з зацікавленими сторонами комунікує головний економіст. Оскільки дані питання належать до його зони компетенцій. Що стосується зустрічей з представниками ЗМІ, державними органами влади, то з даними суб'єктами найчастіше зустрічається директор СТОВ «Благовість».

Слід зазначити, що єдиної політики у питанні управління зовнішніми комунікаціями на СТОВ «Благовість» не має. Більшість зустрічей з різними зацікавленими сторонами відбуваються стихійно виключно за потреби, що виникла або з метою анонсування певних нововведень.

Проведений аналіз показав, що СТОВ «Благовість» при побудові зовнішніх комунікацій не використовує сучасні цифрові технології. Так, моніторинг мережі Інтернет показав, що СТОВ «Благовість» не має власної веб-сторінки. Тому товариство не опубліковує на ній інформацію про товариство, історію його розвитку, результати діяльності за певний проміжок часу, умови для співпраці тощо. Відповідно можемо зробити висновок, що рівень представленості СТОВ «Благовість» у мережі Інтернет знаходиться на досить низькому рівні. Зазначене є вагомим недоліком та не сприяє побудові ефективних комунікацій з зацікавленими сторонами. Якщо брати до уваги мережу Інтернет, то лише на поодиноких аграрних форумах,

сільськогосподарських сайтах містить лише основна інформація про СТОВ «Благовість», яка включає його назву, адресу, рік створення, ПП директора та кінцевого бенефіціару, розмір статутного капіталу та основні напрямки діяльності. Тоді ж як більшість конкурентів більш представлені у мережі Інтернет та мають власні веб-сторінки, комунікують з зацікавленими сторонами за допомогою цифрових технологій. Можемо стверджувати, що СТОВ «Благовість» у даному питанні є досить консервативними та не використовує сучасні технології для цього.

Слід зазначити, що у сфері управління зовнішніми комунікаціями важливу роль відіграє директор СТОВ «Благовість». Він особисто приймає та зустрічається з усіма зацікавленими сторонами. На СТОВ «Благовість» поширена практика особистого прийому громадян директором товариства. Для цього створено графік приймальних днів директора, згідно яким прийом громадян проводиться щосереди та четверга з 09:00 до 11:00. Найчастіше звертаються на особистий прийом жителі с. Дейкалівка та навколишніх сіл з метою отримання інформації щодо пролонгації терміну орендної угоди, збільшення орендної плати чи отримання грошової допомоги у зв'язку з захворюванням. Також існують випадки, коли на особистий прийом до директора чи головного агронома прибувають представники постачальників з метою укладання контрактів щодо поставок певних видів ресурсів, внесення змін у попередні домовленості тощо. Зовнішні комунікації на СТОВ «Благовість» проводяться через особисті зустрічі представників товариства та за допомогою телефонного чи відео-зв'язку.

СТОВ «Благовість» підтримують тісні зв'язки з конкурентами, але при цьому суворо дотримуються конфіденційності щодо подальших планів діяльності товариства. СТОВ «Благовість» намагається вибудовувати взаємовигідні комунікації з конкурентами з метою отримання переваг для обох сторін. Зокрема, це чітко проявляється щодо економії фінансових ресурсів при придбанні окремих видів сировини. При купівлі великої партії мінеральних добрив чи паливно-мастильних матеріалів більшість постачальників надають

суттєві знижки. Щоб скористатися ними СТОВ «Благовість» взаємодіє з іншими аграрними підприємствами та спільно замовляють партію, зокрема паливно-мастильних матеріалів. Такі дії дозволяють до економити до 3 грн. на 1 л. дизельного палива чи бензину. З урахуванням того, що СТОВ «Благовість» постійно споживає дані види палива, то економія виходить суттєва. Це взаємовигідні комунікації та відносини СТОВ «Благовість» з іншими аграрними підприємствами, які є його водночас і конкурентами. З конкурентами СТОВ «Благовість» формує суто ділові відносини.

Слід додати, що конкуренція в аграрному секторі є особливою, оскільки вона розгортається переважно за пайовиків та орендну землю. Проблем з реалізацією продукції, до період початку війни, сільськогосподарські підприємства не мали й тому в даному питанні конкурентний тиск не проявлявся.

Також СТОВ «Благовість» є одним із засновників та відповідно членів Асоціації сільськогосподарських товаровиробників Зінківського району. Дана асоціація виступає одним з ефективних каналів комунікації, який використовує СТОВ «Благовість». Дана асоціація створена з метою вирішення агровиробниками спільних питань, обміну досвідом, співпраці для отримання спільної взаємовигоди. Залученість у роботу даної асоціації сприяє поліпшенню іміджу СТОВ «Благовість» та налагодження зовнішніх комунікацій.

Активно взаємодії СТОВ «Благовість» з місцевими засобами масової інформації, зокрема у місцевій газеті «Глос Зінківщини» регулярно з'являються статті, які висвітлюють останні новини товариства, його діяльність, анонсуються важливі події, соціальні проекти, інтерв'ю директора, бенефіціарів та інших працівників СТОВ «Благовість». Місцева газета виступає одним з найбільш часто використовуваних каналів комунікації на СТОВ «Благовість».

Проведений аналіз дозволив на рис. 2.10 навести кількість публікацій у місцевій газеті «Голос Зінківщини» присвячених діяльності досліджуваного товариства.

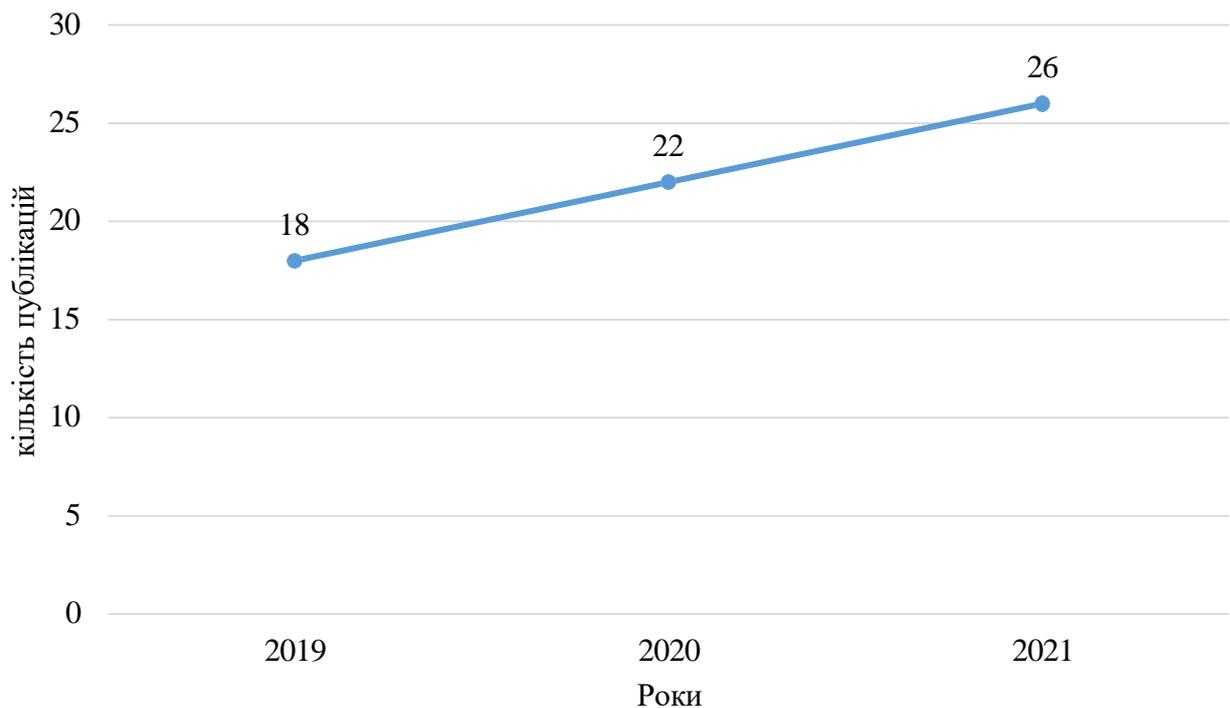


Рисунок 2.10 – Кількість публікацій у місцевій газеті «Голос Зіньківщини» присвячених висвітленню діяльності СТОВ «Благовість»

Активність взаємодії СТОВ «Благовість» з місцевою газетою зростає. Так, у 2019 р. вийшло 18 публікацій зі згадуванням СТОВ «Благовість», висвітленням інформації про його діяльність, а у 2021 р. їх кількість уже складає 26 публікацій. Дану газету виписує практично кожен другий житель села Дейкалівка та навколишніх сіл, тому через дану газету СТОВ «Благовість» має можливість інформувати про себе велику кількість громадян, частина з яких є його пайовиками, а також державні органи влади.

Важливим каналом управління зовнішніх комунікацій, який використовує СТОВ «Благовість» є меценатство та спонсорство. Спонсоринг на СТОВ «Благовість» проявляється у тому, що підприємство виступає меценатом передусім школи с. Дейкалівка. Так, за кошти підприємства у школі було перекрито кришу будівлі, обладнано комп'ютерний клас сучасними комп'ютерами та оргтехнікою. Також представники від Дейкалівка щорічно вітають з подарунками перваків на 1 вересня та випускників шкіл на випускному

вечері. Останнім прикладом спонсорингу була надана СТОВ «Благовість» безповоротна фінансова допомога ЗСУ у боротьбі з окупантами.

Представники СТОВ «Благовість» залучаються до обговорення проблем села та району, комунікують з сільською радою щодо найбільших проблем села та долучаються до їх вирішення. Також СТОВ «Благовість» виступає спонсором різноманітних свят, як наприклад святкування дня села Дейкалівка. До дня похилого віку СТОВ «Благовість» дарує своїм пайовикам пенсійного віку продуктові набори, подарунки вручають особисто перші люди товариства. Такі заходи сприяють поліпшенню комунікації з різними зацікавленими сторонами та формування позитивного іміджу.

На основі проведеного аналізу на рис. 2.11 виділено позитивні та негативні сторони існуючого процесу управління зовнішніми комунікаціями на СТОВ «Благовість».



Рисунок 2.11 – Позитивні та негативні сторони існуючого процесу управління зовнішніми комунікаціями на СТОВ «Благовість»

**Примітка.** Авторська розробка

На основі отриманих результатів можемо стверджувати, що існуючий процес управління зовнішніми комунікаціями на СТОВ «Благовість» має як ряд негативних, так і позитивних сторін. У подальшому СТОВ «Благовість» слід продовжувати розвивати сильні сторони та працювати над усуненням слабких. Удосконалення існуючого процесу управління зовнішніми комунікаціями на СТОВ «Благовість» дозволить сформувати позитивний імідж товариства, вибудувати взаємовигідні відносини з усіма зацікавленими сторонами, залучати більшу кількість пайовиків тощо.

Таким чином, проведений аналіз дозволив виявити, що СТОВ «Благовість» не має єдиної програми управління зовнішніми комунікаціями. Як наслідок у більшості зовнішня комунікація СТОВ «Благовість» здійснюється епізодично та не має системного характеру. Для зовнішніх комунікацій СТОВ «Благовість» найчастіше використовує місцеву газету «Голос Зіньківщини», у якій на регулярній основі виходять публікацію про діяльність товариства, останні новини, окремі звіти та інша інформація. Також на товаристві впроваджена практика особистого прийому директора СТОВ «Благовість» пайовиків, громадян, представників сільської ради та інших зацікавлених сторін. До основних недоліків існуючого процесу управління зовнішніми комунікаціями відноситься наступне: відсутність чіткої програми та правил управління зовнішніми комунікаціями; епізодичний характер зовнішніх комунікацій; консервативний підхід, ігнорування цифрових технологій комунікації; слабка комунікація з пайовиками; закритість офіційних даних про діяльність СТОВ «Благовість»; не впроваджена практика щорічного звітування про результати діяльності СТОВ «Благовість» та подальші плани.

Вважаємо, що вирішення зазначених недоліків дозволить СТОВ «Благовість» підвищити ефективність своєї діяльності через поліпшення відносин з усіма зацікавленими сторонами. Тому наступний розділ кваліфікаційної роботи присвячено пошуку напрямів удосконалення процесу управління зовнішніми комунікаціями СТОВ «Благовість».

## Висновки до розділу 2

У другому розділі кваліфікаційної роботи проведено аналіз управління зовнішніми комунікаціями СТОВ «Благовість», що дозволило зробити наступні взаємопов'язані висновки:

1. Проведено аналіз об'єкта та суб'єкта системи управління СТОВ «Благовість». З'ясовано, що СТОВ «Благовість» є сільськогосподарським підприємством, яке проводить свою діяльність на території колишнього Зінківського району. СТОВ «Благовість» займається не лише вирощуванням продукції рослинництва, але й займається тваринництвом, а саме у його володінні знаходиться ферма, де утримуються ВРХ. Основними видами продукції товариства є: пшениця, ячмінь, кукурудза, соняшник та соя, а з продукції тваринництва – ВРХ та молоко. Організаційна структура управління є лінійно-функціональною, яка передбачає усі необхідні для сільського господарства служби та відділи. Трудовий штат СТОВ «Благовість» налічує 151 особу і постійно розширюється.

2. Здійснено аналіз фінансово-господарської діяльності СТОВ «Благовість». У ході якого виявлено, що є СТОВ «Благовість» успішним та прибутковим товариством. Попри вплив ряду негативних факторів СТОВ «Благовість» вдається вміло пристосуватися до нових викликів та неухильно нарощувати обсяги своєї діяльності. Визначальним є отримання у 2021 р. чистого прибутку в розмірі 43 млн. грн., що на 18 млн. грн. більше за його розмір у 2019 р. Це дозволяє СТОВ «Благовість» щорічно збільшувати розмір середньомісячної заробітної плати, який у звітному році складає 10455,96 грн., а також придбавати нову сільськогосподарську техніку. В цілому, СТОВ «Благовість» має досить стабільний фінансовий стан, фінансування господарської діяльності здійснюється практично за власні фінансові ресурси.

3. Проаналізовано процес управління зовнішніми комунікаціями на СТОВ «Благовість». Проведений аналіз дозволив виявити, що СТОВ «Благовість» не має єдиної програми управління зовнішніми

комунікаціями. Як наслідок у більшості зовнішня комунікація СТОВ «Благовість» здійснюється епізодично та не має системного характеру. Для зовнішніх комунікацій СТОВ «Благовість» найчастіше використовує місцеву газету «Голос Зіньківщини», у якій на регулярній основі виходять публікацію про діяльність товариства, останні новини, окремі звіти та інша інформація. До основних недоліків існуючого процесу управління зовнішніми комунікаціями відноситься наступне: відсутність чіткої програми та правил управління зовнішніми комунікаціями; епізодичний характер зовнішніх комунікацій; консервативний підхід, ігнорування цифрових технологій комунікації; слабка комунікація з пайовиками; закритість офіційних даних про діяльність СТОВ «Благовість»; не впроваджена практика щорічного звітування про результати діяльності СТОВ «Благовість» та подальші плани.

## РОЗДІЛ 3

### НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНІМИ КОМУНІКАЦІЯМИ НА СТОВ «БЛАГОВІСТЬ»

#### 3.1 Шляхи удосконалення процесу управління зовнішніми комунікаціями на СТОВ «Благовість»

СТОВ «Благовість» проводить свою діяльність у взаємозалежному середовищі, зокрема це стосується факторів мікросередовища. Вони суттєво впливають на діяльність СТОВ «Благовість», але й товариством за допомогою спеціальних інструментів має можливість впливати на них. Результати проведеного аналізу засвідчили наявність позитивних та негативних сторін у даному процесі. Зважаючи на сучасний стан СТОВ «Благовість» потребує пошуків шляхів підвищення ефективності своєї діяльності з низьким рівнем потреби у фінансуванні. Якраз такі криються у поліпшенні зовнішніх комунікацій.

Однією з виявлених ключових проблем є відсутність чіткої програми у побудові зовнішніх комунікацій. Як наслідок зовнішні комунікації здійснюються епізодично, велика кількість інформації про діяльність СТОВ «Благовість» знаходиться у закритому доступі, що не дозволяє залучати інвестиції, додаткових пайовиків, може погіршуватися імідж товариства. Внаслідок цього велика кількість зацікавлених сторін можуть довіряти слухам, які є недостовірними, але й водночас завдають репутаційної шкоди СТОВ «Благовість».

Перш за все на СТОВ «Благовість» слід змінити сам підхід до процесу управління зовнішніми комунікаціями. Важливо забезпечити систематичний характер даного процесу та створення єдиної програми управління зовнішніми комунікаціями. На рис. 3.1 запропоновано удосконалений процесу управління зовнішніми комунікаціями на СТОВ «Благовість»

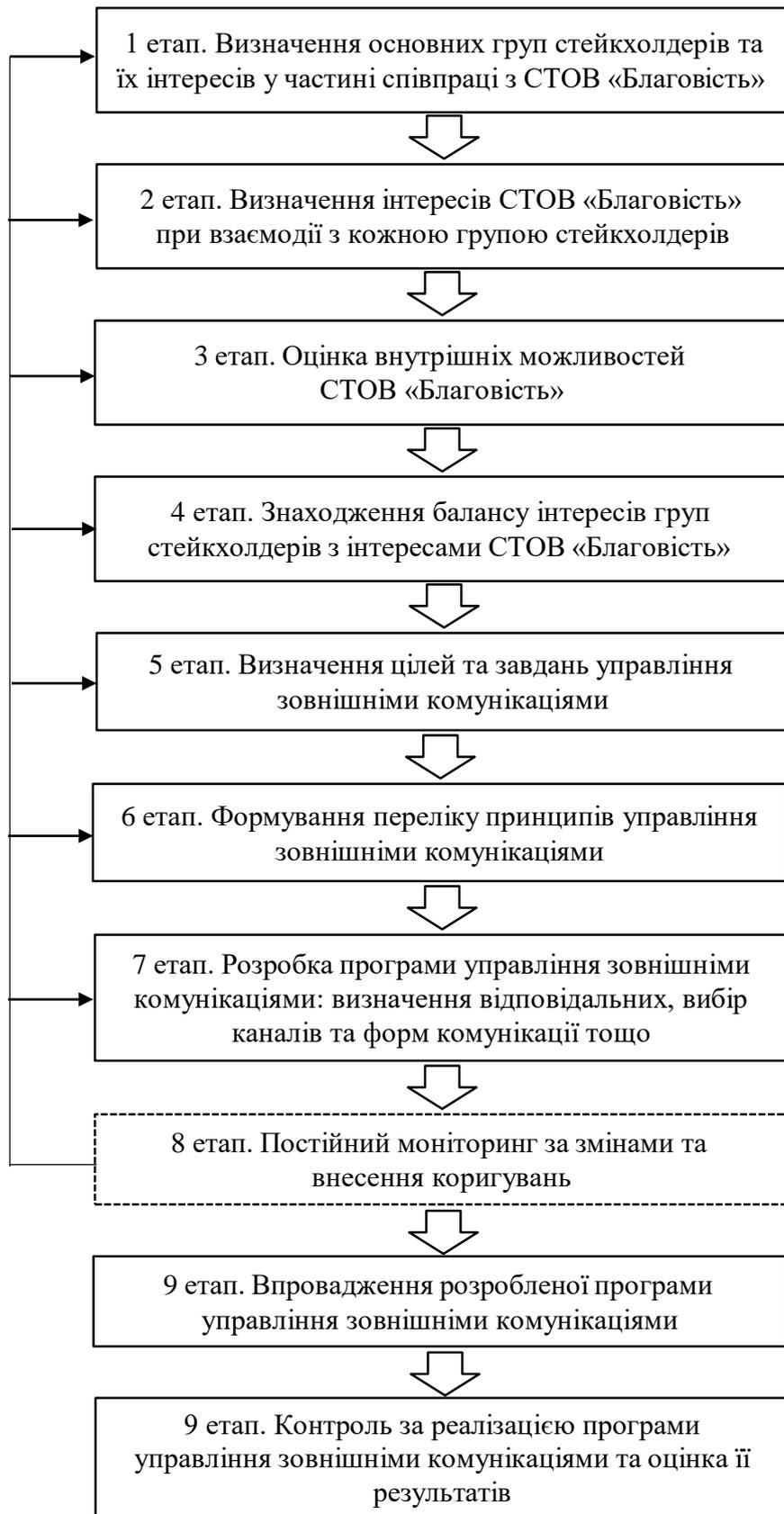


Рисунок 3.1 – Удосконалений процес управління зовнішніми комунікаціями на СТОВ «Благовість»

Примітка. Авторська розробка

Результатом слідування перелічених вище етапів стане удосконалення процесу управління зовнішніми комунікаціями на СТОВ «Благовість». У результаті чого товариство зможе сформувавши в кінцевому підсумку чітку програму управління як зовнішніми, так і внутрішніми комунікаціями. Основою досягнення ефективності в цьому є урахування інтересів усіх груп стейкхолдерів та знаходження балансу між їх інтересами та інтересами СТОВ «Благовість».

Сучасне середовище, як ніколи раніше є взаємозалежним. Тому СТОВ «Благовість» зможе більшого досягти в результаті тісної співпраці з стейкхолдерами та поліпшення з ними відносин, а ніж може отримати лише орієнтуючись на власні цілі та пріоритети.

Вітчизняна та міжнародна практика багата на приклади досягнення успіху компаній в результаті ефективної зовнішньої комунікації. В умовах сьогодення складно знайти хоч одне відоме підприємств, яке б не розвивало зовнішні комунікації. Тісна комунікація сільськогосподарського товариства з основними групами стейкхолдерів забезпечує отримання, відомого у економіці, синергічного ефекту. Через комунікацію СТОВ «Благовість» легше буде залучати пайовиків до укладання довгострокових договорів на оренду землі, пришвидшувати процеси отримання дозволів з боку державних контролюючих органів влади, залучати додаткові джерела фінансування, укласти багатомільйонні контракти з надійними постачальниками та багато чого іншого.

Також слід урахувати, що інтереси стейкхолдерів, як і самого СТОВ «Благовість» мають властивість змінюватися, тому слід регулярно переглядати сформовану комунікаційну програму та вносити у неї зміни.

На СТОВ «Благовість» не має єдиних чітко розроблених правил комунікації з зацікавленими сторонами, як не має й єдиної комунікаційної політики. Внаслідок цього склалася ситуація, за якої окремі працівники не знають як поводитися у різних ситуаціях, які інформацію можна оприлюднювати, а яку ні. Це є важливим недоліком, який гальмує процес управління зовнішніми комунікаціями. Для зміни даної ситуації рекомендовано розробити та впровадити Положення «Про комунікаційну політику

СТОВ «Благовість». На рис. 3.2 наведена запропонована структура даного положення.

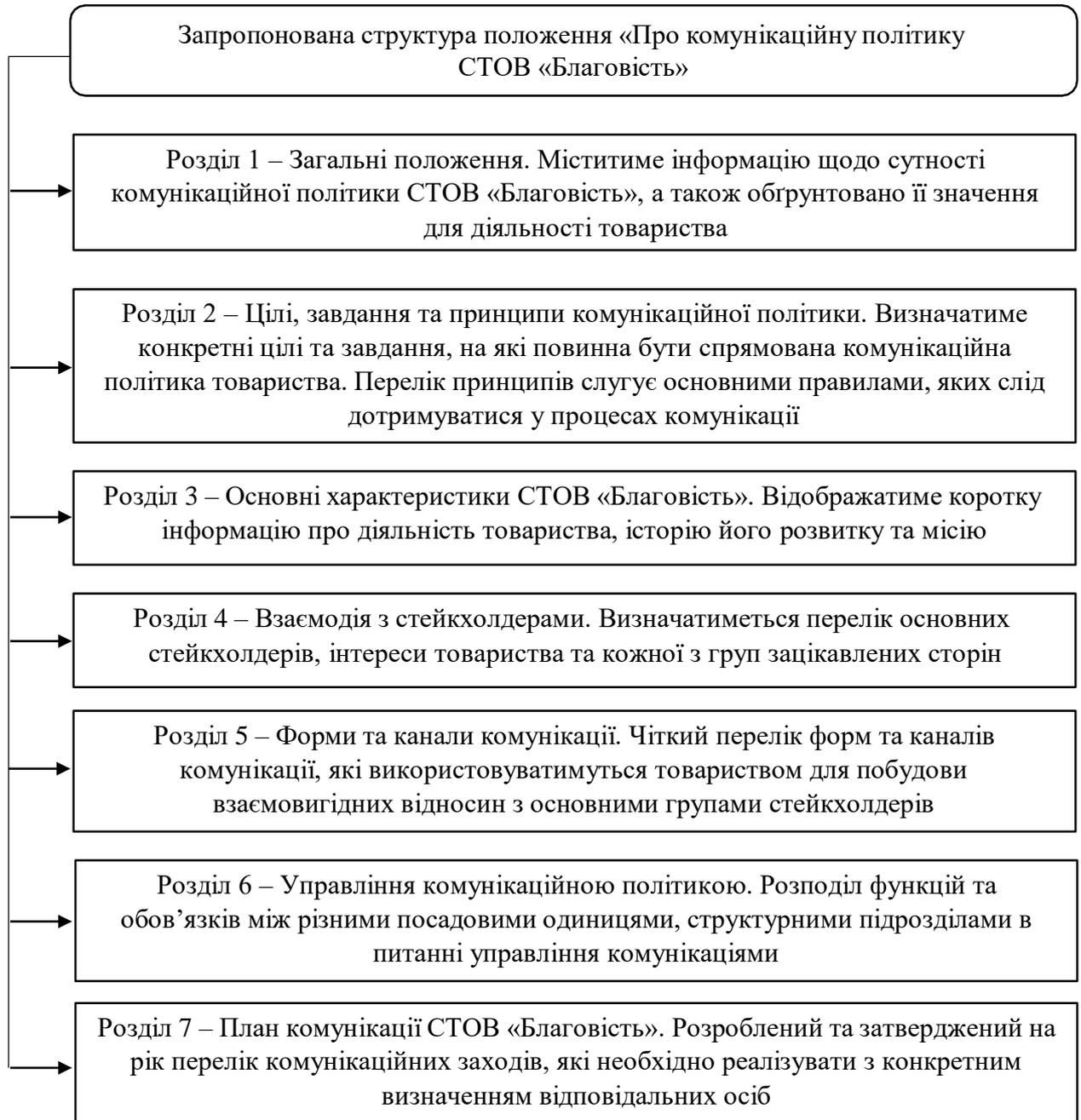


Рисунок 3.2 – Запропонована структура положення «Про комунікаційну політику СТОВ «Благовість»»

**Примітка.** Авторська розробка

Впровадження такого положення дозволить забезпечити системний характер управління зовнішніми комунікаціями та в цілому комунікаційною

політикою СТОВ «Благовість». Трудовий колектив розумітиме, що комунікаційна політика має важливе значення для діяльності товариства й необхідно чітко дотримуватися викладених положень у ній. Останній розділ «План комунікації» буде щорічно змінюватися та розроблятися виходячи з нових цілей та зміни інтересів зацікавлених сторін та СТОВ «Благовість».

Доцільно визначити головні елементи програми управління зовнішніми комунікаціями СТОВ «Благовість». Її метою повинно стати побудова стійких комунікативних зв'язків з усіма стейкхолдерами на основі багатостороннього довірливого діалогу.

Відповідно до даної мети основними завданнями управління зовнішніми комунікаціями СТОВ «Благовість» стануть наступні:

- сформувати внутрішню систему комунікації з основними групами стейкхолдерів товариства;

- залучити зацікавлених сторін до створення системи соціальної відповідальності;

- на основі тісної співпраці та урахування інтересів усіх груп стейкхолдерів досягати синергічного ефекту;

- сформувати позитивну громадську думку про діяльність СТОВ «Благовість»;

- підвищити довіру до діяльності СТОВ «Благовість» з боку населення, як надійного орендаря та соціально відповідального сільськогосподарського товариства;

- підвищити репутаційний потенціал товариства;

- побудувати максимально дружні зв'язки та партнерські відносини з громадськими організаціями, представниками засобів масової інформації, постачальниками, фінансовими організаціями, міжнародними організаціями, суспільством в цілому тощо;

- сприяти розвитку бренду СТОВ «Благовість», яке забезпечує продовольчу безпеку країни.

Важливим також є визначення принципів на яких базуватиметься процес управління зовнішніми комунікаціями на СТОВ «Благовість». Принципи – це правила, постулати, які необхідно товариства та його працівникам дотримуватися при управлінні зовнішніми комунікаціями. Нами виділено 7 ключових принципів, які наведено на рис. 3.3.

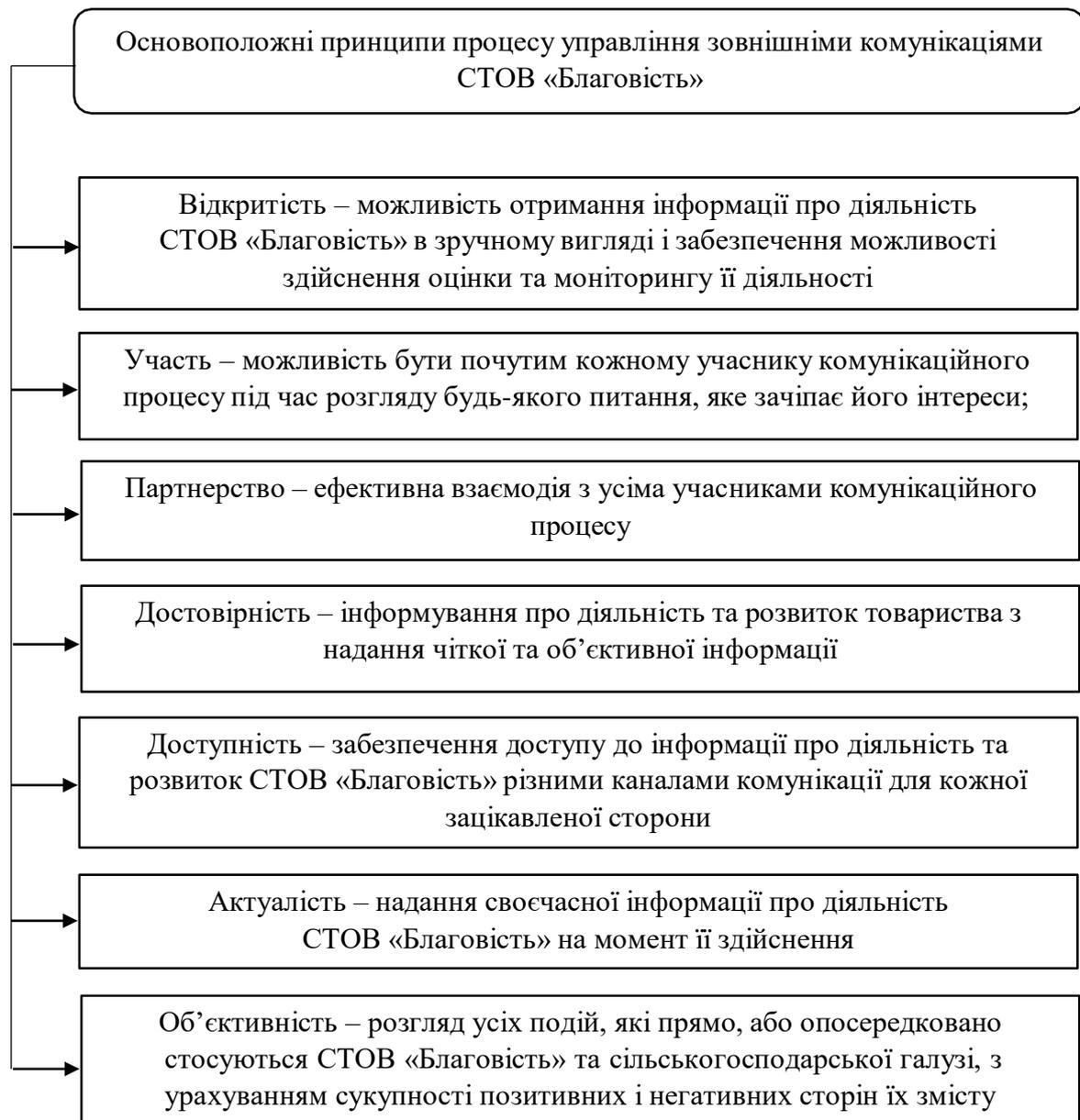


Рисунок 3.3 – Основоположні принципи процесу управління зовнішніми комунікаціями СТОВ «Благовість»

**Примітка.** Авторська розробка

Наведені вище принципи повинні стати основою для майбутньої цілісної комунікаційної програми. Надалі вони повинні розвиватися та удосконалюватися під дією розвитку самого СТОВ «Благовість» та суспільства.

Також можемо запропонувати наступні дії для удосконалення процесу управління зовнішніми комунікаціями СТОВ «Благовість»:

- ведення СТОВ «Благовість» прозорої діяльності;
- щорічне широке звітування суспільству про результати роботи;
- збільшення особистих комунікацій між відділами, збільшення обміну інформацією;
- збільшення спілкування на різних рівнях ієрархічної системи;
- концентрація на попередження стереотипів;
- збільшення інформації, що забезпечує розуміння діяльності СТОВ «Благовість» у суспільстві;
- дії в бік відкритості керівника;
- усвідомлення відповідальності за імідж;
- готовність залучати зовнішні ресурси;
- посилення роботи щодо подолання стереотипу про товариства, яке орієнтоване виключно на максимізацію власного прибутку будь-якими шляхами.

У процесі управління зовнішніми комунікаціями СТОВ «Благовість» першу роль повинен відігравати безпосередньо директор та власники товариства, які є першими його обличчями. Саме їх дії, інформаційна відкритість формує загальну комунікаційну культуру всередині товариства, яка надалі поширюється в зовнішнє оточення. При цьому важливо не забувати й про комунікації внутрішні, оскільки за умови закритості вищого керівництва, не залученості персоналу до процесів управління, ігнорування їх інформаційних потреб, успіху в розвитку зовнішніх комунікацій досягнути не вдасться. Всі удосконалення повинні розпочинатися зі зміни політики всередині товариства, а далі розширюватися й виходити далеко за межі СТОВ «Благовість».

Важливим є також питання визначення відповідальних осіб за управління зовнішніми комунікаціями на СТОВ «Благовість». Спеціалізованого відділу

маркетингу чи фахівця із зв'язків з громадськістю у структурі СТОВ «Благовість» не передбачено, що характерно для більшості підприємств аграрного сектору.

У таких умовах слід завдання по управлінню зовнішніми комунікаціями покласти на одного із співробітників товариства. Зокрема, це може бути директор з персоналу або ж економіст. Відповідно з розширення їх зон відповідальності зрости і їх заробітна плата. Основне завдання полягатиме у розробці комунікаційної програми, яка надалі вищим керівництвом СТОВ «Благовість» розглядатиметься, вноситимуться пропозиції та зміни й затверджуватиметься. Між різними працівниками управлінського складу будуть розподілені функції по взаємодії з різними зацікавленими сторонами та визначені ключові завдання для кожного з них.

Таким чином, процес управління зовнішніми комунікаціями СТОВ «Благовість» повинен бути під постійним розвитком та удосконаленням. Запропоновано його здійснювати шляхом виконання поетапно певних дій, які включають: визначення основних груп стейкхолдерів та їх інтересів у частині співпраці з СТОВ «Благовість»; визначення інтересів СТОВ «Благовість» при взаємодії з кожною групою стейкхолдерів; оцінка внутрішніх можливостей СТОВ «Благовість»; знаходження балансу інтересів груп стейкхолдерів з інтересами СТОВ «Благовість»; визначення цілей та завдань управління зовнішніми комунікаціями; розробка програми управління зовнішніми комунікаціями: визначення відповідальних, вибір каналів та форм комунікації тощо; формування переліку принципів управління зовнішніми комунікаціями; постійний моніторинг за змінами та внесення коригувань; впровадження розробленої програми управління зовнішніми комунікаціями; контроль за реалізацією програми управління зовнішніми комунікаціями та оцінка її результатів. З метою забезпечення системності у даному процесі запропоновано розробку та впровадження положення «Про комунікаційну політику СТОВ «Благовість», яке включатиме 8 розділів. Сам процес управління зовнішніми комунікаціями СТОВ «Благовість» повинен базуватися на наступних принципах: відкритості, участі, партнерства, достовірності,

доступності, актуальності та об'єктивності. Для забезпечення ефективності процесу управління зовнішніми комунікаціями СТОВ «Благовість» необхідне формування плану, який включатиме перелік комунікаційних заходів з усіма групами стейкхолдерів. У наступному підрозділі кваліфікаційної роботи розроблено заходи щодо побудови ефективних зовнішніх комунікацій СТОВ «Благовість» з стейкхолдерами.

### 3.2 Розробка заходів щодо побудови ефективних зовнішніх комунікацій СТОВ «Благовість» з стейкхолдерами

Основою процесу управління зовнішніми комунікаціями СТОВ «Благовість» є формування взаємовигідних відносин з усіма групами стейкхолдерів. У межах цього розроблено заходи щодо побудови ефективних зовнішніх комунікацій СТОВ «Благовість» з стейкхолдерами. Для цього товариству слід використовувати різноманітні канали комунікації, як медійні, так і немедійні. У табл. 3.1 наведено рекомендовані канали комунікації СТОВ «Благовість» з стейкхолдерами

Таблиця 3.1 – Рекомендовані канали комунікації СТОВ «Благовість» з стейкхолдерами

Медійні	Немедійні
Групи у месенджері Telegram	Систематичні зустрічі директора СТОВ «Благовість»
Сторінки у соціальній мережі Фейсбук	Спільні заходи за участю громадськості та ЗМІ
Публікації в газеті «Голос Зіньківщини»	Організація круглих столів, конференцій та форумів
Сайти та сторінки в соціальних мережах агарного сектору, місцевих органів влади	Екскурсії виробничими потужностями СТОВ «Благовість»
Електронні ЗМІ	Громадські слухання
Радіо регіонального рівня	Спільна проектна робота

**Примітка.** Авторська розробка

Частину з них СТОВ «Благовість» уже частково використовувало. Основною новацією є використання можливостей соціальних мереж. Зокрема, актуальним стає створення та регулярне ведення сторінки СТОВ «Благовість» у соціальній мережі Фейсбук з відкритим доступом. До неї можуть залучатися усі зацікавлені сторони, які бажають дізнаватися новини про діяльність товариства. Завдання СТОВ «Благовість» регулярно підтримувати комунікацію на своїй сторінці в соціальній мережі Фейсбук та відповідати на запити громадян. Також у даній мережі велика кількість акаунтів міжнародних аграрних організацій, головного органу управління аграрним сектором Зінківщини, офіційні сторінки села Дейкалівка та наближених селищ тощо. На них СТОВ «Благовість» також має проявляти активність, брати участь в обговорення суспільно важливих проєктів та долучатися до вирішення проблем.

Особливо важливою групою стейкхолдерів СТОВ «Благовість» є його пайовики (громадяни, які надали в орендне використання свої землі товариства, а в заміну отримують щорічну орендну плату). Обсяги діяльності СТОВ «Благовість» повною мірою залежать саме від наявного земельного фонду. Відповідно втрата пайовиків суттєво скорочує земельний фонд СТОВ «Благовість» та призводить до зниження обсягів виробництва та реалізації. Пайовики у першу чергу зацікавлені в своєчасній оплаті оренди землі, допомозі в разі скрутної ситуації, обробки присадибних ділянок технікою СТОВ «Благовість» тощо. До того ж в умовах високої конкуренції та великої кількості аграрних підприємств у пайовиків є велика кількість варіантів, з ким підписати орендний договір. Інколи через дефіцит інформації пайовики не впевнені в здатності виконувати товариством перед ними свої зобов'язання, що може викликати страх та бажання обрати більш надійного орендаря. Зокрема, через війну в Україні просторами села Дейкалівка та сусідніх сіл ширилися чутки щодо припинення сплати орендної плати СТОВ «Благовість», які виявилися хибними.

СТОВ «Благовість» довго не реагувало на дані інформаційні викиди, що негативно впливало на думку суспільства про товариства. Для зміни ситуації

важливо створити групу у месенджері Telegram куди входитимуть працівники товариства, його директор та усі пайовики. У ній СТОВ «Благовість» інформуватиме про можливі зміни, точні терміни розрахунків, розмір орендної плати, плани щодо її збільшення. Це дозволить покращити комунікаційний процес та інформаційне забезпечення між товариством та пайовиками.

В цілому СТОВ «Благовість» має велику кількість стейкхолдерів, у табл. 3.2 визначено їх інтереси та очікувані результати комунікації з ними.

Таблиця 3.2 – Інтереси основних груп стейкхолдерів СТОВ «Благовість» та очікувані результати від комунікації з ними

Стейкхолдер	Інтереси стейкхолдера	Інтереси СТОВ «Благовість»	Очікувані результати комунікації
1	2	3	4
Міністерство аграрної політики та продовольства України, органи державної влади та місцевого самоврядування	Забезпечення продовольчої безпеки	Своєчасне затвердження програм підтримки аграрного сектору	Створення сприятливих умов для діяльності товариства
	Створення робочих місць в сільській місцевості	Розвиток аграрної інфраструктури	Можливість отримання дотацій та фінансової допомоги
	Залучення інвестицій в аграрний сектор	Створення стабільної законодавчої бази	Урахування державних інтересів
	Соціальні інвестиції	Спрощення процесу придбання імпоротної техніки	Сприяння розвитку чесної конкуренції
ЗМІ	Очікує інформаційні приводи	Об'єктивне висвітлення інформації про діяльність товариства	Лояльне ставлення ЗМІ до товариства
	Системний інтерес до аграрного сектору	Збільшення поширення новин про товариство	Стійкі дружні відносини з ЗМІ
	Висвітлення діяльності місцевих підприємств	Формування позитивного іміджу товариства	Збільшення % громадян, які позитивно ставляться до товариства

1	2	3	4
Місцева громада	Безпека і урахування інтересів жителів при здійсненні діяльності	Лояльність місцевих жителів	Налагоджена система діалогу
	Розвиток місцевої інфраструктури	Підтримка місцевими громадами розвитку товариства	Лояльність місцевого населення до товариства
	Реалізація соціальних проєктів	Готовність до діалогу	Відкритий діалог
Пайовики	Своєчасна оплата орендної землі	Лояльне ставлення до товариства	Покращення умов співпраці
	Регулярне підвищення орендної землі	Підтримка ініціатив та планів товариства	Збільшення банку земельного фонду
	Виконання взятих на себе зобов'язань	Довіра до товариства та його планів розвитку	Підписання довгострокових угод
	Матеріальна та соціальна допомога		Збільшення кількості пайовиків
Ділові партнери	Стабільна та чесна співпраця		Довгострокова співпраця
	Дотримання принципів чесної конкуренції		Взаємовигідні умови співробітництва
	Виконання на себе взятих зобов'язань		Створення кластерів
Споживачі	Якісна та доступна продукція	Своєчасна оплата за продукцію	Стабільні обсяги поставок
	Екологічно чиста та безпечна продукція	Регулярне придбання продукції	Наявність постійних споживачів
	Своєчасна доставка		Лояльність споживачів до товариства

**Примітка.** Авторська розробка

Кожен з стейкхолдерів має певний рівень інтересів до діяльності СТОВ «Благовість». Так само і досліджуване товариство має свої інтереси при взаємодії з різними групами стейкхолдерів. Доволі часто інтереси окремих груп стейкхолдерів збігаються з СТОВ «Благовість». На основі їх задоволення можна отримати певний позитивний ефект для обох сторін комунікаційного процесу.

Головним завданням СТОВ «Благовість» є ведення господарської діяльності з дотримання етики бізнесу та норм чинного законодавства, а також

забезпечення відкритості та прозорості. СТОВ «Благовість» у соціальних мережах, зверненнях, ЗМІ звітувати про свою діяльність, ділитися про останні новини тощо. Це автоматично сприятиме покращенню відносин з усіма стейкхолдерами. У табл. 3.3 здійснено розподіл тем СТОВ «Благовість» за важливістю та оперативністю оприлюднення інформації.

Таблиця 3.3 – Розподіл тем СТОВ «Благовість» за важливістю та оперативністю оприлюднення інформації

Категорія	Теми	Швидкість реагування/розміщення інформації	Канали інформування
1	2	3	4
Термінові	Аварійні ситуації на підприємстві	Якомога швидше, 1–2 години максимум	Усі можливі канали комунікації підприємства, розсилка прес-релізів або повідомлень у друковані та онлайн-ЗМІ, пости в соцмережах, повідомлення в месенджерах
	Зупинка підприємства або тимчасове обмеження діяльності		
	Відновлення роботи підприємства у звичайному режимі		
	Втручання в роботу підприємства правоохоронних органів (обшуки, вручення підозр)		
Важливі	Розмір орендої плати	1–2 доби або у найближчому постійному періодичному повідомленні	Традиційні канали комунікації – месенджері, соцмережі
	Зміни в законодавстві		
	Зміна в керівному складі товариства		
	Зміни номерів телефонів, реквізитів товариства тощо		
	Роз'яснювальна робота щодо можливих змін у роботі		
Нейтральні	Співпраця з іншими організаціями	У постійних періодичних повідомленнях	Традиційні канали комунікації
	Повідомлення про початок і завершення планових проєктів		
	Плани розвитку, інвестиційні програми, звіти про діяльність підприємства		
	Проєкти рішень, що регулюють діяльність підприємства		
	Спілкування з пайовиками в довільній формі (наприклад, відповіді на звернення)		

1	2	3	4
Позитивні	Звіти про останні досягнення	У постійних періодичних повідомленнях	Традиційні канали комунікації, прописані в комунікаційному плані. Розсилка прес-релізів або повідомлень в друковані та онлайн-ЗМІ, пости в соцмережах
	Реалізація соціальних проєктів		
	Ювілеї, привітання, досягнення одного з членів колективу товариства або усього товариства		
	Звіти про екскурсії та візити на товариство вищих посадовців		
Вічні	Розповіді про діяльність товариства	У постійних періодичних повідомленнях	Традиційні канали комунікації, прописані в комунікаційному плані
	Історія товариства		
	Пояснення принципів роботи підприємства		
	Цікаві факти про товариство		
	Фотографії, колажі, розіграші		

**Примітка.** Авторська розробка

Дану інформацію СТОВ «Благовість» слід поширювати та відображати в різних комунікаційних каналах. На великих кількості підприємств існує практика розміщення даної інформації на офіційних веб-сайтах. Але виходячи з реалій сьогодення та сфери господарювання СТОВ «Благовість» створення веб-сайту є недоцільним. Особливо зважаючи на те, що велика кількість пайовиків, які мають найбільш вплив на діяльність СТОВ «Благовість», є людьми похилого віку. Відповідно мало хто з них користується веб-сайтами для отримання інформації. Більш ефективною є підтримка комунікації з стейкхолдерами за допомогою цифрових технологій, а саме соціальних мереж та месенджерів.

Важливим є й щорічний випуск Звіту про сталий розвиток СТОВ «Благовість», який активно публікують відомі компанії. Даний звіт слід щорічно опубліковувати та розміщувати у електронному вигляді в соціальних мережах, месенджерах, розповсюджувати через е-мейл розсилки. Також у друкованому вигляді можливо роздруковувати та надсилати ключовим партнерам. У такому звіті слід розміщувати інформацію про результати діяльності СТОВ «Благовість», порівняння їх з минулорічними, відображення

офіційних даних про рівень оплати праці, інвестованих коштів у соціальні проекти, рівень оплати орендної плати, загальний земельний фонд, структуру посіву, подальші плани та інша важлива інформація про стан діяльності СТОВ «Благовість». Саме такі звіти в успішних компаніях становлять основу для відкритої та прозорої діяльності досліджуваного товариства.

На основі урахування інтересів основних груп стейкхолдерів та СТОВ «Благовість» у табл. 3.4 запропоновано основні заходи щодо побудови ефективних зовнішніх комунікацій між ними.

Таблиця 3.4 – Заходи щодо побудови ефективних зовнішніх комунікацій СТОВ «Благовість» з стейкхолдерами

Заходи	Інструмент реалізації	Мета
1	2	3
Забезпечення представленості фірмового стилю	Виготовити фірмові бланки, блокноти, календарі та іншу сувенірну продукцію; забезпечення персоналу одягом з символікою товариства;	Ідентифікація СТОВ «Благовість» з-поміж інших підприємств; підвищення рівня обізнаності підприємства; привернення уваги до товариства
Використання цифрових каналів зв'язків	Створення офіційного акаунту товариства у соціальній мережі Фейсбук та регулярне його ведення; створення єдиного каналу у месенджері Телеграм із залученням пайовиків, де анонсуватимуться важливі події	Покращити комунікацію з пайовиками та місцевою громадою; залучення товариства до обговорення суспільно важливих проблем; інформаційна відкритість
Участь в екологічному проекті «Let's do it Ukraine»	Залучення працівників до прибирання парків села; купівлю й посадка квітів та дерев	Формування образу екологічно та соціально відповідального підприємства; розвиток добровільних, благодійних ініціатив працівників; підвищення рівня задоволеності жителів громад діяльністю підприємства
Організація проекту «Повір у себе»	Підтримка найбільш обдарованих учнів; фінансування проектів з розвитку громад	
Вирішення соціальних проблем жителів	Здійснення відновлювально-господарських робіт з ремонту школи, будинку культури тощо; фінансування дня села та інших заходів	

1	2	3
Звітування про результати діяльності товариства	Щорічний випуск Звіту про сталий розвиток; організація зустрічі директора з жителями с. Дейкалівка та сусідніх сіл	Забезпечення високої обізнаності підприємства серед суспільства; надання повної правдивої інформації про соціально-економічні результати підприємства.
Допомога пайовикам	Одноразова допомога у разі складного захворювання або смерті пайовика чи когось з членів родини; подарунки пенсіонерам-пайовикам на день похилого віку продуктового пакунку (олія 5 л, макаронів 2 кг, цукор 1,5 кг, муки 5 кг)	Підвищення рівня задоволеності пайовиками умовами співпраці; формування образу надійного орендаря

**Примітка.** Авторська розробка

Очікується, що впровадження запропонованих заходів у частині побудови ефективних зовнішніх комунікацій СТОВ «Благовість» з стейкхолдерами дозволить отримати наступні результати:

- впізнаність бренду СТОВ «Благовість»;
  - покращення іміджу СТОВ «Благовість»;
  - поліпшення взаємодії сільськогосподарського товариства з основним групам стейкхолдерів;
  - підвищення довіри до СТОВ «Благовість» серед партнерів, груп впливу, громадськості, пайовиків та інших груп стейкхолдерів;
  - зростання відсотка громадян, які вважають діяльність СТОВ «Благовість» ефективною, безпечною та соціально значущою;
  - оптимізація зовнішніх комунікативних потоків
- СТОВ «Благовість» слід постійно працювати над розвитком та покращенням зовнішніх комунікацій з основними групами стейкхолдерів. Від цього залежить результативність відносин між ними та можливість побудови взаємовигідних довгострокових відносин.

Таким чином, у своїй діяльності СТОВ «Благовість» слід покращувати зовнішні комунікації з стейкхолдерами. Для цього запропоновано використовувати як медійні, так і немедійні канали. Основою повинно стати використання можливостей соціальних мереж та месенджерів, через які СТОВ «Благовість» бути підтримувати комунікацію, долучатиметься до обговорення важливих питань. Для підвищення рівня прозорості своєї діяльності СТОВ «Благовість» рекомендовано започаткувати випуск Звіту про сталий розвиток, де товариство розміщуватиме інформацію про поточні успіхи у своїй діяльності, досягнуті результати, рівень доходів, обсягів виробництва та прибутків, створені умови роботи, реалізовані соціальні проєкти та подальші короткострокові та довгострокові плани. Це сприятиме покращенню комунікації з стейкхолдерами, більш тісній співпраці з ними, покращенню іміджу СТОВ «Благовість». Особливо важливо розвивати комунікацію з пайовиками, від ставлення яких до товариства залежать обсяги земельного фонду товариства. Інформаційна відкритість та прозорість повинні стати основною для розвитку СТОВ «Благовість».

### Висновки до розділу 3

У другому розділі кваліфікаційної роботи запропоновано напрями підвищення ефективності процесу управління зовнішніми комунікаціями на СТОВ «Благовість», що дозволило зробити наступні взаємопов'язані висновки:

1. Запропоновано шляхи удосконалення процесу управління зовнішніми комунікаціями на СТОВ «Благовість». Процес управління зовнішніми комунікаціями СТОВ «Благовість» повинен бути під постійним розвитком та удосконаленням. Запропоновано його здійснювати шляхом виконання поетапно певних дій, які включають: визначення основних груп стейкхолдерів та їх інтересів у частині співпраці з СТОВ «Благовість»; визначення інтересів СТОВ «Благовість» при взаємодії з кожною групою стейкхолдерів; оцінка

внутрішніх можливостей СТОВ «Благовість»; знаходження балансу інтересів груп стейкхолдерів з інтересами СТОВ «Благовість»; визначення цілей та завдань управління зовнішніми комунікаціями; розробка програми управління зовнішніми комунікаціями: визначення відповідальних, вибір каналів та форм комунікації тощо; формування переліку принципів управління зовнішніми комунікаціями; постійний моніторинг за змінами та внесення коригувань; впровадження розробленої програми управління зовнішніми комунікаціями; контроль за реалізацією програми управління зовнішніми комунікаціями та оцінка її результатів. З метою забезпечення системності у даному процесі запропоновано розробку та впровадження положення «Про комунікаційну політику СТОВ «Благовість», яке включатиме 8 розділів. Сам процес управління зовнішніми комунікаціями СТОВ «Благовість» повинен базуватися на наступних принципах: відкритості, участі, партнерства, достовірності, доступності, актуальності та об'єктивності. Для забезпечення ефективності процесу управління зовнішніми комунікаціями СТОВ «Благовість» необхідне формування плану, який включатиме перелік комунікаційних заходів з усіма групами стейкхолдерів.

2. Розроблено заходи щодо побудови ефективних зовнішніх комунікацій СТОВ «Благовість» з стейкхолдерами. У своїй діяльності СТОВ «Благовість» слід покращувати зовнішні комунікації з стейкхолдерами. Для цього запропоновано використовувати як медійні, так і немедійні канали. Основою повинно стати використання можливостей соціальних мереж та месенджерів, через які СТОВ «Благовість» бути підтримувати комунікацію, долучатиметься до обговорення важливих питань. Для підвищення рівня прозорості своєї діяльності СТОВ «Благовість» рекомендовано започаткувати випуск Звіту про сталий розвиток, де товариство розміщуватиме інформацію про поточні успіхи у своїй діяльності, досягнуті результати, рівень доходів, обсягів виробництва та прибутків, створені умови роботи, реалізовані соціальні проекти та подальші короткострокові та довгострокові плани.

## ВИСНОВКИ

За результатами проведеного дослідження на тему «Управління зовнішніми комунікаціями підприємства» досягнута поставлена мета, яка полягала у оптимізації процесу управління зовнішніми комунікаціями СТОВ «Благовість». Це дозволило сформулювати наступні висновки.

1. Розкрито сутність зовнішніх комунікацій підприємства. Визначено, що зовнішні комунікації спрямовані назовні, на зовнішнє середовище. Метою зовнішніх комунікацій є забезпечення ефективної взаємодії із зовнішніми стейкхолдерами, представленими групами та організаціями, зацікавленими в успішній роботі організації. Різновиди зовнішніх комунікацій: прес-релізи, зв'язку з споживачами, постачальниками, конкурентами, державними, недержавними та громадськими організаціями, проведення рекламних компаній, днів відкритих дверей.

2. Визначено особливості процесу управління зовнішніми комунікаціями підприємства. Дослідження показало, що правильно спланований і ефективно реалізований процес управління зовнішніми комунікаціями підприємства є запорукою досягнення головної мети організації. Такий процес забезпечує результативний обмін інформацією між всіма зацікавленими сторонами і створює сприятливе середовище для успішної діяльності. Впорядкування і організація інформаційних потоків, використання відповідних ресурсів, технологій та управлінських методів є ключовими факторами для побудови ефективного процесу управління зовнішніми комунікаціями підприємства, що не аби який вплив має на успішність менеджменту підприємства та його конкурентоспроможність на ринку.

3. Розглянуто сучасні інструменти управління зовнішніми комунікаціями підприємства. Налагодження зв'язків зовнішніх комунікацій підприємства, доцільно використовувати такі сучасні інструменти як: веб-сайти; соціальні медіа; електронну пошту; блоги та контент-маркетинг; онлайн-платформи для спілкування; онлайн-платформи для вебінарів та відеоконференцій; аналітичні

платформи та ВІ-системи. Таким чином, підприємство використовуючи сучасні інструменти управління зовнішніми комунікаціями, здатне спростити та підвищити ефективність виконання повсякденних функцій.

4. Проведено аналіз об'єкта та суб'єкта системи управління СТОВ «Благовість». З'ясовано, що СТОВ «Благовість» є сільськогосподарським підприємством, яке проводить свою діяльність на території колишнього Зінківського району. СТОВ «Благовість» займається не лише вирощуванням продукції рослинництва, але й займається тваринництвом, а саме у його володінні знаходиться ферма, де утримуються ВРХ. Основними видами продукції товариства є: пшениця, ячмінь, кукурудза, соняшник та соя, а з продукції тваринництва – ВРХ та молоко. Організаційна структура управління є лінійно-функціональною, яка передбачає усі необхідні для сільського господарства служби та відділи. Трудовий штат СТОВ «Благовість» налічує 151 особу і постійно розширюється.

5. Здійснено аналіз фінансово-господарської діяльності СТОВ «Благовість». У ході якого виявлено, що є СТОВ «Благовість» успішним та прибутковим товариством. Попри вплив ряду негативних факторів СТОВ «Благовість» вдається вміло пристосуватися до нових викликів та неухильно нарощувати обсяги своєї діяльності. Визначальним є отримання у 2021 р. чистого прибутку в розмірі 43 млн. грн., що на 18 млн. грн. більше за його розмір у 2019 р. Це дозволяє СТОВ «Благовість» щорічно збільшувати розмір середньомісячної заробітної плати, який у звітному році складає 10455,96 грн., а також придбавати нову сільськогосподарську техніку. В цілому, СТОВ «Благовість» має досить стабільний фінансовий стан, фінансування господарської діяльності здійснюється практично за власні фінансові ресурси.

6. Проаналізовано процес управління зовнішніми комунікаціями на СТОВ «Благовість». Проведений аналіз дозволив виявити, що СТОВ «Благовість» не має єдиної програми управління зовнішніми комунікаціями. Як наслідок у більшості зовнішня комунікація СТОВ «Благовість» здійснюється епізодично та не має системного характеру.

Для зовнішніх комунікацій СТОВ «Благовість» найчастіше використовує місцеву газету «Голос Зіньківщини», у якій на регулярній основі виходять публікацію про діяльність товариства, останні новини, окремі звіти та інша інформація. До основних недоліків існуючого процесу управління зовнішніми комунікаціями відноситься наступне: відсутність чіткої програми та правил управління зовнішніми комунікаціями; епізодичний характер зовнішніх комунікацій; консервативний підхід, ігнорування цифрових технологій комунікації; слабка комунікація з пайовиками; закритість офіційних даних про діяльність СТОВ «Благовість»; не впроваджена практика щорічного звітування про результати діяльності СТОВ «Благовість» та подальші плани.

7. Запропоновано шляхи удосконалення процесу управління зовнішніми комунікаціями на СТОВ «Благовість». Процес управління зовнішніми комунікаціями СТОВ «Благовість» повинен бути під постійним розвитком та удосконаленням. Запропоновано його здійснювати шляхом виконання поетапно певних дій, які включають: визначення основних груп стейкхолдерів та їх інтересів у частині співпраці з СТОВ «Благовість»; визначення інтересів СТОВ «Благовість» при взаємодії з кожною групою стейкхолдерів; оцінка внутрішніх можливостей СТОВ «Благовість»; знаходження балансу інтересів груп стейкхолдерів з інтересами СТОВ «Благовість»; визначення цілей та завдань управління зовнішніми комунікаціями; розробка програми управління зовнішніми комунікаціями: визначення відповідальних, вибір каналів та форм комунікації тощо; формування переліку принципів управління зовнішніми комунікаціями; постійний моніторинг за змінами та внесення коригувань; впровадження розробленої програми управління зовнішніми комунікаціями; контроль за реалізацією програми управління зовнішніми комунікаціями та оцінка її результатів. З метою забезпечення системності у даному процесі запропоновано розробку та впровадження положення «Про комунікаційну політику СТОВ «Благовість», яке включатиме 8 розділів. Сам процес управління зовнішніми комунікаціями СТОВ «Благовість» повинен базуватися на наступних принципах: відкритості, участі, партнерства, достовірності,

доступності, актуальності та об'єктивності. Для забезпечення ефективності процесу управління зовнішніми комунікаціями СТОВ «Благовість» необхідне формування плану, який включатиме перелік комунікаційних заходів з усіма групами стейкхолдерів.

8. Розроблено заходи щодо побудови ефективних зовнішніх комунікацій СТОВ «Благовість» з стейкхолдерами. У своїй діяльності СТОВ «Благовість» слід покращувати зовнішні комунікації з стейкхолдерами. Для цього запропоновано використовувати як медійні, так і немедійні канали. Основою повинно стати використання можливостей соціальних мереж та месенджерів, через які СТОВ «Благовість» бути підтримувати комунікацію, долучатиметься до обговорення важливих питань. Для підвищення рівня прозорості своєї діяльності СТОВ «Благовість» рекомендовано започаткувати випуск Звіту про сталий розвиток, де товариство розміщуватиме інформацію про поточні успіхи у своїй діяльності, досягнуті результати, рівень доходів, обсягів виробництва та прибутків, створені умови роботи, реалізовані соціальні проєкти та подальші короткострокові та довгострокові плани. Це сприятиме покращенню комунікації з стейкхолдерами, більш тісній співпраці з ними, покращенню іміджу СТОВ «Благовість». Особливо важливо розвивати комунікацію з пайовиками, від ставлення яких до товариства залежать обсяги земельного фонду товариства. Інформаційна відкритість та прозорість повинні стати основною для розвитку СТОВ «Благовість».

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Конституція України від 08.12.2004. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення 02.05.2023).
2. Господарський кодекс України: чинне законодавство зі змінами та допов. станом на 2 січня 2014 р.: (офіц. текст). Київ: Паливода А.В., 2014. 208 с.
3. Кодекс законів про працю. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text> (дата звернення 02.05.2023).
4. Про відпустки: Закон України від 11 листопада 1996 року № 2073-III / Верховна рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/504/96-%D0%B2%D1%80> (дата звернення 02.05.2023).
5. Про державні соціальні стандарти та державні соціальні гарантії: Закон України від 28.12.2007 р. № 107-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2017-14#Text> (дата звернення 02.05.2023).
6. Про друковані засоби масової інформації (пресу) в Україні: Закон України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2782-12#Text> (дата звернення: 08.02.2023).
7. Про захист від недобросовісної конкуренції: Закон України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/236/96-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 08.02.2023).
8. Про інформацію: Закон України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2657-12#Text> (дата звернення: 08.02.2023).
9. Про рекламу: Закон України від 11 липня 2003 р. № 1121-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/270/96-вр> (дата звернення: 08.02.2023).
10. Ангелко І.В., Лех І.А. Практичні аспекти застосування маркетингових комунікацій у діяльності суб'єктів господарювання. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2020. № 5. С.11-14.

11. Баклажов О.В., Величко Н.С., Козлюк О.О. Ефективні комунікації на комунальних підприємствах водопровідно-каналізаційного господарства: практичний. Київ: DESPRO, 2021. 68 с.
12. Бебик В.М. Інформаційно-комунікаційний менеджмент у глобальному суспільстві: психологія, технології, техніка паблік рилейшнз: монографія. Київ: МАУП, 2015. 440 с.
13. Борисяк О.В., Іванечко Н.Р. Формування цифрового комунікативного середовища з надання енергетичних послуг на засадах кліматично нейтрального розвитку. *Бізнес Інформ*. 2021. № 3. С. 44-50.
14. Брадулов П.О., Ординський В.І. Оцінювання цифрових маркетингових комунікацій: кількісні та якісні показники. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2020. Випуск 33. С.28-32.
15. Бурмака Т. М. Комунікативний менеджмент. Харків: ХНУМГ ім. О.М. Бекетова, 2019. 69 с.
16. Васильченко М.І., Гришко В.В. Комунікативний менеджмент: навчальний посібник. Полтава: ПолтНТУ, 2018. 208 с.
17. Войнаренко С.М. Теоретико-методичні засади організації маркетингової діяльності підприємств. *Прометей: регіональний збірник наукових праць з економіки*. 2015. №1 (46). С.149-154.
18. Вракіна К.П. Комунікативна культура в епоху інформатизації. *Радіоелектроніка та молодь у XXI столітті : матеріали 24-го Міжнар. молодіж. форуму, 7–9 квітня 2020 р.* Харків: ХНУРЕ, 2020. Т. 8. С. 138-139.
19. Всеукраїнська рекламна коаліція. URL: <https://vrk.org.ua/ad-market/> (дата звернення: 08.02.2023).
20. Галюк Я.Д., Горда А.А., Забурмеха Є.М. Методи залучення уваги споживачів за допомогою технології SMM. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2019. №5. С.57-59.
21. Гладій Х.Г. Застосування інструментів маркетингових комунікацій на handmade-ринку. *Глобальні і національні проблеми економіки*. 2015. Вип. 5. С. 350–354.

22. Глинський Н.Ю., Гірна О.Б., Мороз Л.А. Сутність управління рекламною діяльністю на підприємстві. *“ECONOMICS”: Економіка підприємства та інформаційні технології*. 2018. №3. С.38-42.
23. Глущенко Т. С., Добрянська В. В. тенденції та перспективи розвитку рекламно-комунікаційного ринку України. *Бізнес Інформ*. 2015. № 4. С. 327-332.
24. Головкіна Н. В. Зв'язки з громадськістю в структурі маркетингу: світова практика. *Маркетинг в Україні*. 2018. № 4. С. 24–30.
25. Головчук Ю. О., Дибчук Л. В. Формування та особливості ефективної рекламної кампанії. *Економіка, управління та адміністрування*. 2020. № 1 (91). С. 21-26.
26. Гордієнко П. Л. Дідковська Л. Г., Яшкіна Н. В. Стратегічний аналіз: Навчальний посібник. Київ: Алеута, 2019. 404 с.
27. Григорова З. Сучасні тенденції розвитку рекламного ринку України. *Економіка та суспільство*. 2021. №. 24. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/174> дата звернення: 08.02.2023).
28. Грушевська Ю.А., Барабанова Н.Р., Назаренко О.М., Писаренко Л.М. Теорія та історія реклами: навчально-методичний посібник. Одеса: Фенікс, 2019. 127 с.
29. Гудзь О.Є., Маковецька І.М. Управління комунікаціями в підприємствах: монографія / О. Є. Гудзь, І. М. Маковецька – Львів : «Галицька видавнича спілка», 2021. 216 с. URL: [https://duikt.edu.ua/uploads/1\\_2244\\_33271965.pdf](https://duikt.edu.ua/uploads/1_2244_33271965.pdf)
30. Данькова Н. Рекламний ринок у часи пандемії: що відбувається на радіо, в диджиталі та зовнішній рекламі? URL: <https://detector.media/rinok/article/176351/2020-04-14-reklamnyy-rynok-u-chasy-pandemii-shcho-vidbuvaetsya-na-radio-v-dydzhytali-ta-zovnishniy-reklami/> (дата звернення: 08.02.2023).
31. Дергачова В.В., Федірко Г.А. Особливості формування корпоративної культури на підприємствах України. *Економічний вісник НТУУ «КПІ» : збірник наукових праць*. 2018. № 15. С. 272-279.
32. Дибчук Л.В., Васількова А.О. Інноваційні технології подання інформації в інтернет-рекламі. *Економіка і суспільство*. 2018. № 19. С. 358-390.

33. Длігач А. Інтеграційні стратегії у системі маркетингу. *Маркетинг в Україні*. №3. 2019. С. 9-14.
34. Дюк О.М. Теоретико-методичні основи оцінки стану корпоративної культури. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: Економіка*. 2018. Вип. 2 (52). С. 115-118.
35. Жалдак Г.П. Інтегровані маркетингові комунікації як чинник ефективного розвитку підприємства. *European scientific journal of Economic and Financial innovation*. 2019. №2 (4). С. 4-12.
36. Зеліч В.В., Сойма С.Ю. Роль і значення комплексу інструментів маркетингових комунікацій та їх вплив на діяльність підприємства. *Економіка та управління підприємствами*. 2020. Випуск 43. С.160-167.
37. Зоріна О.І., Фадеєнко В.Ю. Вплив маркетингових комунікацій на діяльність підприємств в сучасних умовах. *Науковий вісник Миколаївського національного університету ім. В.О. Сухомлинського. «Економіка та управління підприємством»*. 2018. Випуск 21. С. 284–287.
38. Іванечко Н. Управління рекламною діяльністю: навч. посібник. Тернопіль: Західноукраїнський національний університет. 88 с.
39. Ільченко Т.В. Актуальні аспекти формування ефективної маркетингової комунікаційної політики підприємства. URL <https://dspace.dsau.dp.ua/bitstream/123456789/225/1/4.pdf> (дата звернення: 08.02.2023)
40. Інструменти командного спілкування. URL: <https://trueconf.com/blog/reviews-comparisons/communication-tools.html> (дата звернення: 20.05.2023)
41. Іщенко М.І., Міщук Є.В., Адамовська В.С., Усик Д.Д. Комунікаційний менеджмент в сучасних організаціях. *Менеджер*. 2018. № 3. С. 39-45.
42. Кара Н.І., Пасемко, Т.І. Управління витратами на рекламну діяльність в умовах міжнародних економічних зв'язків. *Економічний простір*. 2019. № 151. С.28-38.
43. Карпенко Н.В. Маркетингова діяльність підприємств: сучасний зміст. Київ: Центр учбової літератури, 2016. 252 с.

44. Кіца М.О. Реклама в ЗМІ: навч. посіб. Львів: Ліга-Прес, 2017. 150 с.
45. Кобелєв В.М., Климентова М.В., Анічкіна І.О. Інноваційні технології в рекламі. *Вісник Національного технічного університету "ХПІ". Економічні науки = Bulletin of the National Technical University "KhPI". Economic sciences : зб. наук. пр.* Харків: НТУ «ХПІ». 2019. № 23. С. 86-91.
46. Коваленко Н.В. Характеристика елементів комплексу маркетингових комунікацій. *Економіка та управління підприємствами.* 2017. № 5 (61). С. 113-116.
47. Ковальчук С.В. Ринок маркетингових комунікацій України: огляд та тенденції розвитку. *Маркетинг в Україні.* 2016. № 3. С. 18-33.
48. Колосок В.М., Лазаревська Ю.А. Розвиток цифрових комунікацій в сучасному менеджменті організацій. *Зб. наук. пр. Університетська наука : в 4 т. ДВНЗ «ПДТУ». Маріуполь.* 2020. Т. 3. С. 190-195.
49. Копитко М., Михаліцька Н., Верескля М. Корпоративна культура як стратегічний напрям управління підприємством в умовах сучасних викликів. *Вчені записки Університету «КРОК».* 2021. № 2 (62). С. 92-99.
50. Король І.В. Маркетингові комунікації: навчально-методичний посібник. Умань: ВПЦ «Візаві», 2017. 151 с.
51. Котлер Ф., Катарджая Г., Сетьяван І. Маркетинг 4.0. Від традиційного до цифрового. Київ: КМ-БУКС. 2019. 224 с.
52. Котлер Ф. Маркетинг від А до Я. Київ: Альпіна Паблішер. 2021. 252 с.
53. Крючко Л. С., Кравченко Ю. В., Локотькова А. І. Управління рекламною діяльністю та напрями її вдосконалення. *Економіка та держава.* 2019. №11. С.93-95.
54. Кудирко Л. П., Ніколаєць О. Ю. Модернізація маркетингових комунікацій компаній в умовах розвитку глобального інформаційного суспільства. *Економічний простір,* 2020. № 156. С. 52-55.
55. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Основи менеджменту: Підручник. Київ: Академвидав, 2019. 416 с.

56. Лазебник М. Р., Ковальчук С. В., Стахов Ю. Комплекс маркетингових комунікацій підприємства в процесі формування клієнтоорієнтованого маркетингу. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2018. № 6, т. 1. С. 282–287.

57. Лебедеенко С.О., Безгінов О.В. Способи управління рекламною на підприємстві та методи її поліпшення. *«Молодий вчений»*. 2018. №11(63). С. 458-461.

58. Лементовська В.А. Інноваційні форми комунікаційної діяльності в маркетингу. *Інвестиції: практика 60 та досвід*. 2020. № 19-20. С. 59-63.

59. Лозова Т.І., Олійник Г.Ю., Кадацька Т.О. Корпоративна культура у системі реалізації маркетингової стратегії компанії. *Економіка та держава*. 2021. № 1. С. 10-16.

60. Луценко К.О., Луценко В.Ю. Актуальні тенденції розвитку комунікацій в системі маркетингу. *Вчені записки університету «Крок». Серія «Економіка»*. 2018. № 3(51). С. 151–156.

61. Любченко Н.Л. Система комунікаційного менеджменту підприємства. *Інноваційна економіка*. 2019. № 10. С. 40-45.

62. Маковецька І.М. Організація комунікаційної діяльності на підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2021. Випуск №33. С. 33-37.

63. Маковецька І.М., Берднікова С-М.І. Особливості комунікацій в інформаційному просторі розвитку підприємства. *Цифровий простір XXI сторіччя: ринок, держава, бізнес: матеріали всеукраїнської науковопрактичної Інтернет-конференції*. (Київ, 20 грудня 2020). Київ, 2019. С. 55-58.

64. Мельник Ю. М., Сагер Л.Ю., Ілляшенко Н.С, Рязанцева Ю.М. Класифікація основних форм та видів маркетингових інтернет-комунікацій. *Маркетингі менеджмент інновацій*. 2016. № 4. С. 43–55.

65. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоурі Ф. Основи менеджменту. Київ: Знання, 2020. 704 с.

66. Михайлик А.А. Особливості застосування сучасних методів маркетингової комунікаційної політики підприємствами. *Електронне наукове фахове видання з економічних наук «Modern Economics»*. 2020. №23. С. 169-173.

67. Міжнародна Асоціація Маркетингових Ініціатив. URL: <http://mami.org.ua/> (дата звернення: 11.05.2023).

68. Міронова Ю.В., Кагляк О.О., Пітик О.В. Науково-теоретичні основи дослідження маркетингових комунікаційних процесів на підприємстві. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2016. № 1. С. 207-214.

69. Новікова Л.В., Чернишова Л.О. Маркетингові комунікації як складова маркетингової політики підприємства на міжнародному ринку. *Бізнесінформ*. 2018. №11. С. 340-345.

70. Огілві Д. Про рекламу. Київ: Книжковий Клуб «Клуб Сімейного Дозвілля». 2019. 288 с.

71. Осовська Г.В. Комунікації в менеджменті: навчальний посібник. Київ: Кондор, 2019. 556 с.

72. Охріменко Г.В. Використання BTL-реклами та інтегрованих маркетингових комунікацій в рекламній стратегії просування товару на ринок. *Науковий вісник Волинського національного університету ім. Л. Українки*. 2009. № 23. С. 48-52.

73. Петрук Н.К. Організація як суспільний феномен: засади соціально-філософського аналізу. Київ: Центр духовної культури, 2018. № 43. 254 с. Радченко І. Б. Вступ до теорії міжкультурної комунікації: Конспект лекцій. Харків: УкрДУЗТ, 2021. 80 с.

74. Ринкевич Н.С. Організаційна культура підприємств: виклики, загрози та тенденції. *Економічний вісник Донбасу*. 2019. № 3 (57). С. 123-136.

75. Різун В.В. Теорія масової комунікації. URL: <http://journalib.univ.kiev.ua/index.php?act=book.index&book=1>. (дата звернення: 20.05.2023)

76. Рябченко О.С., Сидоренко О.В. Управління комплексом маркетингових комунікацій в мережі Інтернет. *Регіональна економіка та управління*. 2020. №2(28). С. 60-64.

77. Северин М.А. Аналіз комунікаційно-аналітичного забезпечення маркетингу вітчизняних підприємств в умовах інформатизації. *Економіка та держава*. 2021. № 12. С.139-145.
78. Слюсарєва Л.А., Костіна О.М. Удосконалення комунікаційної політики підприємства. *Економіка і суспільство*. 2018. Випуск № 16. С. 484-494.
79. Сміт П. Комунікація стратегічного маркетингу. Київ: Знання, 2019. 414 с.
80. Стахурська С.А., Ткачук С.В. Сучасна система комунікацій підприємства як чинник успішної діяльності на ринку. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2020. № 12. С. 112-115.
81. Тараненко І.В., Яременко С.С. Інноваційна трансформація комплексу маркетингових комунікацій в умовах глобалізації. *Економічний нобелівський вісник*. 2016. № 1. С. 207-217.
82. Хаустов М.М. Теоретичні аспекти проведення рекламних кампаній у мережі Інтернет. *Бізнесінформ*. 2019. №7. С. 350-369.
83. Холл К. Сторітелінг, який не залишає байдужим. Київ: Yakaboo Publishing. 2020. 240 с.
84. Холод О.М. Комунікаційні технології: підручник. Київ: «Центр учбової літератури». 2013. 211 с.
85. Хрупович С.Є. Іванечко Н.Р. Інструменти управління креативним маркетингом. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2020. №1 С. 138-143.
86. Цуруль О.А. Менеджмент у державних організаціях: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2022. 142 с.
87. Чикалова А. С. Теоретико-методичні засади класичних та новітніх концепцій комунікаційної політики підприємницьких структур. *Modern economics*. 2018. № 10. С. 139-145.
88. Чилінгарян К.Є. Основні напрями інформатизації в Україні. URL: [https://blog-doc-edu.blogspot.com/p/blog-page\\_2467.html](https://blog-doc-edu.blogspot.com/p/blog-page_2467.html)
89. Шендерівська Л.П., Карпінська В.В., Шумак З.А. Актуальні види рекламування продукції видавництва (за результатами опитування молоді).

*Поліграфія і видавнича справа*. 2020. № 2 (80). С. 168-175.

90. Яцик Т.В., Христенко О.В. Управління зовнішніми комунікаціями підприємства. *Міжнародна науково-практична Інтернет-конференція «Сталий розвиток: виклики та загрози в умовах сучасних реалій» 15 червня 2023 року*. 2023. С. 56-64.

91. Eklof M., Ahlborg G., Jr. Improving communication among healthcare workers: A controlled study. 2016. No 28. P. 81-96.

92. Goban-Klas T. Media i komunikowanie masowe. Teorie i analizy prasy, radia, telewizji i Internetu. Warszawa-Krakow: Wydawnictwo naukowe PWN, 1999. 336 p.

93. Importance of Communication in an Organization. URL: <https://managementstudyguide.com/importance-of-communication.htm> (дата звернення: 25.05.2023)

94. Lantara A. N. F. The effect of the organizational communication climate and work enthusiasm on employee performance. *Management Science Letters*. 2019. No 9. P. 1243-1256.

95. Lee Y., Kim J. Cultivating employee creativity through strategic internal communication: The role of leadership, symmetry, and feedback seeking behaviors. *Public Relations Review*. 2021. No 47. Pp. 991-998.

96. Neill M. S., Men L. R., Yue C. A. How communication climate and organizational identification impact change. *Corporate Communications: An International Journal*. 2019. No 25. P. 281-298.

97. Stadnyk V., Pchelianska G., Holovchuk Y., Dybchuk L. The concept of marketing of balanced development and features of its implementation in the food market. Ukraine. *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2020. Vol. 6. No. 3. P. 80-95.

98. Weber J. L. Communication Management Techniques Every PM Should Know. ProjectManager, January 6, 2020. URL: <https://www.projectmanager.com> (дата звернення: 25.05.2023)

99. Youcontrol СТОБ «Благовість». URL: [https://youcontrol.com.ua/catalog/company\\_details/32543919/](https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/32543919/) (дата звернення: 20.05.2023)

## ДОДАТКИ