

КОМУНАЛЬНИЙ ЗАКЛАД ВИЩОЇ ОСВІТИ
«ХОРТИЦЬКА НАЦІОНАЛЬНА НАВЧАЛЬНО-РЕАБІЛІТАЦІЙНА
АКАДЕМІЯ» ЗАПОРІЗЬКОЇ ОБЛАСНОЇ РАДИ

Факультет мистецтва та дизайну

Кафедра менеджменту та туризму

«ДО ЗАХИСТУ»
Завідувач кафедри
менеджменту та туризму
_____ Ю.О. Юхновська
_____ 2025 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

ВНУТРІШНІ КОМУНІКАЦІЙНІ ПРОЦЕСИ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТА
НАПРЯМКИ ЇХ УДОСКОНАЛЕННЯ (НА ПРИКЛАДІ ТОВ «ЯРКО ТРЕЙД»)

Галузь знань – 07 Управління та адміністрування

Спеціальність 073 Менеджмент

Освітньо-професійна програма «Менеджмент організацій і адміністрування (за видами економічної діяльності)»

Рівень вищої освіти: перший (бакалаврський)

Керівник кваліфікаційної роботи:

ст. викладач

_____ Ганна ОМЕЛЬЧАК

Нормоконтроль

_____ Ганна ОМЕЛЬЧАК

Студент групи Мб-4

_____ Олександр АФАНАС'ЄВ

Запоріжжя, 2025

КОМУНАЛЬНИЙ ЗАКЛАД ВИЩОЇ ОСВІТИ
«ХОРТИЦЬКА НАЦІОНАЛЬНА НАВЧАЛЬНО-РЕАБІЛІТАЦІЙНА
АКАДЕМІЯ» ЗАПОРІЗЬКОЇ ОБЛАСНОЇ РАДИ

Факультет мистецтва та дизайну
Кафедра менеджменту та туризму

Рівень вищої освіти: перший (бакалаврський)
Спеціальність 073 Менеджмент

ЗАТВЕРДЖУЮ
завідувач кафедри
менеджменту та туризму
д.е.н., професор Юхновська Ю.О.

«_____» _____ 2025 року

ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу студента

Афанас'єва Олександра

1. Тема кваліфікаційної роботи: Внутрішні комунікаційні процеси на підприємстві та напрямки їх удосконалення (на прикладі ТОВ «ЯРКО ТРЕЙД») Керівник кваліфікаційної роботи Омельчак Ганна Володимирівна, ст. викладач затверджені наказом від «25» вересня 2024 № 2
2. Строк подання студентом роботи «27» травня 2025 року
3. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи: Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, списку використаних джерел (загальна бібліографія – найменувань), висновків. Повний обсяг кваліфікаційної роботи становить 65 сторінок друкованого тексту. Робота містить 12 таблиць, 8 рисунків, 10 формул.
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): визначення місця, ролі та переваг комунікацій в системі менеджменту підприємств; визначення основних елементів та етапів комунікаційного процесу на підприємстві; визначення теоретичних підходів до формування ефективних комунікацій на підприємстві; дослідження системи внутрішніх комунікацій на ТОВ «ЯРКО ТРЕЙД»; визначення організаційно – економічної характеристики підприємства ТОВ «ЯРКО ТРЕЙД»; дослідження

та аналіз внутрішніх комунікаційних процесів ТОВ «ЯРКО ТРЕЙД»; дослідження та аналіз основних проблем щодо внутрішніх комунікацій ТОВ «ЯРКО ТРЕЙД»; визначення напрямків підвищення ефективності внутрішніх комунікацій ТОВ «ЯРКО ТРЕЙД»; надання пропозиції щодо мінімізації проблематики системи внутрішніх комунікацій на ТОВ «ЯРКО ТРЕЙД»; визначення аходів щодо покращення ефективності внутрішніх комунікацій підприємства.

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

6. Дата видачі завдання 01.10. 2025р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Складання бібліографії та вивчення літературних джерел	20.10.2024	виконано
2	Виконання вступу	30.11.2024	виконано
3	Виконання розділу 1	18.12.2024	виконано
4	Виконання розділу 2	05.03.2025	виконано
5	Виконання розділу 3	02.04.2025	виконано
6	Формулювання висновків	03.05.2025	виконано
7	Подання роботи на нормоконтроль	16.05.2025	виконано
8	Подання роботи на кафедрі	27.05.2025	виконано

Студент _____ Олександр АФАНАС'ЄВ

Керівник роботи _____ Ганна ОМЕЛЬЧАК

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота складається з 65 сторінок. Кількість розділів - 3, рисунків - 8 , таблиць – 13 .

Метою кваліфікаційної роботи є удосконалення системи внутрішніх комунікацій на підприємстві та мінімізації проблематики системи внутрішніх комунікацій

Об'єктом дослідження є діяльність підприємства ТОВ «ЯРКО ТРЕЙД»

Предметом кваліфікаційної роботи стан та проблематика внутрішніх комунікацій підприємства

У I розділі викладені теоретичні аспекти процесу, ролі та переваг комунікацій в системі менеджменту підприємств; розглянуто сновні елементи та етапи комунікаційного процесу; розглянуто теоретичні підходи до формування ефективних комунікацій на підприємстві.

У II розділі дана організаційно - економічна характеристика підприємства, досліджено та проаналізовано внутрішні комунікаційні процеси ТОВ «ЯРКО ТРЕЙД»; досліджено та визначено основні проблеми внутрішніх комунікацій ТОВ «ЯРКО ТРЕЙД».

У III розділі запропоновано основні напрямки підвищення ефективності внутрішніх комунікацій ТОВ «ЯРКО ТРЕЙД»: надано пропозиції щодо мінімізації проблематики системи внутрішніх комунікацій на ТОВ «ЯРКО ТРЕЙД»; запропоновано заходи щодо покращення ефективності внутрішніх комунікацій підприємства.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: комунікація, управління комунікаціями, внутрішні комунікації, комунікаційний процес, комунікаційна система

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПРОЦЕСУ КОМУНІКАЦІЙ НА ПІДПРИЄМСТВІ ЯК ЗАСІБ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ.....	9
1.1. Місце, роль та переваги комунікацій в системі менеджменту підприємств.....	9
1.2. Основні елементи та етапи комунікаційного процесу.....	14
1.3. Теоретичні підходи до формування ефективних комунікацій на підприємстві.....	18
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ ВНУТРІШНІХ КОМУНІКАЦІЙ НА ТОВ «ЯРКО ТРЕЙД»	24
2.1. Організаційно – економічна характеристика підприємства	24
2.2. Дослідження та аналіз внутрішніх комунікаційних процесів ТОВ «ЯРКО ТРЕЙД»	35
2.3. Основні проблеми внутрішніх комунікацій ТОВ «ЯРКО ТРЕЙД»...	43
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВНУТРІШНІХ КОМУНІКАЦІЙ ТОВ «ЯРКО ТРЕЙД».....	48
3.1. Пропозиції щодо мінімізації проблематики системи внутрішніх комунікацій на ТОВ «ЯРКО ТРЕЙД».....	48
3.2. Заходи щодо покращення ефективності внутрішніх комунікацій підприємства.....	51
ВИСНОВКИ.....	57
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	60

ВСТУП

Актуальність теми. Ефективна комунікація має вирішальне значення для успіху будь-якої організації, і внутрішня комунікація не є винятком. Ефективна внутрішня комунікація інформує працівників про місію, цінності, цілі та стратегії компанії. Коли працівники розуміють загальну картину, вони відчують більший зв'язок з метою організації. Така ясність бачення має вирішальне значення для мотивації та залучення. Актуальність теми дослідження сконцентрована на тому що внутрішні комунікації відіграють важливу роль в налагодженні контактів в середині організації, що значною мірою впливає на ефективність внутрішніх процесів організації та результативності функціонування підприємства в цілому. Підвищення ефективності внутрішніх комунікацій це спосіб зробити ефективність підприємства більш продуктивним, сприятливим для співпраці та залученням. Внутрішня комунікація – це майбутнє роботи. Незалежно від того, чи розвиваєте малий чи великий бізнес, внутрішня комунікація має прямий вплив на успіх вашої компанії. Внутрішня комунікація (також відома як ІК) стосується групи процесів або інструментів, які відповідають за ефективний потік інформації та співпрацю між учасниками в організації.

Метою дослідження є удосконалення системи внутрішніх комунікацій на підприємстві та мінімізації проблематики системи внутрішніх комунікацій.

Для досягнення поставленої мети необхідне вирішення наступних завдань:

- визначення місця, ролі та переваг комунікацій в системі менеджменту підприємств;
- визначення основних елементів та етапів комунікаційного процесу на підприємстві;
- визначення теоретичних підходів до формування ефективних комунікацій на підприємстві;
- дослідження системи внутрішніх комунікацій на ТОВ «ЯРКО ТРЕЙД»;

- визначення організаційно – економічної характеристики підприємства ТОВ «ЯРКО ТРЕЙД»;
- дослідження та аналіз внутрішніх комунікаційних процесів ТОВ «ЯРКО ТРЕЙД»;
- дослідження та аналіз основних проблем щодо внутрішніх комунікацій ТОВ «ЯРКО ТРЕЙД»;
- визначення напрямків підвищення ефективності внутрішніх комунікацій ТОВ «ЯРКО ТРЕЙД»
- надання пропозиції щодо мінімізації проблематики системи внутрішніх комунікацій на ТОВ «ЯРКО ТРЕЙД»;
- визначення аходів щодо покращення ефективності внутрішніх комунікацій підприємства.

Об'єкт дослідження: ТОВ «ЯРКО ТРЕЙД»

Предмет дослідження: стан та проблематика внутрішніх комунікацій підприємства ТОВ «ЯРКО ТРЕЙД»

Методологічну основу кваліфікаційної роботи склав: системний підхід, аналіз; синтез; зіставлення; метод закономірного узагальнення підсумків дослідження. В процесі дослідження використані структурно-логічний підходи, а також методи діалектичного, історичного та системного пізнання, зокрема аналізу і синтезу, індукції і дедукції, графічний, табличний тощо. У роботі використовувалися прийоми системного, ситуаційного, порівняльного та економічного аналізу. Методологічною основою дослідження також виступають різноманітні методи обробки даних, а саме: порівняльний аналіз, монографічний метод, метод наукової абстракції, індукції та дедукції, логічний метод

Інформаційна база дослідження. Інформаційною базою слугуватимуть концептуальні положення, наукові висновки і рекомендації українських та закордонних вчених з комунікаційного менеджменту; монографічні роботи, а також матеріали науково-практичних конференцій за темою дослідження, облікові реєстри й фінансова звітність ТОВ «ЯРКО ТРЕЙД».

Практичне значення одержаних результатів полягає у тому, що пропозиції надані в кваліфікаційній (дипломної) роботі можуть бути використані на підприємстві.

Апробація результатів роботи. Афанас'єв О. Основні положення, висновки та результати дослідження апробовані автором у доповіді та отримали позитивне схвалення на конференціях, зокрема:

1. Афанас'єв О. Роль внутрішніх комунікацій для сучасних підприємств та бізнесу: теоретичний аспект. Abstracts of XX International Scientific and Practical Conference. Plovdiv, Bulgaria. Pp. 112-114. URL: <https://eu-conf.com/en/events/current-problems-of-the-development-of-science-and-modern-ways-of-improvement/>

Обсяг та структура роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел. Кваліфікаційну роботу викладено на 65 сторінках комп'ютерного набору, вона включає 13 таблиць, 8 рисунків і 12 формул. Список використаних джерел складається із 54 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПРОЦЕСУ КОМУНІКАЦІЙ НА ПІДПРИЄМСТВІ ЯК ЗАСІБ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ

1.1. Місце, роль та переваги комунікацій в системі менеджменту підприємств

Комунікація є важливим чинником існування суспільства, оскільки суспільства без спілкування немає. Комунікація є тим процесом, який і забезпечує утворення суспільства [1]. Ми живемо у світі комунікації, де більшість свого часу людина витрачає на спілкування. Дослідження показали, що близько 70% часу індивідуума припадає на комунікацію: людина пише, читає, говорить, слухає. Жодна людина чи група людей не може існувати без комунікації. Тільки комунікація забезпечує передачу інформації та ідей [1].

З появою хмарних технологій, таких як VoIP та миттєві повідомлення, комунікація стала доступнішою, ніж будь-коли. Озираючись в минуле, можна сказати, що еволюція комунікацій почалася з появи телеграфу в 1837 році. Від телеграфу до сучасних хмарних комунікаційних рішень трансформація є значною. З появою нових комунікаційних технологій, таких як штучний інтелект, підприємства змушені впроваджувати ці послуги, щоб замінити свою традиційну телекомунікаційну інфраструктуру та залишатися конкурентоспроможними на ринку.

Управління комунікаціями – це загальний термін, що стосується потоку інформації всередині компанії або між кількома компаніями. Він зосереджений на досягненні цільової аудиторії компанії шляхом планування та впровадження різних методів комунікації. Ці цільові аудиторії включають споживачів, постачальників та медіагрупи, але вони також можуть включати працівників.

Незалежно від того, чи є аудиторія внутрішньою чи зовнішньою, управління комунікаціями відіграє важливу роль у загальному стані та

життєздатності будь-якого бізнесу. Розуміння управління комунікаціями та його взаємодії з маркетингом може допомогти бізнесу досягти успіху.

Визначення поняття «комунікація» запропоновано в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Визначення поняття «комунікація»

№	Автор	Визначення поняття
1	Цуруль О.А. [2]	під комунікаціями пропонує розуміти процес двостороннього обміну ідеями та інформацією, який веде до взаємного розуміння
2	Хміль Ф.І. [3]	комунікації – це обмін інформацією, у результаті якого керівник отримує інформацію, необхідну для прийняття ефективних рішень, і доводить її до відома співробітників.
3	Лейхіфф Дж.Л., та Пенроуз Дж.М.	під комунікаціями розуміють засіб співробітництва, взаємодії, забезпечення досягнення цілей працівників, організації та суспільства через те, що сучасний бізнес являє собою складне виробництво, колективний характер праці, використання значних ресурсів
4	Яловега Н.І. [4]	комунікації – це комплекс заходів, спрямований на встановлення двостороннього зв'язку між підприємствами споживчої кооперації та іншими суб'єктами ринку за допомогою відповідних інструментів, для посилення ефективності та впливової діяльності на ринку
5	Орел В.М. та Краля В.Г. [5]	під комунікаціями розуміють технологію за рахунок якої здійснюється інформаційне забезпечення всіх видів менеджменту, оскільки важливим ресурсом виступає інформація, а основною технологією – комунікація, без якої процес управління стає неможливим
6	Босак А.О. [6]	комунікації – це обмін інформацією між елементами системи управління (працівниками та підрозділами різних рівнів) та з зовнішнім середовищем (за окремими групами впливу), забезпечений необхідною технічною інфраструктурою, який здійснює управлінський та соціальний вплив
7	Виноградова О.В., Докіна Н.І. [22]	під поняттям комунікації розуміють спілкування, обмін думками, знаннями, почуттями, схемами поведінки
8	Ільченко Т. В. [23]	система комунікації в організації потрібна для того, щоб функції відділень та відділів виконувались ефективніше та кінцеві продукти якнайшвидше потрапляли до рук клієнтів

Управління комунікаціями – це систематичне планування, впровадження, моніторинг та перегляд усіх каналів комунікації всередині організації та між організаціями. Воно також включає організацію та поширення нових комунікаційних директив, пов'язаних з організацією, мережею або комунікаційними технологіями. Аспекти управління комунікаціями включають розробку корпоративних комунікаційних стратегій, розробку внутрішніх та

зовнішніх комунікаційних директив та управління потоком інформації, включаючи онлайн- комунікацію. Це процес, який допомагає організації бути систематичною в рамках комунікації.

Комунікація стосується інтеграції систем та інструментів, що сприяють внутрішньому (співробітники) та зовнішньому (партнери, клієнти та зацікавлені сторони) спілкуванню в організації. Ці системи забезпечують комплексний набір комунікаційних рішень з використанням технологій, включаючи голос через Інтернет-протокол (VoIP), відеоконференції, електронну пошту, обмін миттєвими повідомленнями, смартфони та платформи соціальних мереж.

Ключові відмінності між традиційними та сучасними комунікаційними рішеннями для підприємств запропоновано в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Основні відмінності між традиційними та сучасними комунікаційними рішеннями

Фактор	Традиційні комунікаційні рішення	Сучасні комунікаційні рішення
Інфраструктура	Виділені мідні телефонні дроти /мережі	Існуюча інтернет-інфраструктура
Вартість	Висока вартість обслуговування	Економічно ефективні хмарні рішення
Швидкість і охоплення	Передача інформації займає час з обмеженим охопленням	Передача інформації відбувається зі швидкістю світла, досягаючи великої аудиторії
Засоби зв'язку	Пропозиції Звіт Офіційний лист Особиста розмова	Соціальні мережі Відео- та дзвінки Конференції Електронна пошта Миттєві повідомлення
Маркетингові інструменти	Стимулювання збуту Особисті продажі Зв'язки з громадськістю	Блоги Обмін даними Сайти соціальних мереж
Масштабованість	Оновлення є дорогим, вимагаючи додавання нової інфраструктури та обладнання.	Необмежена масштабованість завдяки хмарному сховищу та ресурсам
Гнучкість	Відсутність гнучкості, що змушує працівників бути обмеженими фізичним приміщенням	Гнучкі робочі рішення, що дозволяють співробітникам працювати, поки вони мають доступ до інтернету
Інтеграція	Обмежена інтеграція	Безшовна інтеграція з CRM, платіжними системами, інструментами аналітики та інструментами підтримки клієнтів

Комунікація та управління тісно пов'язані між собою. Оскільки комунікація – це процес обміну інформацією між двома людьми, а управління включає менеджерів, які надають інформацію персоналу.

Переваги комунікацій та комунікаційних рішень для підприємств. Рішення для корпоративного зв'язку пропонують стратегії та інструменти корпоративного рівня, корисні для сучасного бізнесу. Ці інструменти оптимізують робочі процеси та продуктивність.

1. Покращена комунікація та співпраця. Рішення для корпоративного зв'язку об'єднують кілька каналів зв'язку, що підвищує продуктивність і співпрацю між співробітниками. Крім того, вони пропонують такі функції, як обмін документами, відеоконференції та електронна пошта, що дозволяє співпрацювати в режимі реального часу незалежно від їхнього місцезнаходження.

2. Інтеграція з корпоративними інструментами та сервісами. Найвидатнішою перевагою сучасних рішень для корпоративних комунікацій є їхня здатність інтегруватися з різними бізнес-інструментами та системами. Інтеграція оптимізує робочі процеси з підвищеною ефективністю, будь то інструменти управління проектами, пакети програмного забезпечення чи управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM).

3. Масштабованість та адаптивність. Сучасні корпоративні рішення пропонують масштабовані та адаптивні комунікаційні рішення порівняно з традиційними системами. Кожне рішення адаптовано до мінливих потреб будь-якого типу бізнесу, будь то стартапи, малий та середній бізнес чи корпорації. Ці системи можна легко масштабувати відповідно до вимог.

4. Покращене з'єднання з клієнтами. Ефективна комунікація є важливою як для внутрішньої співпраці, так і для взаємодії з клієнтами. Система корпоративного зв'язку надає розширені функції, такі як автосекретар, IVR та переадресація дзвінків. Вона забезпечує безперебійне та персоналізоване підключення клієнтів, скорочуючи час очікування дзвінка.

5. Наявність сучасного набору функцій. Рішення для корпоративного зв'язку пропонують комплексний набір сучасних функцій, розроблених для задоволення різноманітних потреб сучасного бізнесу. Ці функції включають розширене керування викликами, центр продажів на базі штучного інтелекту, аналіз настроїв, протоколи відповідності та надійну безпеку.

Управління комунікаціями є невід'ємною частиною того, як бізнес взаємодіє зі споживачами. Коли компанія хоче донести повідомлення, вона повинна спочатку визначити, хто є цільовою аудиторією та що робить цю аудиторію унікальною. Потім вона повинна розглянути найшвидший та найпереконливіший спосіб охопити цю аудиторію. Визначення цих факторів спочатку може допомогти фахівцю з комунікацій адаптувати конкретне повідомлення до конкретної аудиторії.

Існує два основних типи комунікації. Обидва типи є складними, і менеджер з комунікацій може спеціалізуватися на будь-якому з них: внутрішня комунікація – це процес обміну інформацією між учасниками всередині самої організації, включаючи працівників різних рівнів. Це може здійснюватися за допомогою електронної пошти, навчання, внутрішньої документації та службових записок компанії та зовнішня комунікація використовує різні медіа-канали для зв'язку між організацією та зовнішніми групами або окремими особами, щоб сприяти співпраці та створювати позитивний імідж компанії.

Роль комунікації в управлінні. Завдання керівництва полягає в досягненні цілей самої організації. Для цього менеджери повинні скласти план дій, який просто визначає, що, коли і як це буде зроблено та завершено. Для виконання плану менеджери повинні передати інформацію всім в організації. Гарна комунікація консультує, а також допомагає створити культуру, яка змушує людей відчувати, що вони мають місце в організації та повинні допомагати їй.

Організації повністю залежать від комунікації, яка визначається як обмін ідеями, повідомленнями чи інформацією за допомогою мови, сигналів чи письмово. Без комунікації організації не функціонуватимуть. Якщо комунікація зменшується або ускладнюється, страждає вся організація. Коли комунікація є

ретельною, точною та своєчасною, організація, як правило, є динамічною та ефективною [50].

Комунікація є центральною частиною всього процесу управління з чотирьох основних причин:

1. Комунікація – це об'єднувальний процес управління.
2. Комунікація – це основний засіб, за допомогою якого люди отримують та обмінюються інформацією.
3. Найбільш трудомісткою діяльністю менеджера є комунікація.
4. Інформація та комунікація представляють собою силу в організаціях.

Комунікація є важливою для успіху будь-якого підприємства. Вона сприяє потоку ідей, інформації та співпраці між відділами, співробітниками, клієнтами та зацікавленими сторонами. Щоб процвітати в сучасному конкурентному бізнес-середовищі, організації повинні використовувати технології, що розвиваються, та досягнення в інструментах комунікації. Крім того, їм також потрібне масштабове рішення, яке сприятиме майбутньому зростанню.

1.2. Основні елементи та етапи комунікаційного процесу

Процес комунікації стосується низки дій або кроків, що здійснюються для успішної комунікації. Він включає кілька компонентів, таких як відправник повідомлення, фактичне повідомлення, що надсилається, кодування повідомлення, одержувач та декодування повідомлення. Також слід враховувати різні канали комунікації в процесі комунікації. Це стосується способу надсилання повідомлення. Це може здійснюватися через різні засоби, такі як голос, аудіо, відео, письмова електронна пошта, факс або мова тіла. Загальна мета процесу комунікації полягає в тому, щоб надати особі або стороні інформацію та допомогти їй зрозуміти її. Відправник повинен вибрати найбільш підходящий засіб, щоб процес комунікації працював успішно [8].

Елементи комунікації – це процес передачі інформації від відправника до одержувача через канал зв'язку, при цьому різні елементи беруть участь у кодуванні та декодуванні повідомлення.

Елементи комунікаційного процесу. У процесі комунікації потрібні щонайменше дві особи: відправник і одержувач. Процес комунікації починається, коли відправник бажає передати одержувачу певну ідею, факти, інформацію чи думку. Ідея зароджується відправником і викладається в таких термінах, щоб її можна було передати. Він обирає канал комунікації та передає ідею. Ідея сприймається одержувачем, і після розуміння ідеї він діє відповідно до інформації або вказівок, отриманих від джерела.

Ключові етапи комунікаційного процесу. Більшість людей спілкуються багато разів протягом дня. Це особливо помітно на робочому місці. Гарна комунікація є важливим інструментом для досягнення продуктивності та підтримки міцних робочих стосунків на всіх рівнях організації. Для ефективного спілкування з іншими важливо розуміти, як працює процес комунікації, оскільки процес комунікації може мати великий вплив на вашу ефективність на роботі.

Процес комунікації – це орієнтир для реалізації ефективної комунікації. Він стосується низки дій або кроків, що здійснюються для успішної комунікації. Загальна мета процесу комунікації полягає в тому, щоб надати особі або стороні інформацію та забезпечити її розуміння [8].

Процес комунікації складається з чотирьох ключових компонентів. Ці компоненти включають кодування, засіб передачі (канал), декодування та зворотний зв'язок.

Давайте розглянемо чотири етапи процесу детальніше:

1. Кодування. Кодування – це процес, під час якого інформація, яку ви хочете передати, перетворюється у форму для надсилання та декодування одержувачем. Ключовим аспектом успішного кодування є знання своєї аудиторії.

2. Канал. Канали – це спосіб передачі вашого повідомлення. Ці канали включають усні, такі як телефонні та особисті розмови, а також невербальні, такі як електронна пошта та текстові повідомлення. Кожен окремий канал має свої сильні та слабкі сторони з точки зору комунікації.

3. Декодування. Декодування відбувається на стороні приймача комунікації. Цей етап так само важливий, як і кодування. Коли ви декодуєте чиєсь повідомлення, уникайте відволікаючих факторів. Відкладіть телефон або переведіть його в офлайн-режим. Закрийте нерелевантні вкладки браузера. Зосередьтеся лише на повідомленні.

4. Зворотній зв'язок.

Процес комунікації включає такі кроки (рис.1.1):



Рис. 1.1. Модель процесу комунікації. Джерело [7].

1. Відправник. Людина, яка передає свої думки, повідомлення чи ідеї одержувачу, відома як відправник. Вона знаходиться на початку системи комунікації та є джерелом комунікації. Наприклад, у класі відправником є вчитель.

2. Повідомлення. Предмет комунікації називається повідомленням. Він включає ідеї, почуття, пропозиції, накази тощо, які відправник хоче передати одержувачу.

3. Кодування. Процес перетворення повідомлень на комунікаційні символи, які може зрозуміти одержувач. Він включає слова, зображення, жести,

символи тощо. Кодування перекладає внутрішні думки відправника мовою, яку можна зрозуміти.

4. Медіа. Шлях, канал або середовище, через яке закодоване повідомлення передається одержувачу, називається медіа. Це носій повідомлення. Воно може бути у письмовій формі, особисто, через телефон, лист, інтернет тощо.

5. Декодування. Процес перекладу закодованого повідомлення на ефективну мову, яку може зрозуміти одержувач, відомий як декодування. Під час цього закодовані символи відправника перетворюються.

6. Приймач. Людина, яка отримує повідомлення відправника, відома як одержувач. Наприклад, студенти є одержувачами в класі.

7. Зворотний зв'язок. Для завершення процесу комунікації зворотний зв'язок є важливим. Процес зворотного зв'язку, в якому одержувач висловлює свою реакцію на відправника повідомлення, відомий як зворотний зв'язок. Зворотний зв'язок гарантує, що одержувач отримав і зрозумів повідомлення.

8. Шум. Будь-яка перешкода, що заважає процесу комунікації, називається шумом. Перешкода може бути спричинена відправником, повідомленням або одержувачем. Вона діє як бар'єр для ефективної комунікації, і через це повідомлення інтерпретується одержувачем по-різному. Перешкоди в телефонній лінії, неуважний одержувач, неправильне декодування, погане інтернет-з'єднання, неправильні жести та пози тощо – це деякі приклади шуму.

Деякі поширені типи комунікаційного шуму включають:

1. Семантичний шум: цей тип шуму виникає, коли слова та символи, що використовуються в комунікації, не розуміються однаково відправником і одержувачем.

2. Шум навколишнього середовища: шум навколишнього середовища включає будь-які зовнішні фактори, що перешкоджають спілкуванню, такі як гучні фонові шуми або фізичні бар'єри, що порушують процес комунікації.

3. Психологічний шум: психологічний шум пов'язаний з психічним та емоційним станом як відправника, так і одержувача. Він може включати стрес

або емоційні реакції, які впливають на здатність обробляти та розуміти повідомлення.

4. Фізичний шум: фізичний шум стосується відчутних перешкод, таких як неякісна телефонна лінія або важкочитаний письмовий текст.

Для досягнення максимального ефекту від запропонованого механізму на кожному з етапів має бути можливість коригування на базі оновленої інформації, змін зовнішньої або внутрішньої середовища [11].

Процес комунікації вважається завершеним, коли одержувач показав своє розуміння інформації відправнику. Для цього використовується зворотний зв'язок, під час якого стає зрозуміло, наскільки правильно інформація сприйнята одержувачем. Зворотній зв'язок може бути як вербальним (підтвердження розуміння інформації шляхом обміну репліками), так і невербальним (вираз очей, жести тощо). Він дозволяє встановити ступінь розуміння повідомлення співрозмовником, довіри до нього і згоди з ним, а, отже, знижує ризик прийняття неправильних рішень у подальших діях. За тим, наскільки точними є дії, виконані адресатом, можна судити про ефективність чи неефективність комунікаційного процесу [9].

Теорією і практикою менеджменту доведено існування прямого зв'язку між добре налагодженим комунікаційним процесом і якістю роботи структурних підрозділів організації, окремих виконавців, груп працівників і організації в цілому. Саме комунікаційний процес забезпечує обмін інформацією з метою вирішення конкретного завдання [10].

1.3. Теоретичні підходи до формування ефективних комунікаційних стратегій на підприємстві

Ефективна комунікація на робочому місці може суттєво вплинути майже на кожен аспект продуктивності та успіху компанії. Розуміння комунікативних бар'єрів та стратегій їх подолання може допомогти вам стати ефективнішим працівником. Виділяють два типи комунікаційних стратегій (табл. 1.3):

Таблиця 1.3

Основні типи комунікаційних стратегій та їх характеристика

№	Тип комунікаційної стратегії	Характеристика типа
1	Зовнішній тип	стратегія комунікації спрямована на демонстрацію бізнесу партнерам, постачальникам, клієнтам, цільовій аудиторії
2	Внутрішній тип	стратегія комунікацій направлена для ефективної організації бізнес-комунікацій усередині фірми

Сучасний менеджмент виділяє наступні стратегії комунікацій таблиці 1.4.

Таблиця 1.4

Характеристика комунікаційних стратегій. Джерело: складено автором на основі 27-30.

№	Назва стратегії комунікації	Зміст стратегії комунікації
Внутрішні комунікаційні стратегії		
1	Знизу вверху	Зв'язок формується за висхідним принципом - від менеджера до керівника вищої ланки або власника компанії.
2	Зверху вниз	У цьому типі комунікаційної стратегії зв'язок у підприємства йде від керівників до співробітників. Будь-яка інформація проходить через встановлену ієрархію згори донизу.
3	Горизонтальна	Її особливість у тому, що зв'язок у компанії вибудовується між відділами, співробітниками чи керівниками. При цьому всі мають однаковий статус.
4	Зовнішня	Зовнішня стратегія передає інформацію від компанії до зовнішнього світу. У переліку одержувачів може бути потенційні покупці, інвестори, постачальники, партнери, спонсори, законодавці, регулюючі органи, ЗМІ, консультанти чи широка громадськість
Комунікаційні стратегії за способом спілкування		
5	Вербальна	У вербальній стратегії комунікації є два канали зв'язку: письмовий та усний. У письмовому каналі найчастіше використовують електронні повідомлення, спілкування в чатах, СМС та рекламні листи. Усний включає відеодзвінки і роботу колцентрів
6	Невербальна	Вивчає неявні сигнали, до яких належать жести, інтонація, погляд та інше. Компанії мало використовують її у чистому вигляді. У цьому її обов'язково треба брати до уваги, якщо ведеться вербальна комунікаційна стратегія. Нерідко роздратована інтонація працівника кол-центру може спровокувати грубість клієнта. Тому треба перевіряти точність подачі та формату спілкування, враховуючи ймовірність невербальних спотворень. Це необхідно для того, щоб спілкування компанії та аудиторії не перетворилося на «зіпсований телефон».
7	Візуальна	Відноситься візуальний контент, у тому числі інфографіка, оформлення та дизайн вебсторінок, цифрова реклама. Їх цілком можна додавати при оформленні внутрішніх документів та правил організації.

Існує низка комунікаційних стратегій, які бізнес може застосувати для забезпечення ефективної комунікації у своїй організації. Основні методи комунікаційних стратегій:

Використовуйте інструменти комунікації для кращого управління проектами. Оскільки віддалена робота стала більш поширеною в бізнесі, значно зросла потреба в ефективних каналах комунікації. З цим пов'язано збільшення використання програмного забезпечення для співпраці, яке слугує центральним центром для всієї команди, щоб організовувати та відстежувати свої завдання. Керівник команди також може використовувати програмне забезпечення для перевірки статусу проекту або розподілу роботи між віддаленими членами команди. Програми для обміну повідомленнями також стали важливим доповненням до колекції комунікаційних інструментів управління підприємствами.

Ще одним очевидним каналом зв'язку є електронна пошта. Кожен співробітник зазвичай отримує особисту адресу електронної пошти компанії в перший день роботи, і це залишається зручним і простим способом спілкування з членами команди – незалежно від того, чи знаходяться вони в офісі, чи віддалено.

Частіше зустрічатися з членами команди. Регулярні зустрічі з вашою командою – це не лише ефективна комунікаційна стратегія, але й така, яку легко впровадити. Незалежно від того, чи оберете ви особисті зустрічі, відеоконференцію команди чи індивідуальну зустріч, регулярне спілкування з вашою командою – це чудовий спосіб зміцнити довіру та дати їм відчуття більшої цінності. У свою чергу, це збільшить потік інформації, дозволить їм робити більше внеску в проекти та допоможе покращити культуру компанії.

Ефективна комунікаційна стратегія визнає досягнення. Незалежно від того, чи ви власник бізнесу, старший менеджер чи керівник команди, дуже важливо визнавати досягнення членів вашої команди, якщо ви хочете покращити комунікацію. Хоча подарунковий сертифікат або бонус завжди будуть раді співробітнику, який досяг особистої або командної мети, визнання –

публічно повідомлене – є набагато кориснішим способом для члена команди бути визнаним. Така форма визнання не лише дасть їм відчуття винагороди та цінності, але й одночасно збільшить утримання персоналу та підвищить продуктивність.

Дотримуватися плану комунікації. Коли керівник доносить послідовне повідомлення в усіх формах комунікації – повідомлення, яке повністю відповідає баченню та цілям вашої компанії – кожному буде набагато легше зрозуміти, де воно вписується в загальну картину організації.

Отримувати відгук від команди. Важливо, щоб під час спілкування зі своєю командою ви шукали у них думки щодо того, як ви працюєте як керівник. Хоча будь-який конструктивний відгук щодо вашої особистої роботи, особливо від когось, хто не є вашим старшим, часто може бути складною розмовою, він надзвичайно корисний.

Двостороннє спілкування, коли ви отримуєте та надаєте зворотний зв'язок, призводить до більшої довіри між вами та вашими співробітниками. Це дасть їм відчуття цінності, що їхні думки та ідеї цінуються, і вони з більшою ймовірністю поділяться з вами ідеями в майбутньому.

Не обмежуйтеся одним способом спілкування. Коли ви працюєте над ефективною комунікаційною стратегією, важливо використовувати різноманітні методи комунікації. Використання різних режимів, таких як експериментування з аудіо та візуальними підказками, передача більшої емоційності голосом або більш виразний вираз обличчя, може покращити сприйняття інформації. Наприклад, хоча повідомлення, яке ви намагаєтеся передати, спрацює в електронному листі, воно може набагато краще спрацювати усно, де ваші емоції та мова тіла будуть на виду.

Запишіть ключові моменти обговорення. Перш ніж повідомляти будь-яку інформацію іншим, особливо усно, гарною ідеєю буде заздалегідь занотувати важливі повідомлення, які ви хочете передати. Таким чином, нічого не буде пропущено. Це також означає, що можна надіслати нашій команді повідомлення

з висвітленням ключових моментів, які обговорювалися на зустрічі, і до них можна буде повернутися будь-коли, щоб жодна інформація не загубилася.

Під час будь-якої форми усного спілкування є невеликі усні коментарі, які є чудовим способом дати мовцю зрозуміти, що ви слухаєте. Такі коментарі, як «угу» та «аа», заохотять мовця продовжити те, що він має сказати.

3 переваги надійної комунікаційної стратегії:

Позитивне робоче середовище. Ефективна стратегія усного спілкування допомагає співробітникам відчувати набагато більший зв'язок з роботою, яку вони виконують, та бізнесом, для якого вони працюють, – покращуючи моральний дух та продуктивність у цьому процесі. Коли в організації рівень залученості високий, це може призвести до покращення залученості співробітників, набагато кращого обслуговування клієнтів та більшого прибутку для вашої компанії.

Підвищення продуктивності. Погані комунікаційні стратегії на робочому місці призводять до низки проблем, таких як погані робочі звички, пропущені терміни та неправильне тлумачення того, чого від них очікують. З іншого боку, коли ефективні комунікаційні стратегії використовуються належним чином, працівники точно знають, яка їхня роль, і надають компанії найкращу роботу, виконану вчасно.

Більш інноваційна команда. Коли команду заохочують до більш відкритого спілкування на робочому місці, це дає співробітникам платформу для обміну ідеями. Навіть якщо вам пропонують пропозицію, яка здається поганою, варто спробувати втілити її в життя, навіть якщо це означає трохи змінити ідею. Це призводить до відкритого форуму, де члени команди мають впевненість у тому, щоб поділитися своїми унікальними та потенційно прибутковими ідеями з компанією.

Цілком очевидно, що ефективні комунікаційні стратегії в організації мають величезний вплив на її успіх. На сьогодні доступно багато інструментів, що великим компаніям часто буває важко точно знати, як досягти та підтримувати найкращі канали зв'язку всередині своєї організації. Зростання

популярності віддаленої роботи також змінило спосіб спілкування з нашими співробітниками. Не завжди є можливість спілкуватися усно з персоналом, і натомість менеджери зараз звертаються до додатків для обміну миттєвими повідомленнями як до способу підтримувати зв'язок зі своїми співробітниками та керувати ними здалеку, коли вони не в офісі.

Будь-яка комунікація має мету. Це справедливо як для особистого спілкування, так бізнесу. Щоб кожна взаємодія бренду з клієнтами вела до досягнення бізнес-цілей, потрібна комунікативна стратегія [51].

Важливо, щоб керівник завжди був присутнім і доступним для персоналу. Також гарною ідеєю буде познайомитися зі своєю цільовою аудиторією під час спілкування. Гарна комунікація забезпечує успішну передачу інформації від однієї людини до іншої. Тож, коли це робиться ефективно, це може допомогти в управлінні підприємством, гарантуючи, що всі впевнені, можуть працювати разом і кожен знає свою роль.

Менеджмент та комунікація тісно пов'язані між собою. Як визначено, комунікація – це процес, за допомогою якого інформація передається між двома або більше людьми. У літературі з менеджменту обговорюється, що кожна управлінська роль – планування, організація, керівництво та контроль – залежить від ефективної комунікації. Отже, менеджери повинні мати можливість отримувати та обмінюватися точною та релевантною інформацією, на основі якої можна діяти. Коли точна інформація надсилається, отримується та поширюється, співробітники можуть бути поінформовані, що дає їм більше можливостей для ефективної роботи. Однак, коли інформація спотворюється та неправильно інтерпретується, ймовірно, поширюватиметься помилкова інформація, що призведе до помилок у комунікації. Ймовірно, виникнуть значні проблеми в організації.

Отже, для менеджера вкрай важливо ефективно розуміти та застосовувати основи процесу комунікації у своєму управлінні та лідерстві.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ КОМУНІКАЦІЙ НА ТОВ «ЯРКО ТРЕЙД»

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

ТОВ «ЯРКО ТРЕЙД» – компанія нового формату з висококваліфікованою командою співробітників та клієнтоорієнтованим менеджментом. Товариство з обмеженою відповідальністю «ЯРКО ТРЕЙД» діє на підставі Статуту, Господарського та Цивільного кодексів України, Законів України «Про господарські товариства», «Про зовнішньоекономічну діяльність» та інших законодавчих та нормативно - правових актів України [52].

Товариство з обмеженою відповідальністю «ЯРКО ТРЕЙД» (ТОВ «ЯРКО ТРЕЙД») зареєстроване за адресою: Україна, 69014, Запорізька обл., місто Запоріжжя, вул. Магістральна, будинок 72. Створене для задоволення суспільних потреб у випуску продукції, роботах, послугах в будівній галузі, а також суміжних та інших галузях промисловості і сферах їх реалізації на основі отриманого прибутку, що відповідає соціально-економічним інтересам членів трудового колективу [53]. Основні види діяльності ТОВ «ЯРКО ТРЕЙД» підприємства висвітлено на (табл.2.1):

Таблиця 2.1

Основні види діяльності ТОВ «ЯРКО ТРЕЙД». Джерело [32]

№	Шифр	Характеристика
1	41.20	Будівництво житлових і нежитлових будівель
2	42.11	Будівництво доріг і автострад
3	42.99	Будівництво інших споруд, н.в.і.у.
4	43.11	Знесення
5	43.22	Монтаж водопровідних мереж, систем опалення та кондиціонування
6	43.39	Інші роботи із завершення будівництва
7	46.13	Діяльність посередників у торгівлі деревиною, будівельними матеріалами та санітарно-технічними виробами
8	46.18	Діяльність посередників, що спеціалізуються в торгівлі іншими товарами
9	46.19	Діяльність посередників у торгівлі товарами широкого асортименту
10	46.49	Оптова торгівля іншими товарами господарського призначення

ТОВ «ЯРКО ТРЕЙД» має самостійний баланс, поточний та інші банківські рахунки; а також печатки і штампи та фірмовий бланк зі своїм найменуванням українською мовою, інші атрибути та необхідні ознаки юридичної особи [14].

На підприємстві управління повинно здійснюватися на основі певної організаційної структури. При розробці організаційної структури управління ТОВ «ЯРКО ТРЕЙД» необхідно забезпечити ефективний розподіл функцій управління за підрозділами (рис. 2.1).

При цьому, необхідне виконання наступних умов:

- вирішення подібних питань не повинно передаватися іншим підрозділам у компанії;
- всі функції щодо управління повинні входити до обов'язків керуючих підрозділів;
- важливі питання повинні вирішуватися у підрозділі, який є компетентним щодо прийняття ефективного рішення.

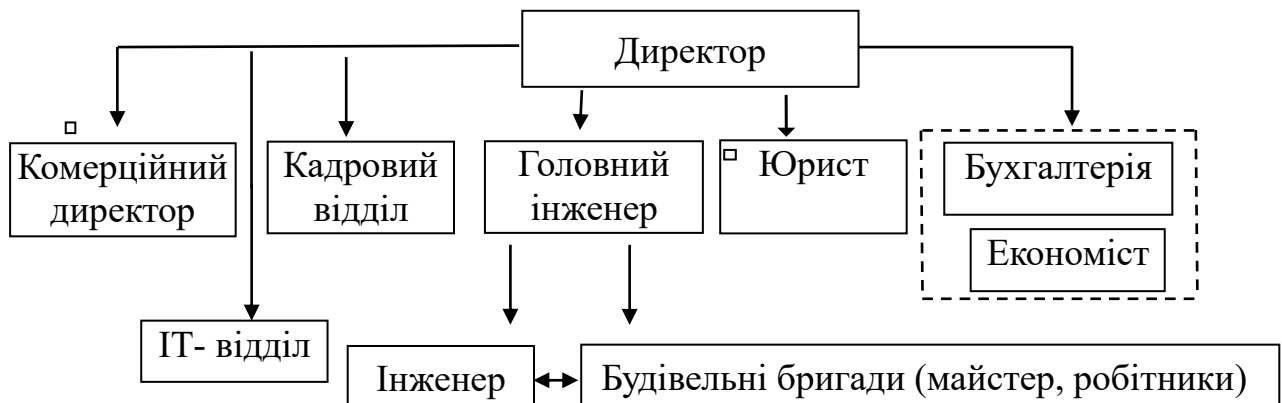


Рис. 2.1. Організаційна структура ТОВ «ЯРКО ТРЕЙД»

На ТОВ «ЯРКО ТРЕЙД» існує тісний вертикальний і горизонтальний зв'язок між окремими підрозділами компанії. Як правило, відносини між бізнес-менеджером та керівниками відділів утворюють вертикальні відносини.

Керівництво організації здатне сприймати і застосовувати моделі управління та організаційні структури, які успішно використовуються

іноземними організаціями або передовими вітчизняними підприємствами, що може допомогти їм завоювати більшу частку ринку.

Виконавчим органом є директор, який відповідає перед загальними зборами, організовує виконання їх рішень та керує поточною діяльністю товариства. Директор призначається Зборами Учасників. Директором товариства може бути один з учасників Товариства або особа, яка не входить до числа Учасників, призначених на цю посаду Загальними Зборами. Директор керує, організовує роботу та несе відповідальність за діяльність Товариства в межах наданих йому прав [52].

Обов'язки директора ТОВ «ЯРКО ТРЕЙД» зазначено на рис. 2.2.

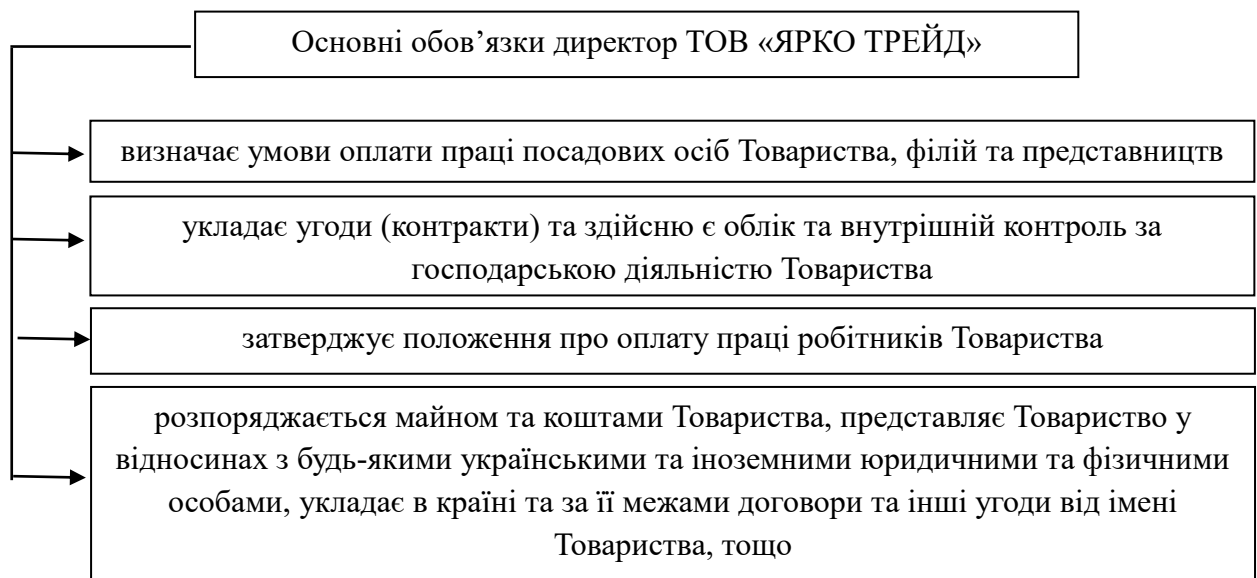


Рис. 2.2. Основні обов'язки директора ТОВ «ЯРКО ТРЕЙД»

Засновником підприємства є фізична особа - Омельчак Андрій Олегович.

Організація роботи з персоналом на підприємстві орієнтована на виконання задач кадрової політики і являє собою певну систему різних видів кадрової роботи. Важливим для управління персоналом є нормативно–правова база інформаційного та матеріально–технічного забезпечення, яка включає в себе:

- посадові інструкції;
- колективний договір;

- положення з формування кадрового резерву в організації;
- інструкція з дотримання правил техніки безпеки;
- положення про підрозділи;
- положення з оплати й стимулювання праці;
- рекомендації з організації підбору персоналу;
- положення з організації адаптації працівників;
- посадові інструкції і т.д. [52]/

Підрозділ по роботі з персоналом в даній організації відіграє важливу роль, оскільки виконує такі функції, як (рис.2.3):

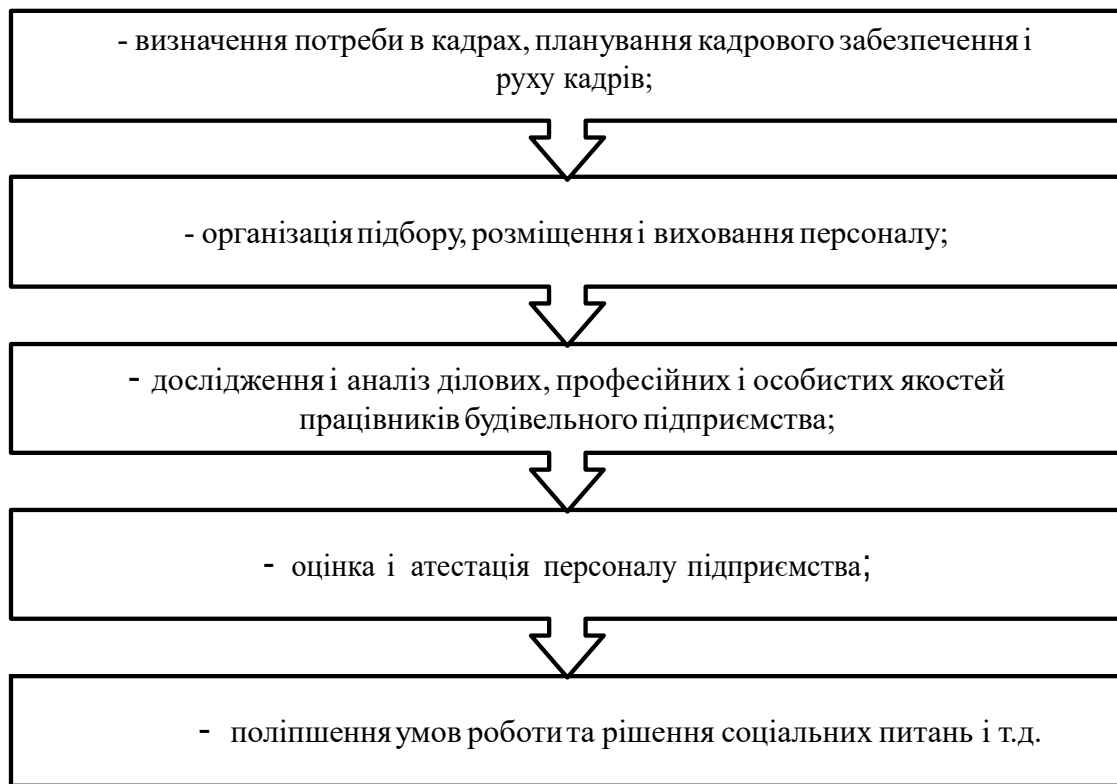


Рис. 2.3. Функції підрозділу по роботі з персоналом ТОВ «ЯРКО ТРЕЙД»

На підприємстві ТОВ «ЯРКО ТРЕЙД» існують правила внутрішнього трудового розпорядку та типові схеми організації праці робітників та ІТП. Гарантії заробітної плати на підприємстві передбачені законодавством, правилами внутрішнього розпорядку та договірними відносинами. При прийомі на роботу нового співробітника компанія укладає з ним трудовий договір. Однак підприємство не обмежується тільки виплатою заробітної плати працівникам, що перебувають у трудових відносинах з ним і включені до

облікового складу підприємства. Залучають для виконання певних робіт фізичних осіб й оплачують їхню працю за договорами цивільно-правового характеру.

Також в межах характеристики об'єкту та суб'єкту управління вважаємо за доцільне охарактеризувати стиль управління, що переважає на досліджуваному підприємстві. Дані отримані шляхом опитування та спостереження та зведені у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Характеристика стилю керівництва в підприємстві

Елемент стилю	Характеристика
Стиль характеризується	розподілом повноважень
Спосіб прийняття управлінських рішень	переважно колегіально, але «швидкі» рішення приймаються одноосібно
Манера спілкування керівництва	ситуативна, але переважає товариський тон
Висловлювання похвали, осуду	переважно публічно, але враховуючи думку колективу
Основний метод керівництва	розпорядження, прохання, доручення, інструкції, вказівки
Позиція керівника	«в колективі»
Планування заходів	опираючись на колективну думку та в основному для колективу
Ініціатива	йде як від керівника, так і колективу
Орієнтація управління	на вирішення поставленої задачі, введення нововведень, контроль діяльності, налагодження позитивного морально-психологічного мікроклімату
Відповідальність за виконання прийнятих рішень	спільна, колективна

Отже переважаючий стиль керівництва в підприємстві демократичний, але наявні елементи адміністративно-розпорядчого.

Протягом 2023-2024 роки, змін у штаті працівників не відбувалося (табл.2.3).

Таблиця 2.3

Розподіл працівників ТОВ «ЯРКО ТРЕЙД» 2023-2024 рр.

Штатні працівники, чол.	Позаштатні працівники	Кількість, осіб
29	зовнішні сумісники	3
	працюють за цивільно-правовим договором	5

2022 рік ввійшов в історію таким, коли росія здійснила здійсnila широкомасштабне вторгнення в Україну. Будівництво та ринок нерухомості, як і інші галузі економіки, опинилися на межі колапсу в умовах воєнних дій. Будівельна галузь опинилася в одній із найскладніших ситуацій. Але більшість забудовників все ж таки змогла відновити будівництво на майданчиках. У IV кварталі 2022 року індикатор ділової впевненості в будівництві трохи підвищився. У порівнянні з III кварталом він зріс на 8,7%. Хоча цей показник і досі має від'ємне значення, як інформує Держстат, він закріпився на позначці мінус 60,4%, якщо порівнювати із даними на початку 2022 року.

Однією з головних проблем, з якою сьогодні стикається нерухомість, є падіння попиту в прифронтових регіонах. Показник за рік знизився на 90-95% і красномовно показує ситуацію на ринку. Однак забудовники не поспішають знижувати ціни, а крім того, вони їх підвищують.

Через закриття великої кількості будівельних компаній та суміжних галузей для компаній, що залишаються на ринку, кількість конкурентів зменшилася, що, в свою чергу, призвело до збільшення попиту на компанії, що залишаються на ринку, особливо в регіонах активних бойових дій або можливих бойових дій.

Щоб оцінити діяльність будівельної організації, перш за все, необхідно вибрати надійного партнера для доцільного інвестування і підібрати відповідний персонал, який забезпечить ефективне виконання певного виду робіт.

Дійсно, саме кваліфікація і досвід персоналу в компанії, соціально-психологічний клімат в колективі, винахідливість співробітників призводять до належного і якісного виконання робіт, ефективності прийняття управлінських рішень і, як наслідок, кінцевими результатами діяльності компанії.

Аналіз фінансового стану ТОВ «ЯРКО ТРЕЙД», був здійснений на основі фінансових результатів (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Показники фінансової активності (тис. грн.)

Найменування показника	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Відхилення +/-	Темп росту (%)
Чистий прибуток	234	271	1380	1109	5,25
Оборотні (поточні) активи	1025	1258	2264	1006	1,81
Поточні зобов'язання	547	677	1192	515	1,77
Запаси	315	340	331	-9	0,97
Грошові активи	60	73	330	257	5,08
Пайовий капітал	682	682	682	0	1
Прибуток від операційної діяльності	236	300	1583	1283	5,42
Вартість основних засобів	743	785	795	10	1,01
Валовий прибуток	398	469	2067	1598	4,48
Інші операційні витрати	289	345	469	124	1,37

Динаміку основних показників зображено на рис.2.5.

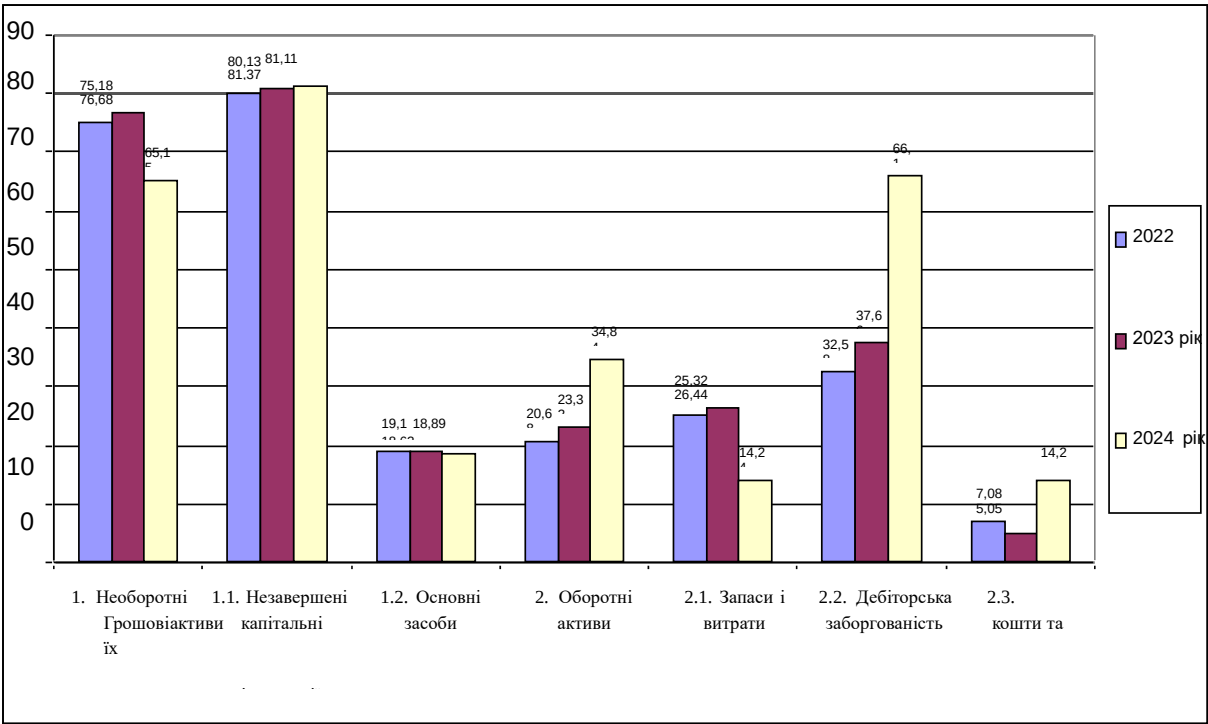


Рис. 2.5. Аналіз основних складових активів ТОВ «ЯРКО ТРЕЙД», %

Таким чином, на основі аналізу основних складових активів у цій компанії можна сказати, що частка оборотних активів зросла порівняно з необоротними активами. На збільшення частки вплинули наступні показники: дебіторська заборгованість збільшилась на 28,44%, а грошові кошти та їх еквіваленти - на 9,15%. На рис. 2.6. відображено основні складові пасивів.

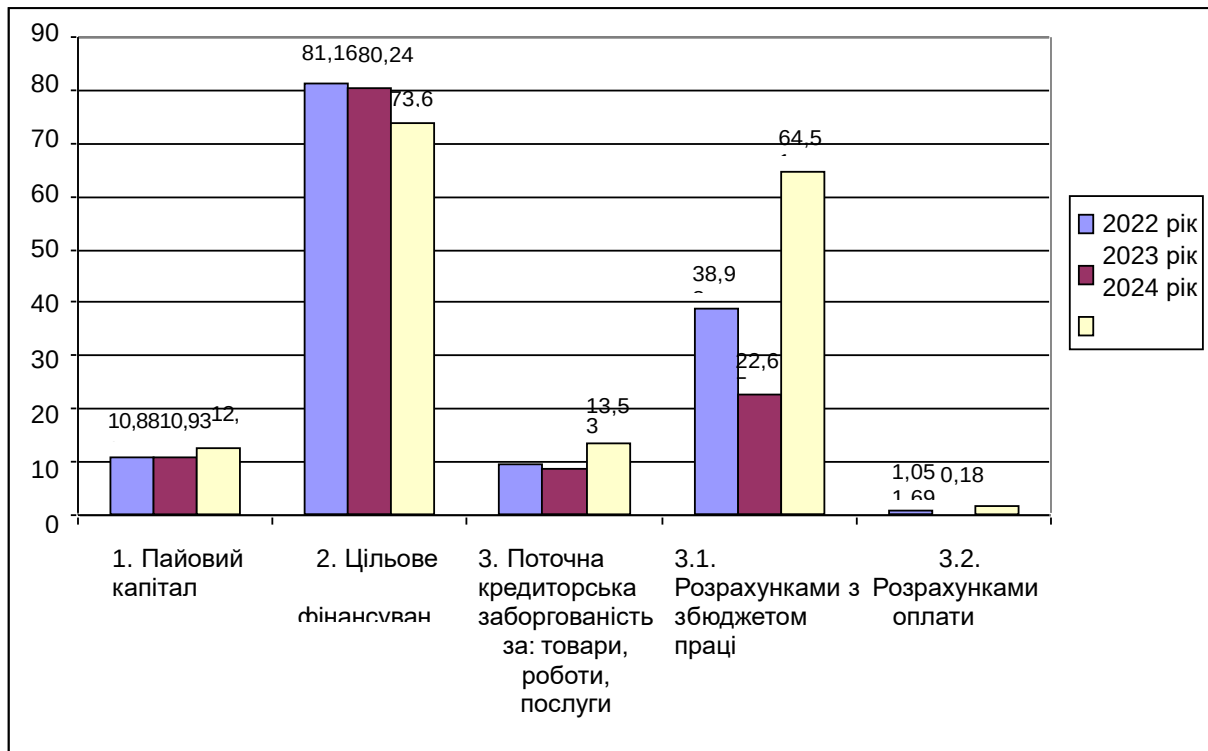


Рис.2.6. Аналіз основних складових пасивів ТОВ «ЯРКО ТРЕЙД», %

Отже, проаналізувавши основні складові пасиву на підприємстві, можна сказати, що:

- частка інвестиційного капіталу в структурі збільшилася на 1,88, що свідчить про збільшення фінансової залежності підприємства від зовнішніх інвесторів і кредиторів через збільшення поточної кредиторської заборгованості за товари, роботи і послуги на 4,7%;

- негативним показником є збільшення частки розрахунків з бюджетом та з оплати праці на 41,86% та 1,51% відповідно.

Для того щоб більш точно відобразити фінансове становище ТОВ «ЯРКО ТРЕЙД», на основі даних фінансової звітності, були здійснені наступні розрахунки (табл.2.7).

Таблиця 2.7

Аналітичні дані щодо показників ліквідності та платоспроможності

Назва показника	Формула розрахунку	Нормативне значення
1. Коефіцієнт загальної ліквідності	$K_{\text{заг.л.}} = \frac{\text{Оборотні активи}}{\text{Поточні зобов'язання}}$	$2 < K < 2,5$
2. Коефіцієнт поточної ліквідності	$K_{\text{пот.л.}} = \frac{(\text{Оборотні активи} - \text{Запаси})}{\text{Поточні зобов'язання}}$	$0,6 < K < 2$
3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	$K_{\text{абс.л.}} = \frac{\text{Грошові активи}}{\text{Поточні зобов'язання}}$	$0,2 < K < 0,25$
4. Коефіцієнт платоспроможності	$K_{\text{плат.}} = \frac{\text{Пайовий капітал}}{\text{Поточні зобов'язання}}$	$0,8 < K < 1$

Значення коефіцієнтів за 2023 рік були наступні (табл.2.7):

Таблиця 2.7

Розрахунок та результат коефіцієнтів за 2023 рік

№	Показник	Розрахунок	Результат
1	К заг.л.	1258 / 677	1,86
2	К пот.л	(1258-340) / 677	1,36
3	К абс.л.	73 / 677	0,11
4	К платоспр.	682 / 677	1,01

Значення коефіцієнтів за 2024 рік (табл. 2.8):

Таблиця 2.8

Розрахунок та результат коефіцієнтів за 2024 рік

№	Показник	Розрахунок	Результат
1	К заг.л.	2264 / 1192	1,9
2	К пот.л	(2264-331) / 1192	1,62
3	К абс.л.	330 / 1192	0,28
4	К платоспр.	682 / 1192	0,57

Таким чином, виходячи з наведених вище розрахунків, можна сказати, що компанія не володіє достатніми оборотними активами для покриття своїх поточних зобов'язань, про що свідчить величина коефіцієнта загальної ліквідності, який станом на 2023 р. склав 1,86, а в 2024 р. – 1,9, що нижче нормативного значення.

Це означає, що компанія не має значної кількості вільних ресурсів. Коефіцієнт поточної ліквідності збільшився на 0,26 за аналізований період, що свідчить про те, що у компанії є можливість погасити поточні зобов'язання за умови своєчасного розрахунку з дебіторами.

Розрахований коефіцієнт абсолютної ліквідності вказує на те, що підприємство не може повністю погасити короткострокову заборгованість, а отже, вчасно покривати невідкладні зобов'язання.

Коефіцієнт платоспроможності не повністю відповідає нормативному значенню, що свідчить про нераціональне використання фінансових ресурсів на даному підприємстві. Для більш детального визначення рівня прибутковості досліджуваного підприємства та ефективності його роботи були здійснені розрахунки рентабельності на основі фінансової звітності (табл.2.9).

Таблиця 2.9

Аналітичні дані щодо основних показників рентабельності

Назва показника	Формула розрахунку	Нормативне значення
1. Рентабельність активів	$R_{ак.} = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Середньорічна вартість активів}}$	$0,14 < R < 1$
2. Рентабельність основних засобів	$R_{о.з.} = \frac{\text{Прибуток від операційної діяльності}}{\text{Вартість основних засобів}}$	$0,3 < R < 2$
3. Рентабельність власного капіталу	$R_{в.к.} = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Пайовий капітал}}$	$0,21 < K < 3$
4. Рентабельність операційної діяльності	$R_{оп.д.} = \frac{\text{Прибуток від операційної діяльності}}{\text{Інші операційні витрати}}$	$R > 1$
5. Рентабельність виконаних робіт	$R_{вик.р.} = \frac{\text{Валовий прибуток}}{\text{Прибуток від операційної діяльності}}$	$0,5 < R < 2$
6. Рентабельність операційних витрат	$R_{оп.в.} = \frac{\text{Валовий прибуток}}{\text{Інші операційні витрати}}$	$R > 2$

1. Значення показників рентабельності за 2023 рік були наступними (табл.2.10):

Таблиця 2.10

Значення показників рентабельності за 2023 рік

№	Показник	Розрахунок	Результат
1	R ак.	271 / 1258	0,22
2	R о.з.	300 / 785	0,38
3	R в.к.	271 / 682	0,40
4	R оп.д.	300 / 345	0,87
5	R вик.р.	469 / 300	1,56
6	R оп.в.	469 / 345	1,36

2. За 2024 рік значення показників рентабельності зазначено в таблиці 2.11:

Таблиця 2.11

Значення показників рентабельності за 2024 рік

№	Показник	Розрахунок	Результат
1	R ак.	1380 / 2264	0,61
2	R о.з.	1583 / 795	1,99
3	R в.к.	1380 / 682	2,02
4	R оп.д.	1583 / 527	3,00
5	R вик.р.	2067 / 1583	1,31
6	R оп.в.	2067 / 469	4,41

Таким чином, після розрахунку основних показників рентабельності можна зробити наступні висновки:

- рентабельність активів відповідає нормативним значенням, що означає, що компанія намагається ефективно використовувати свої активи;

- показник рентабельності основних засобів за 2024 рік склав 1,99, за 2023 - 0,38, що відповідає нормативним значенням і вказує на частку прибутку, отриманого за рік від вартості основних засобів;

- рентабельність власного капіталу за звітний рік збільшилася на 1,62% порівняно з аналогічним періодом минулого року, у 2024 році вона склала 2,02%. Це свідчить про ефективну віддачу за вкладений власний капітал;

- рентабельність операційної діяльності збільшилася з 0,87 до 3,00 у 2022 році, що відповідає нормативному значенню;

- рентабельність виконаних робіт за звітний період знизилася на 0,25% в порівнянні з минулим роком, це говорить про зниження прибутку в результаті послуг, що надаються компанією, але в цілому розраховані показники знаходились в межах норми на рівні 1,56 в 2023 році і 1,31 в 2024 році;

- рентабельність операційних витрат у 2024 році, порівняно з 2023 роком зросла на 3,05, і складає 4,41.

Це показує, що будівельна компанія раціонально використовує як доходи, так і витрати.

2.2. Дослідження та аналіз комунікацій ТОВ «ЯРКО ТРЕЙД»

Ефективна управлінська комунікація є одним з найважливіших рушійних сил успіху організації. Більше того, організації з добре налагодженими стратегіями управлінської комунікації мають значну конкурентну перевагу над тими, хто нехтує важливістю комунікації на робочому місці.

Ефективна комунікація - запорука процвітання бізнесу. У сучасному конкурентному середовищі набуття навичок з комунікаційного менеджменту може стати різницею між успіхом і поразкою. Важливість ефективних комунікацій для ТОВ «ЯРКО ТРЕЙД» проявляється у:

Побудова міцних відносин між персоналом: ефективна комунікація будує довіру та повагу між працівниками, а також між керівництвом та персоналом.

Ця довіра сприяє створенню позитивної робочої атмосфери, що призводить до підвищення залученості та мотивації.

Посилення командної співпраці: відкрите та часте спілкування в команді дозволяє краще обмінюватися ідеями, вирішувати проблеми та приймати рішення, що сприяє інноваціям та підвищенню продуктивності.

Покращення відносин з клієнтами: чітка комунікація з клієнтами допомагає зрозуміти їхні потреби та очікування, надаючи точну інформацію та підвищуючи довіру і лояльність.

Сприяння управлінню змінами: під час організаційних змін ефективна комунікація гарантує, що всі зацікавлені сторони поінформовані та залучені до процесу, зменшуючи опір та сприяючи більш плавному переходу.

Кризовий менеджмент: під час кризи ефективна комунікація має вирішальне значення. Вона допомагає швидко поширювати точну інформацію, управляти очікуваннями та пом'якшувати наслідки.

ТОВ «ЯРКО ТРЕЙД» користується різноманітними засобами комунікацій як із зовнішнім середовищем, так і всередині підприємства. Керівники мають мати прямий та зворотній контакт з менеджерами нижчих ланок і, як наслідок, з усіма працівниками підприємства.

При дослідженні організаційної характеристики підприємства було виявлено що ТОВ «ЯРКО ТРЕЙД» має вертикальні та горизонтальні комунікаційні зв'язки. У цих комунікаціях беруть участь менеджери, їхні керівники та підлеглі.

Вертикальні комунікації ТОВ «ЯРКО ТРЕЙД» можуть й в подальшому мають бути – двонаправленими (спрямовані зверху вниз і знизу вгору), оскільки тоді вони (з активним зворотнім зв'язком) є ефективніші, ніж однонаправлені. Горизонтальні комунікації відбуваються між колегами та співробітниками на одному рівні. Вони сприяють координації між підлеглими ланками й відіграють головну роль у робочих командах, де є працівники різних відділів.

В умовах сьогодення, починаючи з 2019 року (пандемія covid-19 й в подальшому через широкомасштабне вторгнення рф в Україну, спосіб роботи

ТОВ «ЯРКО ТРЕЙД» кардинально змінився, оскільки все більше людей працюють віддалено, внутрішня комунікація ще ніколи не була такою важливою. Оскільки ситуація продовжує змінюватися, а співробітники вчаться адаптуватися до нової реальності, так само мають змінюватися і ваші внутрішні комунікації. Використання політики внутрішньої комунікації та стратегії внутрішньої комунікації ТОВ «ЯРКО ТРЕЙД» є надзвичайно важливим для успіху внутрішніх комунікацій. Внутрішня комунікація включає онлайн та офлайн спілкування між керівником, менеджерами та працівниками. На ТОВ «ЯРКО ТРЕЙД» це односторонній або двосторонній зв'язок. Прикладами цього є: внутрішні електронні листи, розсилки, SMS, форуми, соціальні мережі, відео та використання інтрамережі.

Планування та виконання є ключем до успішної внутрішньої комунікації ТОВ «ЯРКО ТРЕЙД», а прозорість та відкритість у висловлюванні корпоративного повідомлення можуть створити щасливу та проактивну робочу атмосферу. Процеси та план виконання часто спочатку викладаються у документі або шаблоні політики внутрішньої комунікації.

Важливо що внутрішні комунікації ТОВ «ЯРКО ТРЕЙД» не є односторонніми, що надходять лише від організації/роботодавця. Надзвичайно важливо забезпечення співробітників ТОВ «ЯРКО ТРЕЙД» можливістю спілкуватися та брати участь у внутрішніх комунікаціях. Хороші внутрішні комунікації ТОВ «ЯРКО ТРЕЙД» не перевантажують персонал, через те що вони включають використання візуальних елементів, таких як графіка, інфографіка та зображення, що доречно та релевантно, і не ускладнює повідомлення.

При комунікації між рівнями організації (вертикальна структура) вся інформація пересувається в організації з рівня на рівень у межах вертикальних комунікацій. Вона може передаватися по спадній, тобто з вищих рівнів на нижчі. Нижче проведемо дослідження ефективності комунікаційного процесу (на основі опитування працівників) ТОВ «ЯРКО ТРЕЙД» й в подальшому дамо

оцінку на підставі експертних оцінок. Результати оформимо у вигляді таблиці 2.12.

Таблиця 2.12

**Оцінка ефективності комунікаційного процесу ТОВ «ЯРКО ТРЕЙД»
за різними критеріями**

Засіб комунікації	Оцінка ефективності за критеріями		
	Досягнення цілі, %	Діалог, %	Задоволеність, %
Безпосереднє спілкування	90	60	85
Електронна пошта	100	70	90
Офіційний сайт	65	65	75
Google-форми	100	90	85
Online дошка RealTimeBoard	50	20	40
Виступи на семінарах	70	75	75
Відеоконференція на платформі Mirapolis	75	80	85
Відеоконференція на платформі Google Meet	85	85	90
Проведення майстер - класів	95	85	80
Відео інструкції	75	60	90
Online трансляції заходів	75	65	80
Електронна хмара	65	70	80
Телефонна розмова	100	90	90
Повідомлення в месенджерах	95	95	95

З таблиці видно, що на підприємстві досить ефективна система комунікацій. Особливу ефективність мають способи комунікації: повідомлення в месенджерах, телефонні розмови, електронна пошта, Google-форми та безпосереднє спілкування. Найменшу ефективність мають: Online дошка RealTimeBoard та офіційний сайт.

На сьогодні не можливо уявити собі комунікації на підприємстві без цифрових технологій. Найбільш ефективними (за результатами аналізу табл. 2.10) виявилися саме цифрові технології. Однак, саме ці цифрові рішення стають випробовуванням для менеджерів, оскільки дозволяють не тільки вирішити нагальні проблеми (підвищувати продуктивність праці, покращити обмін інформацією, прискорити процес збирання, обробки, аналізу інформації, акумулювати значні обсяги інформації для аналітичного аналізу, створювати сценарії розвитку (альтернативні, песимістичні, реалістичні тощо), але і

створюють нові загрози для організації. Зокрема, якщо на підприємстві існували проблеми із організацією інформацією (її обробкою, збиранням, аналізом, зберіганням), способами передачі інформації між працівниками, значними інформаційними розривами між керівництвом та працівниками, то цифрові рішення будуть не просто випробовуванням, але і реальною загрозою для організаційного розвитку оскільки є особливості використання цифрових комунікацій на ТОВ «ЯРКО ТРЕЙД» (рис. 2.7).

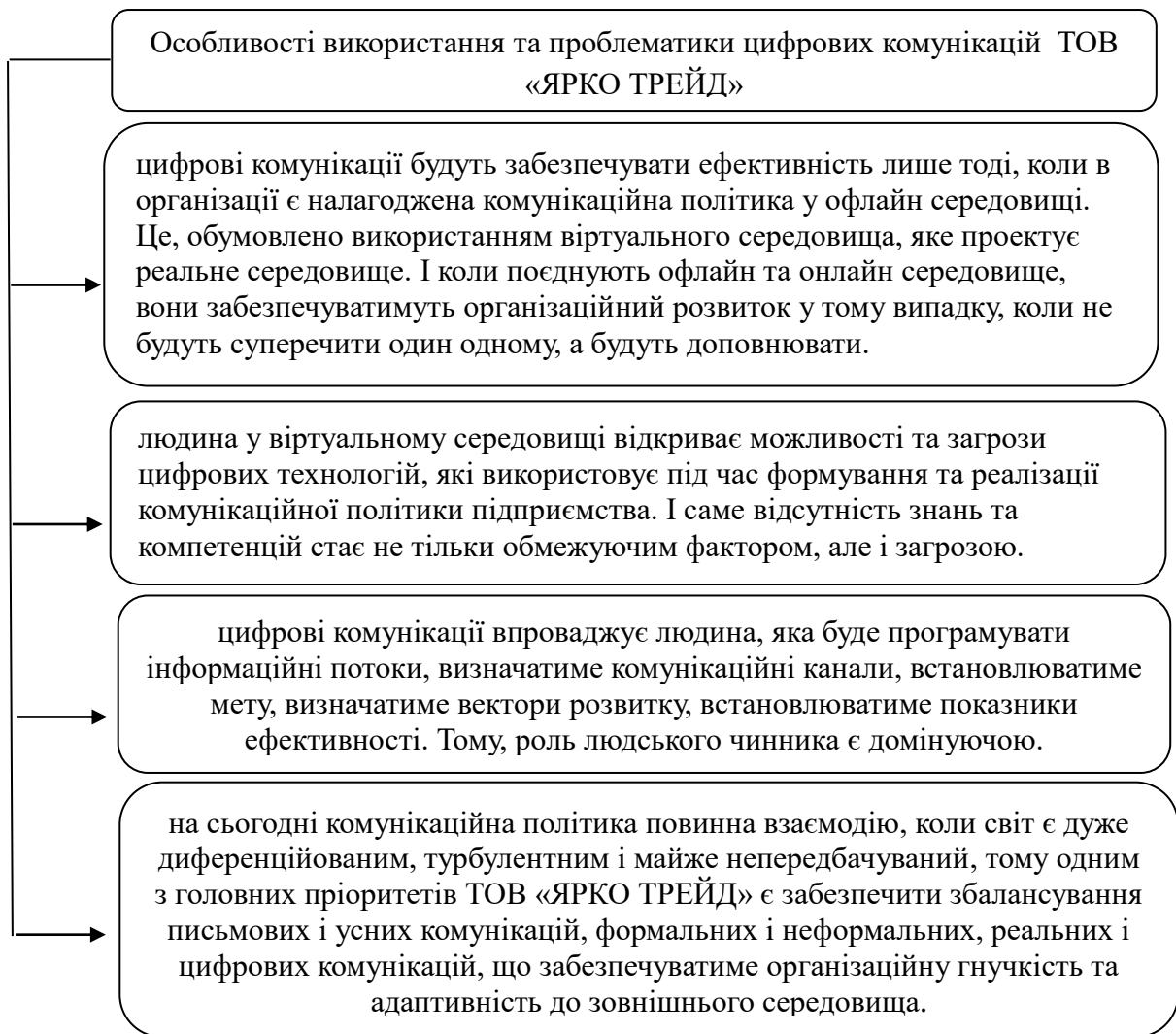


Рис. 2.7. Особливості використання та проблематики цифрових комунікацій ТОВ «ЯРКО ТРЕЙД»

Спосіб спілкування керівництва ТОВ «ЯРКО ТРЕЙД» зі своїм персоналом суттєво змінився. Менеджери тепер залежать від онлайн-засобів

комунікації та повинні навчитися використовувати технології для розширення можливостей своїх співробітників.

Політика внутрішньої комунікації ТОВ «ЯРКО ТРЕЙД» – це документ, який визначає підхід організації до внутрішньої комунікації зі своїми співробітниками. Ця Політика внутрішньої комунікації визначає принципи та найкращі практики внутрішньої комунікації, щоб забезпечити безперебійний та послідовний потік інформації на всіх рівнях та у всіх відділах організації. У внутрішній політиці висвітлено та визначено, якою інформацією можна ділитися та повідомляти, а також як. Внутрішні комунікації в організації так само важливі, як і зовнішні.

Спілкування через електронну пошту та інші канали відіграє важливу роль у повсякденному бізнесі, проте необхідно зауважувати та усвідомлювати наслідки: наприклад збій у комунікаційній інфраструктурі ТОВ «ЯРКО ТРЕЙД» може мати на імідж компанії, не кажучи вже про економічний вплив, якого вони можуть зазнати. Тому вкрай важливо комплексно захистити критично важливі для ТОВ «ЯРКО ТРЕЙД» комунікаційні процеси. ТОВ «ЯРКО ТРЕЙД» враховує особливості під час захисту своєї комунікаційної інфраструктури.

1. Забезпечує безперервності бізнесу у разі збою електронної пошти. Коли ключові компоненти ІТ-інфраструктури виходять з ладу, бізнес може швидко зазнати збитків і втрат. Саме тому керівник підприємства прийняв рішення для відновлення після збоїв, яке безперешкодно дозволяє продовжувати зв'язок у надзвичайних ситуаціях. Хмарне рішення для забезпечення безперервності електронної пошти з підготовленими обліковими записами електронної пошти – таке, що працює повністю незалежно від основної системи електронної пошти – гарантує, що зв'язок електронною поштою може залишатися безперебійним у таких випадках. Це дозволяє співробітникам продовжувати надсилати та отримувати електронні листи навіть у разі стихійного лиха.

2. Захист від кібератак з певних країн. Особливо в поточній політичній ситуації корисним є превентивно є ізолювання всіх повідомлень, що надходять з певних регіонів або країн, незалежно від їхнього вмісту. Чи то з міркувань

безпеки, чи то для дотримання певних вимог. Окрім географічного походження, також додатково автоматично обробляються електронні листи на основі їхньої мови.

3. Перезагруженість ІТ-відділу. Значною мірою через поточну нестачу кваліфікованого персоналу, ІТ-відділи сильно перевантажені. Тим часом, застаріла інфраструктура та технології лише посилюють проблему. Відсутність цифровізації та автоматизації призводить до того, що кваліфікований ІТ-персонал втрачає дорогоцінний час на усунення несправностей та пошук помилок. В результаті майже немає ресурсів для діяльності, що додає цінності. Те саме стосується надійного обміну повідомленнями, що стосуються ведення бізнесу. Сучасна, гнучка та масштабована хмарна платформа обміну повідомленнями може суттєво полегшити ІТ-відділи від тягара рутинних завдань, допомагаючи співробітникам досягти більшої гнучкості. Це, як наслідок, дозволяє співробітникам зосередити більше зусиль на впровадженні інноваційних рішень для досягнення бізнес-цілей компанії.

4. Успішне інтегрування постачальників. Численні постачальники різних категорій залучені до різних процесів у ланцюжку поставок. Тому ТОВ «ЯРКО ТРЕЙД» має справу з великою кількістю вхідних та вихідних документів, включаючи замовлення, підтвердження, повідомлення про доставку та рахунки-фактури. Вони обробляються по-різному, що часто вимагає значних ручних зусиль для сортування записів, перетворення їх у певні формати та забезпечення їх доступності через систему ERP. Враховуючи величезні часові витрати та високі витрати, які вимагає цей процес, доцільно інтегрувати всіх постачальників в єдину хмарну платформу, незалежно від їх розміру чи типу. В ідеальному випадку це перетворить неструктуровані дані на структуровану інформацію, а потім автоматично передасть її до системи ERP у необхідному форматі. Автоматизована обробка бізнес-документів дозволить компаніям отримати вигоду від більш безперебійного руху грошових коштів та економії коштів близько 60 відсотків порівняно з ручними процесами.

5. Надійне надсилання транзакційних електронних листів як ефективний елемент комунікаційного процесу та ТОВ «ЯРКО ТРЕЙД». Швидке та надійне надсилання інформації великій кількості одержувачів одночасно є викликом для підприємства. Зокрема, надсилання величезних обсягів маркетингових електронних листів, розсилок або змін паролів є особливо складним і може легко довести власну поштову інфраструктуру ТОВ «ЯРКО ТРЕЙД» до її абсолютних меж. Ще більшу тривогу викликає те, що повідомлення потрапляють до поштової скриньки одержувача лише в тому випадку, якщо відправник має рейтинг надійності. Комплексне управління репутацією ТОВ «ЯРКО ТРЕЙД» та постійний моніторинг і оптимізація трафіку даних гарантують, що повідомлення надійно потрапляють до поштових скриньок усіх потенційних одержувачів.

Будь-яка організація складається з формальних і неформальних компонентів, ТОВ «ЯРКО ТРЕЙД» не є виключенням. Канал неформальних комунікацій можна назвати каналом розповсюдження чуток. Сфера розповсюдження чуток – це місця великої скупченості працівників. Оскільки по каналах чуток інформація передається значно швидше, ніж по каналах формального спілкування, керівники цілеспрямовано можуть використовувати чутки для запланованого витоку й розповсюдження певної інформації. Часто чуткам приписується репутація неточної інформації. Але за дослідженнями, від 70 до 90% чуток є правдивими, якщо інформація стосується самої компанії. Однак не варто звертати увагу на чутки про чиєсь особисте життя або емоційно забарвлену інформацію.

Перешкоди, що виникають у сфері комунікацій на підприємстві ТОВ «ЯРКО ТРЕЙД», поділяють на перешкоди в комунікаціях між особами та в організаційних комунікаціях. Фактори, що перешкоджають ефективності комунікації ТОВ «ЯРКО ТРЕЙД», відомі як комунікаційні бар'єри. Через ці бар'єри комунікація може бути унеможливлена, її частина може бути фільтрована, або може бути передана невірна інформація, що призводить до непорозумінь.

Таким чином, комунікаційна система ТОВ «ЯРКО ТРЕЙД» - це структурований набір керівних принципів, які визначають, як інформація передається всередині організації та зовнішнім зацікавленим сторонам. Вона забезпечує чіткість, безпеку та відповідність усім каналам комунікації, включно з електронною поштою, соціальними мережами, телефонними дзвінками, зустрічами та письмовими документами.

2.3. Основні проблеми комунікацій ТОВ «ЯРКО ТРЕЙД»

Ефективна комунікація є основою процвітаючого бізнес-середовища. Однак ТОВ «ЯРКО ТРЕЙД» стикається з поширеними проблемами комунікації на робочому місці, які перешкоджають продуктивності та співпраці. В результаті, співробітники можуть почуватися недооціненими, незалученими та навряд чи зможуть зробити більше, ніж потрібно, щоб стати новаторами у вашій компанії. Ще гірше, погана комунікація може призвести до неузгодженості між командами та погіршити враження клієнтів.

Комунікація є основною функцією лідерства. Окрім надання та отримання інформації, вона також створює культуру, дозволяє співробітникам обговорювати та надавати зворотний зв'язок, підвищує залученість, зменшує плинність кадрів, допомагає вашим співробітникам отримати уявлення про бачення та цінності компанії, підтримує зміни, керує кризами та багато іншого. Якщо залишити комунікації без уваги, ймовірно, виникнуть серйозні проблеми в різних сферах.

Розглянемо основну проблематику внутрішніх та зовнішніх комунікацій ТОВ «ЯРКО ТРЕЙД», які потребують подальшої мінімізації.

1. Реактивність замість проактивності. Потреба в проактивній поведінці керівника (директора) зазвичай зростає в періоди змін, таких як злиття, поглинання або кризи. Саме слово «реактивний» означає, що контроль над подіями знаходиться в руках когось іншого, й керівник вже має справу з комунікаційною надзвичайною ситуацією. Ситуація, що склалася сьогодні, а

саме воєнний стан, є наглядним прикладом кризової ситуації, тому керівнику доводиться працювати в період активних змін та нестабільності зовнішнього середовища. З іншого боку, проактивність дозволяє планувати та робити вибір заздалегідь, а також коригувати наступні повідомлення на основі відгуків співробітників. Брак інформації призводить до пліток ТОВ «ЯРКО ТРЕЙД», що може додати ще одну кризу до викликів, з якими ви вже маєте справу.

2. Тіньові комунікації. Приватні повідомлення та дзвінки справді мають своє місце в діловому спілкуванні, проте регулярне використання соціальних мереж для ділового спілкування є можливою загрозою. Керівництво ТОВ «ЯРКО ТРЕЙД» подає приклад, ділячись інформацією через чати Facebook або WhatsApp, виникають приватні розмови між співробітниками, які більше не контролюються керівництвом. Це створює те, що називається тіньовим спілкуванням. Однак розмови, що відбуваються в тіні, ідеально підходять для виникнення дезінформації та пліток. На жаль, інформацію, недоступну для персоналу відділу кадрів чи комунікацій, також надзвичайно важко дискредитувати. Тіньові комунікації ТОВ «ЯРКО ТРЕЙД» також можуть виникати, коли інструменти, надані співробітникам, не підходять для роботи.

3. Періодичне використання неправильного інструменту комунікацій. Велика групова електронна пошта без можливості таргетування, інформаційні екрани без можливості двостороннього зв'язку та неанонімна скринька для пропозицій – це лише кілька болючих прикладів. Правильні інструменти допоможуть досягти бажаного результату вчасно. Використовуйте засоби комунікації, які дозволяють детально таргетувати та створюють якомога менше шуму. Обирайте сучасні рішення, які не потребують фізичної присутності. Забезпечте двосторонній зв'язок та гарантуйте конфіденційність і безпеку кожного, надаючи анонімні способи повідомлення про важливі проблеми. Також задовольніть потреби тих, хто не має доступу до комп'ютера.

4. Не враховувати когось. Це трапляється під час комунікації між співробітниками першої лінії та безпосередньо, де відмінності між окремими співробітниками величезні, але часто ігноруються. Члени команди, які не мають

корпоративної електронної пошти чи пристроїв, знаходяться у віддаленому місці або мають токсичного чи пасивного менеджера, просто опиняються осторонь. Хоча такі співробітники ТОВ «ЯРКО ТРЕЙД» можуть бути доступні лише за одним телефонним дзвінком, жоден менеджер з внутрішніх комунікацій на підприємстві ніколи не повинен витрачати свій час на інформування співробітників у такий трудомісткий спосіб.

5. Спілкування лише в одному напрямку. Проблеми комунікації на робочому місці ТОВ «ЯРКО ТРЕЙД» починаються з наївного припущення, що співробітники розуміють кожну надану їм інформацію і ніколи не мають про що запитати. Ніщо не може бути далі від істини, і все ж деякі менеджери все ще обирають комунікаційне рішення, яке не пропонує можливості для запитань, коментарів чи відгуків.

6. Відсутність стандартів комунікації ТОВ «ЯРКО ТРЕЙД».

7. Запит на інформацію та відсутність подальшої роботи. Імпульсні опитування, які просять співробітників щотижня звітувати про своє самопочуття чи задоволеність, чудові. Але ні повторення, ні повідомлення про те, на які рішення вплинули їхні відповіді, не змушують їх замислюватися, чому взагалі звернулися до них. Якщо постійно запитувати думку співробітників, але ніколи не надаєте зворотного зв'язку, керівник має бути готовим до того, що їхня мотивація зникне.

8. Будівельники ТОВ «ЯРКО ТРЕЙД» розкидані по різних будівельних майданчиках, а це означає, що вони бачать лише своїх безпосередніх колег, але не мають уявлення про організацію в цілому.

9. Відсутність психологічної безпеки. Не кожен працівник почувається комфортно, висловлюючи занепокоєння або ділячись своїми ідеями публічно. Фактично, біля 25% працівників вважають, що їхні голоси не чують. Ці працівники вважають, що їхній зворотний зв'язок не цінується, а керівництво не заохочує, не вислуховує та не реагує на їхні пропозиції.

10. Адаптація. В середньому адаптація працівника ТОВ «ЯРКО ТРЕЙД» займає близько півтора-двох місяців. Ці три місяці можуть бути заповнені тим,

що співробітники копатимуться в документах та намагатимуться зрозуміти політику компанії, процедури навчання та пільги.

Як не парадоксально, але бомбардування працівників надмірною кількістю повідомлень так само шкідливе, як і недостатня комунікація. Дотримання балансу в поширенні релевантної інформації ТОВ «ЯРКО ТРЕЙД» має вирішальне значення. Впровадження розумних комунікаційних практик запобігає плутанині, гарантуючи, що передана інформація залишається актуальною.

Таким чином, комунікація – це непросто. Створення справжньої ефективної системи комунікацій вимагає часу, зусиль та прозорості. Але зрештою, воно того варте. Відкрите спілкування допомагає співробітникам почуватися більш задоволеними своєю роботою, комфортно співпрацювати з іншими над інноваційними ідеями та розвивати нові навички, які сприяють досягненню цілей ТОВ «ЯРКО ТРЕЙД».

Проблеми з комунікацією можуть призвести до поступового погіршення стану підприємства. Важко розпізнати ознаки поганої комунікації, перш ніж буде завдано шкоди ТОВ «ЯРКО ТРЕЙД». Завдання починають пропадати. Звинувачення перекладаються на інших. Без сильних стратегій внутрішньої комунікації цілі можуть з'являтися та зникати, не будучи досягнутими.

Комунікація є важливою для належного функціонування будь-якого бізнесу. Однак у сучасну епоху все ще може виникати широкий спектр комунікаційних проблем. Найпоширенішими з них є відсутність відповідних комунікаційних інструментів та мотивації, низька якість письмового спілкування та нездатність подолати культурні відмінності.

Щоб вирішити такі проблеми, підприємству ТОВ «ЯРКО ТРЕЙД» слід розглянути можливість інвестування у відповідні засоби комунікації, проведення навчання з питань правильного письмового та усного спілкування, а також сприяння культурі відкритого спілкування. Крім того, підприємству слід заохочувати працівників активно слухати один одного та поважати різні культури та походження.

Хоча впровадження таких змін може зайняти певний час і зусилля, це, безсумнівно, призведе до більш продуктивного та ефективного робочого місця.

Таким чином, управлінська комунікація — це функція, яка дозволяє менеджерам ефективно спілкуватися зі своїми командами, будувати міцніші стосунки, покращувати досвід та добробут співробітників, а також постійно сприяти успіху співробітників на робочому місці.

Керівництво та керівники підрозділів несуть велику відповідальність за передачу критично важливої інформації підлеглим, персоналу та за забезпечення плавного потоку інформації в організації. Отже, однією з найважливіших цілей кожного керівника має бути розвиток критично важливих комунікативних навичок та використання правильних комунікаційних технологій, щоб тримати персонал в курсі подій, бути в курсі подій та узгоджувати їх зі стратегічними бізнес-цілями.

Оскільки комунікаційні вподобання серед працівників можуть суттєво відрізнятися та постійно змінюватися, менеджерам необхідно адаптуватися до цих змін, щоб підтримувати мотивацію, залученість та продуктивність своїх працівників.

РОЗДІЛ 3

ОСНОВНІ НАПРЯМКИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ КОМУНІКАЦІЙ ТОВ «ЯРКО ТРЕЙД»

3.1. Пропозиції щодо мінімізації проблематики системи комунікацій на ТОВ «ЯРКО ТРЕЙД»

Комунікація є основою кожного успішного бізнесу. Спосіб комунікації як ззовні, так і всередині компанії служить прямим відображенням бізнесу в цілому та може мати величезний вплив на його репутацію. Однак, навіть за належного впровадження комунікаційних заходів, може виникнути широкий спектр проблем.

Погана комунікація – це збій, що виникає внаслідок розбіжності або розриву між тим, що сказано, і тим, що зрозуміло. Така відсутність взаєморозуміння може виникати на міжособистісному рівні між колегами або на організаційному рівні. Існує безліч способів, якими може стати погана комунікація на робочому місці. Хоча деякі фактори легше помітити, ніж інші, всі вони можуть бути шкідливими для працівників і підприємству ТОВ «ЯРКО ТРЕЙД» в цілому.

При дослідженні системи комунікацій на ТОВ «ЯРКО ТРЕЙД» було виявлено ряд проблематичних аспектів. Для мінімізації негативного ефекту від них запропонуємо стратегію та тактичні ходи щодо їх вирішення.

1. Реактивність замість проактивності. Ефективна комунікація означає спілкування до, під час та після змін, а не просто інформування співробітників ТОВ «ЯРКО ТРЕЙД» після того, як все вже відбулося. Коли керівник підприємства очікує змін або бачить наближення кризи, можна запросити команду (управлінців) комунікацій взяти участь у плануванні стратегії чи проєкту.

2. Тіньові комунікації. Рішення тут просте: створити офіційні канали комунікації та надавати інструменти, які дійсно задовольняють потреби співробітників.

3. Періодичне використання неправильного інструменту комунікацій. Директору підприємства необхідно використовувати засоби комунікації, які дозволяють детально таргетувати та створюють якомога менше шуму. Необхідно обирати сучасні рішення, які не потребують фізичної присутності. Забезпечити двосторонній зв'язок та гарантувати конфіденційність і безпеку кожного, надаючи анонімні способи повідомлення про важливі проблеми.

4. Не враховувати когось. В умовах інклювізації суспільства керівнику ТОВ «ЯРКО ТРЕЙД» необхідно обрати інструмент зв'язку, орієнтований на мобільні пристрої, який забезпечує доступ як через комп'ютери, так і через смартфони та планшети. Переконатися, що реєстрація можлива кількома способами: електронною поштою, номером телефону, QR-кодом або PIN-кодом.

5. Спілкування лише в одному напрямку. Вибираючи правильні інструменти для комунікації на робочому місці, суспільства керівнику ТОВ «ЯРКО ТРЕЙД» рекомендуємо обирати рішення, які підвищують залученість співробітників. Давати їм висловитися: через розділ коментарів, форму звітності, скриньку для пропозицій, групові обговорення, створення публікацій, форму зворотного зв'язку, чат або імпульсні опитування. А також залишати час для запитань в кінці зустрічей.

6. Відсутність стандартів комунікації ТОВ «ЯРКО ТРЕЙД». Немає нічого поганого в тому, що повідомлення керівника (директора) не має ідеально розроблених візуальних елементів. Але необхідно намагатися уникати надсилання великих обсягів тексту та ігнорування всіх доступних варіантів форматування. Те саме стосується мови тіла та зорового контакту: основні комунікатори у вашій робочій команді повинні бути ознайомлені принаймні з основами «що можна і що не можна робити». Створення стандарту, якого повинні дотримуватися персоналу може бути гарною ідеєю, але необхідно

зробити його простим, щоб це не вбивало чиясь ініціативу та не загороджувало їх у суворі рамки.

7. Запит на інформацію та відсутність подальшої роботи. Рекомендуємо щомісяця (квартала) складати огляд питань, порушених співробітниками, та їхнього впливу, а також надавати огляди результатів опитувань або опитувань щодо задоволеності. Це підвищує прозорість та стимулює залученість.

8. Рекомендовано створити мобільні внутрішні канали зв'язку, які пропонуватимуть співробітникам можливість познайомитися з процесами на будівництві в цілому.

9. Відсутність психологічної безпеки. Директор має створити психологічну безпеку, щоб побудувати культуру на робочому місці, де працівники почуватимуться комфортно, ділячись ідеями та знаннями. Тобто, необхідно створити відчуття, що персонал будь якого рівня може відкрито робити свій внесок і відчувати, що їхні ідеї розглядаються без ризику негативних наслідків.

10. Адаптація. Значною мірою, адаптація співробітників визначає, як вони сприйматимуть свою роботу. За допомогою такого інструменту, як Beekeeper, який призначений не лише для внутрішньої комунікації, а й для адаптації, співробітники ТОВ «ЯРКО ТРЕЙД» зможуть:

- отримати доступ до необхідних ресурсів, навчання та автоматизованих робочих процесів;
- зв'язатися з керівниками всіх підрозділів та іншим персоналом, навіть якщо вони розкидані по всьому світу;
- матимуть більше часу, щоб адаптуватися до культури компанії та пізнати своїх колег.

11. Забуті гібридні або віддалені співробітники. Гібридне або повністю віддалене середовище, в якому сьогодні працюють деякі співробітники ТОВ «ЯРКО ТРЕЙД» (бухгалтер, економіст), призвело до того, що вони відчуваються більш ізольованими від критично важливого спілкування. Як наслідок, співробітники хочуть більшої прозорості та деталізації.

Ефективна комунікація вимагає чіткого розуміння потенційних перешкод. Подолання цих викликів є ключовим для сприяння чіткому, змістовному обміну думками. Хоча технології трансформували комунікацію, постійні сповіщення та повідомлення можуть призвести до інформаційного перевантаження. Стратегічне управління комунікацією ТОВ «ЯРКО ТРЕЙД», наприклад, встановлення визначеного часу або використання інструментів управління завданнями, впорядкує розповсюдження інформації. Комунікаційні лідери ТОВ «ЯРКО ТРЕЙД» мають ретельно продумувати варіанти каналів. Створюючи новий сайт або новий додаток, обов'язково необхідно провести користувацьке тестування, щоб переконатися у зручності використання. Створіть редакційний календар. Узгодьте з іншими відділами часові рамки, щоб уникнути дублювання повідомлень. Нарешті, створіть відповідний онлайн-ресурс, щоб люди могли переглядати інформацію на вимогу.

Налагодження ефективної комунікації ТОВ «ЯРКО ТРЕЙД» вимагає усвідомлення загальних викликів. Подолання мовних бар'єрів, культурних відмінностей, надмірної комунікації, перевантаження технологіями та дефіциту зворотного зв'язку дозволяє організаціям вдосконалювати свої практики. Вдумливе впровадження цих стратегій сприяє створенню середовища, сприятливого для чітких, поважних і результативних обмінів.

3.2. Заходи щодо покращення ефективності комунікацій підприємства

Проблеми, пов'язані з комунікацією, можуть відрізнятися залежно від організації та унікальних сторін, які спілкуються одна з одною. З огляду на те, з якими змінами та складнощами стикається керівник ТОВ «ЯРКО ТРЕЙД», особливо в умовах віддалених, гібридних та динамічних організацій, у яких зараз працює кожен, директору та управлінцям необхідно надавати пріоритет якійсь комунікації.

Ефективна комунікація на робочому місці ТОВ «ЯРКО ТРЕЙД» – це не просто обмін інформацією. За умови правильного виконання внутрішні

комунікації мають реальну силу рухати організації вперед, залучаючи працівників до колективних дій, що підтримують місію та бачення організації. Керівники, які послідовно доносять свою стратегію простою мовою та використовують комунікацію як інструмент для зв'язку ініціатив та прогресу організації, допомагають надихати та мотивувати співробітників, підтримуючи їхню зосередженість та спільну роботу для досягнення успіху.

Фактори, що перешкоджають ефективності комунікації ТОВ «ЯРКО ТРЕЙД», відомі як комунікаційні бар'єри. Через ці бар'єри комунікація ТОВ «ЯРКО ТРЕЙД» може бути унеможливлена, її частина може бути фільтрована, або може бути передана невірна інформація, що призводить до непорозумінь. Для успіху організації ефективна комунікація є дуже важливою. Тому дуже важливо подолати комунікаційні бар'єри, такі як семантичні бар'єри, особисті бар'єри, організаційні бар'єри тощо. Якщо організації хочуть розробити ефективну систему комунікації, вони повинні вжити відповідних заходів для подолання комунікаційних бар'єрів. Заходи щодо покращення ефективності комунікації (рис.3.1):

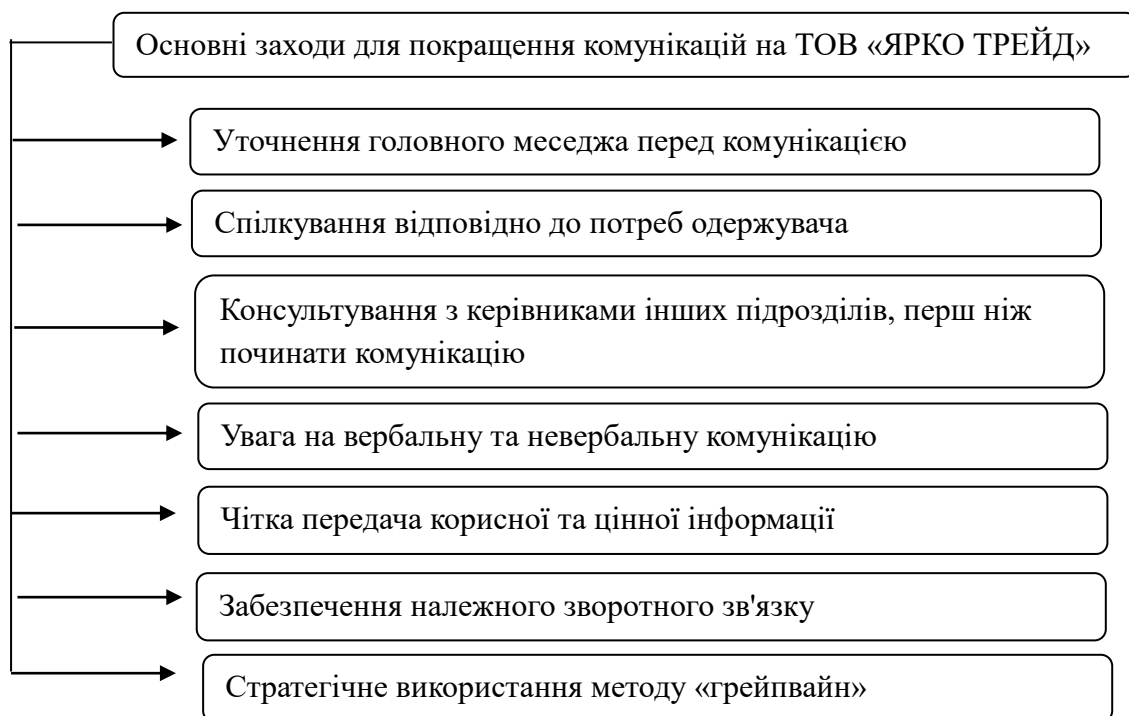


Рис. 3.1. Основні заходи для підвищення якості комунікацій на підприємстві

Більш детально розглянемо кожен з заходів:

1. Уточніть ідеї перед комунікацією: повідомлення має бути зрозумілим для відправника. Повідомлення можна правильно передати лише тоді, коли вони зрозумілі самому комунікатору. Слід використовувати просту та точну мову, яку одержувач може легко зрозуміти.

2. Спілкуйтеся відповідно до потреб одержувача: повідомлення повинні передаватись відповідно до потреб одержувача. Повідомлення повинні містити слова, жаргон, факти тощо, відповідно до розуміння та рівня освіти одержувача.

3. Проконсультуйтеся з іншими, перш ніж спілкуватися: перш ніж повідомляти повідомлення, слід розробити план за участю всіх. Процес комунікації стає ефективнішим, коли плани розробляються за участю та залученням підлеглих.

4. Звертайте увагу на мову, тон та зміст повідомлення: слова, тон, мова чи символи, що використовуються для передачі повідомлення, мають бути легко зрозумілими для одержувача для досягнення взаєморозуміння. Відправник не повинен ображати почуття одержувача своїм повідомленням.

5. Передайте слухачам корисну та цінну інформацію: відправник повинен знати потреби та інтереси одержувача, і передавати слід лише те, що корисно та відповідає інтересам одержувача.

6. Забезпечення належного зворотного зв'язку: Як відомо, комунікація – це двосторонній процес, тому вона вважається неповною, якщо не отримано відповіді чи реакції одержувача. Ефективність комунікації визначається зворотним зв'язком. Зворотний зв'язок дозволяє комунікатору дізнатися, чи одержувач правильно отримав повідомлення, чи ні. Тому одержувача необхідно заохочувати реагувати на комунікацію.

7. Спілкуйтеся як для сьогодення, так і для майбутнього: для досягнення ефективної комунікації, вона повинна відповідати сьогоденним та майбутнім потребам. Комунікація також повинна бути спрямована на досягнення цілей та завдань організації.

8. Подальші комунікації: Подальші дії щодо повідомлення слід проводити, щоб усунути будь-які перешкоди або непорозуміння з боку одержувача. Це робиться для того, щоб перевірити, чи правильно одержувач зрозумів повідомлення.

9. Будьте добрим слухачем: приймач повинен бути добрим слухачем, щоб досягти ефективної комунікації. Він повинен уважно, терпляче та уважно слухати повідомлення, яке йому доносять. Керівництво також повинно виробити звичку добре та терпляче слухати та має доносити мотив, що стоїть за певним повідомленням. Завдяки цій практиці можна покращити весь процес комунікації.

10. Стратегічне використання методу «грейпвайн»: менеджер повинен стратегічно використовувати методологію «грейпвайн» разом із формальним спілкуванням для досягнення цілей організації. Він повинен розуміти неформальні групи та розумно використовувати їх.

11. Своєчасність: Повідомлення має досягти одержувача у потрібний час, коли воно потрібне. Повідомлення, яке не досягає одержувача у потрібний час, може виявитися марним.

Ефективні методи двосторонньої внутрішньої комунікації ТОВ «ЯРКО ТРЕЙД» обов'язково мають включати:

- електронна пошта/розсилки – можна додати опитування до своїх розсилок, щоб підвищити залученість, або вбудувати відео, де ваші читачі зможуть залишати коментарі. Також додати посилання на опитування, щоб дізнатися більше про свою аудиторію.

- форуми/Чати – можна створити форум, де співробітники можуть ставити запитання з певних тем і отримувати відповіді від інших на ці теми;

- room та групи в соціальних мережах – можна створити кімнати та групи в соціальних мережах, щоб співробітники мали можливість взаємодіяти з керівництвом та іншими колегами, а також використовувати це як місце для співпраці та обміну ідеями;

- інструмент RSVP – необхідно додати віджет RSVP до своїх електронних листів, щоб підвищити залученість. Чи то щотижневий вебінар, чи щомісячний захід у міській раді.

Для підвищення комунікативних навичок на робочому місці пропонуємо керівникам підрозділів деякі зі способів, які включають:

- ефективізація комунікацій: акцентування уваги керівника на підвищення ефективності спілкування між відділами, використовуючи менше кроків у процесах, які ТОВ «ЯРКО ТРЕЙД» використовує під час обговорення роботи, яку вони виконують;

- впровадження інновації: ефективні комунікативні навички призводять до нових технічних інновацій у способі спілкування на ТОВ «ЯРКО ТРЕЙД», впроваджуючи нове програмне та апаратне забезпечення.

Управління комунікаціями ТОВ «ЯРКО ТРЕЙД» зосереджені на управлінні тим, як керівники та персонал спілкується між собою. Завдяки плануванню, виконанню, моніторингу та перегляду комунікації більш ефективним чином, на підприємстві забезпечується більша функціональність поточних змін у політиці та методів у всій організації. Робота в управлінні комунікаціями передбачає повне розуміння систем комунікації, які використовує організація, знання того, коли організація використовує кожен із методів, та рекомендації щодо змін до систем комунікації, коли це необхідно.

Управління комунікаціями є важливим для успіху на особистому, командному та організаційному рівнях. Воно може сприяти успіху проєктів, будувати репутацію та добру волю, а також передавати стабільність та чіткість організації.

Коли цілеспрямоване управління комунікацією є частиною культури компанії, це сприяє згуртованості команди та спільному баченню, що дозволяє співробітникам легко співпрацювати та досягати цілей проєкту навіть під час віддаленої роботи. Окрім вищезазначених переваг, ефективне управління комунікаціями ТОВ «ЯРКО ТРЕЙД» важливе з таких причин: сприяє створенню атмосфери довіри на підприємстві; забезпечує віддалену співпрацю,

встановлюючи правила щодо того, де, як, хто та коли спілкуватися в різних аспектах процесів організації; забезпечує публічну підзвітність у командах, як в офісі, так і віддалено; підтримує культуру ТОВ «ЯРКО ТРЕЙД» за допомогою чіткої документації; підвищує моральний дух персоналу, оскільки зворотний зв'язок надається та сприймається позитивно; підтримує якість та стандарти у лідерів, менеджерів та співробітників ТОВ «ЯРКО ТРЕЙД»; встановлює чіткі очікування для кожного нового проєкту підприємства.

На жаль, багато проблем, спричинених поганою комунікацією або її відсутністю взагалі, не усвідомлюються, доки проблеми не виникнуть. Саме тоді страждає бізнес і його прибуток. Покращення комунікації передбачає більше, ніж просто належне поширення повідомлення, щоб його почули. Це означає забезпечити, щоб повідомлення знайшло відгук у персоналу та було зрозуміле ними таким чином, щоб спонукати їх до дії. Як свідчить час безпрецедентної невизначеності та постійних змін, хороша комунікація зі співробітниками ТОВ «ЯРКО ТРЕЙД» може перетворити стратегію на дії та зосередити співробітників на тому, що важливо. Існує реальна можливість для організацій підвищити залученість, ефективність та продуктивність, вирішуючи проблеми поганої комунікації на робочому місці. Зробивши покращення комунікації головним пріоритетом, ви можете сприяти змістовній залученості, змінам та результатам, перетворюючи хорошу організацію на чудову.

ВИСНОВКИ

Комунікація є важливою на робочому місці, щоб люди могли ефективно виконувати свої обов'язки та допомагати компанії досягати своїх бізнес-цілей. Наприклад, команди з продажу та маркетингу часто спілкуються одна з одною щодо цілей маркетингових кампаній, щоб побачити, як команди з продажу можуть орієнтуватися на своїх потенційних клієнтів. В інших командах комунікація є важливою для обміну оновленнями про хід роботи, звернення за допомогою та вміння слухати, щоб зрозуміти очікування щодо певної посади.

Управління комунікаціями – це цілеспрямоване мистецтво планування, виконання, моніторингу та вдосконалення комунікаційних процесів у команді, проекті чи організації.

Проблеми комунікації стосуються проблем, що існують між двома або більше людьми через відсутність чіткості в комунікації, що призводить до непорозумінь, що робить ефективну комунікацію вирішальною на робочому місці для ефективної роботи. Різні методи комунікації ТОВ «ЯРКО ТРЕЙД», такі як відеоповідомлення, прямі повідомлення, електронні листи та особисте спілкування, можуть використовуватися в різних робочих сценаріях за підтримки відповідного програмного забезпечення та інструментів. Поширені проблеми, пов'язані з комунікацією на робочому місці ТОВ «ЯРКО ТРЕЙД», можуть виникати через культурні відмінності, зміни ставлення, брак мотивації, погані навички слухання, низьку якість письмового спілкування, надмірне обмін інформацією та уникнення складних розмов.

Управління комунікаціями ТОВ «ЯРКО ТРЕЙД» включає неформальні методи інформування окремих менеджерів про проблеми для запобігання ризикам та вирішення потенційних проблем до їх виникнення, а не покладаючись виключно на формальні презентації.

Спосіб комунікації в організації ТОВ «ЯРКО ТРЕЙД» важливий для її успіху. Завдяки чіткішій комунікації підприємство доносить свою політику до всієї організації, завдяки чому кожен співробітник краще розуміє процеси та

операції компанії. Управління цими комунікаціями є фундаментальною частиною забезпечення вищої якості роботи ТОВ «ЯРКО ТРЕЙД» та повного інформування всього підприємства.

Чітка комунікація з членами персоналу є однією з головних ролей керівника та менеджерів підрозділів ТОВ «ЯРКО ТРЕЙД». Чіткі лінії комунікації означають, що пошук недоліків у способі комунікації організації є простішим, і ви швидше розумієте проблеми персоналу. Краща комунікація з боку керівництва також підвищує швидкість реагування, завдяки чому компанія швидше вирішує проблеми та створює більш універсальне середовище.

Ефективне управління комунікаціями ТОВ «ЯРКО ТРЕЙД» стосується не лише співробітників та внутрішніх проєктів. Воно також включає чітку та проактивну комунікацію із зовнішніми зацікавленими сторонами, такими як клієнти, громади, інвестори, партнери та регуляторні органи. Роль керівника ТОВ «ЯРКО ТРЕЙД» включає вдосконалення комунікаційних стратегій організації, розробку процесів співпраці в команді та управління потоком інформації між зацікавленими сторонами.

Хоча управління комунікаціями є надзвичайно важливим в управлінні підприємством та інших аспектах діяльності ТОВ «ЯРКО ТРЕЙД», воно стикається з проблемами, які зазвичай стосуються міжособистісних стосунків, міжфункціональної співпраці та поганих практик комунікації. Слабке управління комунікацією призводить до таких проблем, як середовище з низьким рівнем довіри, зниження продуктивності та залученості співробітників, накопичення інформації та втрата файлів і повідомлень.

Підсумовуючи, найважливіші навички управління комунікаціями ТОВ «ЯРКО ТРЕЙД», необхідні для управління підприємством, стосуються планування управління комунікаціями, виконання управління комунікаціями, а також моніторингу та звітності про комунікації. Використовуючи комунікаційний план у рамках детального плану, керівник фіксує аудиторію, ціль, канал, контент та частоту комунікації між зацікавленими сторонами та членами команди для кожного проєкту. Основні навички управління

комунікаціями ТОВ «ЯРКО ТРЕЙД», необхідні для управління, включають: активне слухання членів команди та зацікавлених сторін, які є незамінними для різних аспектів поточних проєктів в організації; створення організованих процесів для членів команди, щоб вони знали, кому призначені конкретні завдання, хто їх перевіряє, коли настають терміни виконання, як збирати та передавати роботу керівникам, хто надсилає звіти та інші важливі деталі; пошук, передача та впровадження зворотного зв'язку від співробітників та керівництва; підтримка проактивної та своєчасної комунікації всередині організації (внутрішні комунікації) та за її межами (зовнішні комунікації); вирішення конфліктів та посередництво у випадках виникнення проблем між членами команди; підтримка узгодженості комунікації, тощо.

Управлінська комунікація важлива, оскільки вона дозволяє організації досягати успіху. Управлінська комунікація має бути точною, спрямованою, своєчасною та контекстуальною, щоб бути ефективною.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Комунікація: поняття та види. URL: <https://studies.in.ua/soc-ekzam/3293-komunkacya-ponyattya-ta-vidi.html>
2. Цуруль О.А. Менеджмент у державних організаціях: навч. посіб. / О.А. Цуруль. К.: КНЕУ, 2002. 142 с.
3. Хміль Ф.І. Менеджмент / Ф.І. Хміль. К. : Вища школа, 1995. 351 с.
4. Яловега Н.І. Принципи застосування основних комунікаційних інструментів у діяльності підприємств споживчої кооперації. URL: http://dspace.puet.edu.ua/bitstream/123456789/4951/1/%d0%9a%d0%be%d0%bd%d1%84_%d0%9f%d1%80%d0%b6%d0%b5%d0%bc%d0%b8%d1%88%d0%bb%d1%8c_2007.pdf
5. Орел В.М., Краля В.Г. (2016). Роль комунікацій в управлінні підприємством. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства ім. Петра Василенка*. Вип. 174. – С. 60-66.
6. Босак А.О. Економічне оцінювання та розвиток комунікацій в управлінні машинобудівними підприємствами: Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (машинобудування та приладобудування). – Національний університет «Львівська політехніка», Львів, 2007. 238 с.
7. Модель процесу комунікації. URL: <https://studentam.net.ua/content/view/3427/97/>
8. 79-та Студентська науково-технічна конференція: Секція «Публічне управління та адміністрування»: збірник тез доповідей. – Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2021. URL: <https://lpnu.ua/sites/default/files/2020/pages/2460/79-ta-studentska-naukovo-tekhnichna-konferenciya-sekciya-publichne-upravlinnya-ta-administruvannya.pdf>

9. Інформація і комунікації в менеджменті. URL: https://sites.znu.edu.ua/bank/public_files/2011/09/7557_1295426532_tema_5_nformats_ua_komunikats_v_menedzhment_.pdf
10. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: «Економіка і менеджмент», 2015. URL: <http://vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2015/12-2015/12-2015.pdf>
11. Омельчак Г.В. Механізм застосування маркетингових комунікацій в умовах кризи. *Науково-практичний журнал «Науковий погляд: економіка та управління»*, 2023. № 1 (81). С. 77–84. http://scientificview.umsf.in.ua/archive/2023/1_81_2023/12.pdf
12. Юхновська Ю., Діденко А., Риженко О.М., Омельчак Г.В. Потенціал людського капіталу в системі управління сучасним підприємством. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. № 58. 2024. С. 49–54. <http://www.vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2024/58-2024/8.pdf>
13. Підсумки непростого 2022 року для будівельної галузі: ТОП важливих подій. URL: <https://pobudovano.com.ua/news/pidsumki-neprostopo-2022-roku-dlya-budivelnnoi-galuzi-top-vazhlivikh-podiy>
14. Киш Л.М. Стратегічне управління, як основна частина менеджменту підприємства. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Вип. 38(1). С. 107-113.
15. Лозовський О.М., Мусіяничук Ю.А. Роль комунікаційного менеджменту в діяльності організації. *Zu den materialiez der internationalen wissenschaftlich-praktischen konferenz*, 5 juni, 2020. Stuttgart, Deutschland, 2020. Band 1. P. 80 - 84.
16. Омельчак Г.В., Риженко О.М. Особливості менеджменту комунікацій в контексті управління дистанційними командами. *The XV International Scientific and Practical Conference «Scientific fundamentals of solving modern scientific problems»*, April 17 – 19, Varna, Bulgaria. 2023. 214 p Pp. 73-76. <https://eu-conf.com/wp-content/uploads/2023/04/Scientific-fundamentals-of-solving-modern-scientific-problems.pdf>

17. Кудирко Л. П., Ніколаєць О. Ю. (2020). Модернізація маркетингових комунікацій компаній в умовах розвитку глобального інформаційного суспільства. Економічний простір. № 156. С. 52-58. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/156-9>
18. Маковецька І (2021). Організація комунікаційної діяльності на підприємстві / Економіка і суспільство. № 33. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/905/868>
19. Сагер Л. Ю., Сигида Л. О., Євдокимова А. В. (2018). Формування теоретичного підходу до управління внутрішніми комунікаціями підприємства на основі збалансованої системи показників. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. Т. 2, № 5. С. 144-148.
20. Омельчак Г.В. Концептуальні аспекти стратегічних комунікацій в сучасних умовах. *Освітні і культурно-мистецькі практики в контексті інтеграції України у міжнародний науково-інноваційний простір в умовах воєнного часу: збірник тез доповідей IV Міжнародної науково-практичної конференції студентів та молодих вчених (м. Запоріжжя, 13-14 квітня 2023 р.)* / за заг. ред. В. В. Нечипоренко. Запоріжжя : Вид- во Хортицької національної академії, 2023.
21. Харчук Д. Л. Клімова І. О. Комунікаційна політика як складова комплексу маркетингу підприємства. URL: <http://eprints.zu.edu.ua/24990/1/Kharchuk.PDF>
22. Виноградова О.В., Докіна Н.І. Маркетингові технології управління інтернет-проектами. Навч. посібник. Київ: ДУТ. 2019. 351 с.
23. Ільченко Т. В. (2018). Актуальні аспекти формування ефективної маркетингової комунікаційної політики підприємства. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Міжнародні економічні відносини та світове господарство». Вип. 18(2). С. 29-33.
24. Makerska V.O., Khomenko L.M., Pimonenko T.V. Promotion tools in small and medium enterprises: bibliometric analysis. Проблеми системного підходу в економіці. 2021. 5(85). С. 64-74. DOI: 10.32782/2520-2200/2021-5-10.

25. Заяць Т.А., Глебова А.О. комунікаційна політика підприємства в умовах зміни цінностей та розвитку цифрової економіки. *Суспільні та гуманітарні науки*. С. 16-19.
<https://reposit.nupp.edu.ua/bitstream/PoltNTU/11675/1/%D0%97%D0%B1%D1%96%D1%80%D0%BD%D0%B8%D0%BA%20%D1%81%D0%B5%D0%BA%D1%86%D1%96%D1%8F%206-17-20.pdf>
26. Устіловська А.С., Божидай І.І. Основні теоретичні засади комунікаційної політики підприємства. Актуальні питання у сучасній науці. № 2 (22), 2022. С. 138-150
27. Кудирко Л. П., Ніколаєць О. Ю. (2020). Модернізація маркетингових комунікацій компаній в умовах розвитку глобального інформаційного суспільства. Економічний простір. № 156. С. 52-58. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/156-9>
28. Огінський В. І. (2019). Удосконалення комплексу комунікативної політики та впровадження сучасних методів комунікацій підприємства : автореферат дипломної роботи магістра за спеціальністю «075 маркетинг». Тернопіль: ТНТУ. 11 с.
29. Павленко І. Г. (2013). Комунікаційна політика як елемент системи маркетингу підприємства у процесах сучасного комунікаційного суспільства. Академічний огляд. №1(38). С. 109-114.
30. Пересада А.С (2012). Формування комунікаційного процесу в організації. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/>
31. Шульга Л. В., Терещенко І. О., Боровик Т. В., Чухліб О. С. (2021). Маркетингові комунікації в системі управління підприємством. Ефективна економіка. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9528>
32. Youcontrol. ТОВ «ЯРКО ТРЕЙД». Офіційна сторінка. https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/36854081/
33. Слюсарєва Л. А. Костіна О. М. (2018). Удосконалення комунікаційної політики підприємства. Економіка і суспільство. Випуск 16. С. 484-494.

34. Юхновська Ю., Риженко О. (2022). Розвиток соціального підприємництва як тренд українського бізнесу. *Галицький економічний вісник*. С.84-95. URL: <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/78-79/1112.pdf>
35. Маковецька І (2021). Організація комунікаційної діяльності на підприємстві. *Економіка і суспільство*. № 33. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/905/868>
36. Босак А. О. Економічне оцінювання та розвиток комунікацій в системі управління. URL: <https://www.similarweb.com>
37. Павленко І.Г. Комунікаційна політика як елемент системи маркетингу підприємства у процесах сучасного комунікаційного суспільства. *Академічний огляд*. № 1 (38),2013. С.109-114.
38. Устіловська А.С., Божидай І.І. (2022). Основні теоретичні засади комунікаційної політики підприємства. *Актуальні питання у сучасній науці*. № 2 (22). С. 138-150.
39. Кіслов Д.В. Термінологія комунікацій: теоретичний дискурс та його практичне використання. URL: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Duur_2013_3_5.pdf
40. Найповніший посібник з управлінської комунікації. URL: <https://blog.hailo.com/blog/management-communication-guide/>
41. Навички управління комунікаціями, які вам потрібно знати. URL: <https://www.wrike.com/blog/communication-management-skills/>
42. Управлінська комунікація: підходи, принципи та важливість. URL: <https://study.com/academy/lesson/managerial-communication.html>
43. Білик В.В., Іванченко В.О. Перспективні інструменти маркетингових комунікацій. *Norwegian Journal of development of the International Science*. 2021. №62. URL: <https://eprints.cdu.edu.ua/6645/>
44. Гринько Т.В., Петров Д.М. (2024). Формування маркетингової комунікативної політики підприємства в сучасних умовах в Україні. *Електронний журнал «Ефективна економіка»*. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.12.24>

45. Спеціальне дослідження до події «Маркетинг під сиренами» Gradus Research. URL: <https://gradus.app/kk/open-reports/brand-activism-gradusresearch-survey-ukr/>
46. Ліфінцев Д. С. (2015). Комунікаційні важелі формування і розвитку корпоративної культури. Ефективна економіка. №1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2015_1_20
47. Марковець О.В. Використання новітніх технологій для забезпечення комунікації сфері менеджменту організації. Стандартизація. Сертифікація. Якість. 2019. № 6. С. 7-18. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ssia_2019_6_4
48. Невальонний Є.О. Сутність комунікації як процесу у сфері управління. Наука і оборона. 2019. №2. С. 35-38. URL: <http://nio.nuou.org.ua/article/view/179792>
49. Філіпов В.К. Комунікативні процеси в ефективному управлінні. Вісник Національного університету оборони України. 2021. Вип. 3. С. 107-114. URL: <http://visnyk.nuou.org.ua/article/view/234865>
50. Шишова М.С. Проблема формування етичної культури здоров'я в старшому дошкільному віці. URL: https://web.archive.org/web/20221122160646id_/https://isg-konf.com/wp-content/uploads/2022/11/Integration-of-scientific-and-modern-ideas-into-practice.pdf#page=608
51. Шершак К. С. Удосконалення управління комунікаційною політикою підприємства. URL: https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/94595/1/Shershak_mag_rob.pdf
52. Топузової В. О. Застосування сучасних методів прийняття управлінських рішень в удосконаленні системи управління підприємством (на прикладі ТОВ «СІГМА АВК»). URL: <https://repository.khnnra.edu.ua/>
53. YOUCONTROL. ТОВ «ЯРКО ТРЕЙД». https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/43781316/
54. Why HR communications deserve more attention this year. URL: <https://firstup.io/blog/why-hr-communications-deserves-more-attention-thisyear/>