ЦЕНТРАЛЬНА СПІЛКА СПОЖИВЧИХ ТОВАРИСТВ УКРАЇНИ
ЛЬВІВСЬКИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Кафедра менеджменту

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

ІНФОРМАЦІЯ І КОМУНІКАЦІЇ ЯК ЗАСОБИ ВИКОНАННЯ ФУНКЦІЙ МЕНЕДЖМЕНТУ

Виконав: здобувач вищої освіти
першого (бакалаврського) рівня
ОПП «Менеджмент»
спеціальності 073 «Менеджмент»

_____ Гладиш Дмитро Вікторович
(підпис)

_____ Науковий керівник: д.е.н., проф. Свидрук І.І.
(підпис)

Львів – 2023

ЗМІСТ

Стор.

ВСТУП 3

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФУНКЦІОНУВАННЯ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТА КОМУНІКАТИВНИХ ПРОЦЕСІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ 5

1.1. Роль та значення інформації, як основного об'єкта комунікації в процесі управління підприємством 5

1.2. Поняття, види та особливості проектування організаційних комунікацій 14

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ВИКОРИСТАННЯ ІНФОРМАЦІЇ ТА КОМУНІКАЦІЙ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ «ДІЗАЛ ГРУП» 28

2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика діяльності ТзОВ «Дізал Груп» 28

2.2. Дослідження особливостей та ефективності інформаційного процесу, внутрішніх та зовнішніх комунікацій в ТзОВ «Дізал Груп» 35

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ В УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ «ДІЗАЛ ГРУП» 54

3.1. Удосконалення інформаційного забезпечення оперативного управління, як важливого чинника підвищення ефективності комунікацій в ТзОВ «Дізал Груп» 54

3.2. Усунення недоліків в комунікаційному процесі підприємства 64

ВИСНОВКИ 75

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 80

ДОДАТКИ 82

ВСТУП

Комунікації в управлінні підприємством відбуваються у різних напрямах: всередині підприємства і зовні, в межах одного управлінського рівня (горизонтальні) і між рівнями (вертикальні) тощо. Кожен вид комунікацій виконує власне завдання і здійснюється за певними правилами, дотримання яких забезпечує їх ефективність. Різке ускладнення виробничо-господарських процесів та стрімкий розвиток інформаційних технологій вимагають вирішення проблеми оптимізації інформаційно-комунікаційного процесу в управлінні підприємством. Це обумовлює *актуальність теми* даної кваліфікаційної роботи.

Об'єктом дослідження в кваліфікаційній роботі є теоретичні та прикладні засади здійснення інформаційно-комунікаційного процесу в управлінні підприємством.

Предметом дослідження є особливості здійснення інформаційно-комунікаційного процесу в управлінні підприємством ТзОВ «Дізал Груп».

Метою даної роботи є комплексне дослідження інформаційно-комунікаційних процесів підприємства, визначення їх ефективності та напрямів удосконалення.

У відповідності до визначеної мети нами були поставлені та вирішені такі *завдання:*

- досліджено теоретичні аспекти здійснення інформаційно-комунікаційного процесу в діяльності підприємства;

- здійснено аналіз фінансово-економічного стану ТзОВ «Дізал Груп»;

- проаналізовані особливості інформаційно-комунікаційного процесу в ТзОВ «Дізал Груп» та його ефективність за різними групами взаємозв’язків підприємства;

- визначено шляхи удосконалення інформаційно-комунікаційного процесу в ТзОВ «Дізал Груп» та наведено відповідні рекомендації.

При виконанні роботи були використані *методи* спостереження, порівняння, узагальнення практичного досвіду, економіко-статистичні та математичні методи тощо.

Елементами наукової новизни в дослідженні, на наш погляд, є дослідження та оцінювання комунікацій відповідно до різних груп взаємозв'язків підприємства, а саме внутрішніх соціальних, економічних та зовнішніх соціальних взаємозв'язків.

Практичне значення отриманих результатів підтверджене довідкою та полягає у використанні низки рекомендацій автора роботи в діяльності підприємства, а саме: визначення комунікативних перешкод в мережі соціально-економічних зв'язків підприємства за допомогою рекомендованої моделі діагностики комунікацій; розробка та впровадження удосконаленої інтегрованої управлінської інформаційної системи.

Апробація результатів роботи та публікації: результати роботи підтверджені Сертифікатом учасника конференції та обговорювалися на IV Міжнародній науково-практичній інтернет-конференції «Маркетингові стратегії, підприємництво і торгівля: сучасний стан, напрямки розвитку» (Київ, 20 квітня 2023 року); вийшли друком тези «Комунікації та психологічний вплив як основні засоби виконання функцій менеджмент», С. 146-149; 0,2 д.а.

Структура кваліфікаційної роботи: робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Загальний обсяг роботи (без додатків) становить 81 стор. В роботі міститься 9 рисунків, 9 таблиць, 4 додатки (на 4 стор.). Список використаних джерел нараховує 18 позицій.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФУНКЦІОНУВАННЯ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТА КОМУНІКАТИВНИХ ПРОЦЕСІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Роль та значення інформації, як основного об’єкта комунікації в процесі управління підприємством

Отримання великих обсягів інформації виливається для спеціалістів з інформатики та менеджерів у серйозну проблему. Для того, щоб ідентифікувати тільки необхідну для вирішення якоїсь проблеми інформацію, необхідно "перебирати" велику кількість даних.

Дані - це "сирі" факти та цифри, в яких немає нічого особливого і які самі по собі не можуть бути корисні для менеджерів. Для того, щоб витягти "крупинки потрібного", "сировину" необхідно обробити, отримати законний інформаційний продукт, що має безпосереднє відношення до управлінської задачі. Проблема ефективної ідентифікації корисної інформації та забезпечення доступу до неї менеджерів і співробітників набуває все більшої гостроти. Інформація - це перетворені в певному контексті дані, що є змістовними та корисними для конкретних користувачів [17, с. 520].

Про значення даної проблеми говорить той факт, що в багатьох організаціях впроваджується посада головного спеціаліста з інформації, який несе відповідальність за управління організаційними базами даних і впровадження нових інформаційних технологій. Як правило, спеціалісти з інформації стають перед проблемою вибору одного з безмежної кількості варіантів придбання апаратного та програмного забезпечення, мережного та телекомунікаційного обладнання. Обсяг даних, які здатні давати комбінації цих технологічних засобів, дуже великий. Прийняття рішень, які пов´язані із застосуванням нових технологічних засобів та управління їх ресурсами,

часто покладається, передусім, на плечі головного спеціаліста з інформації. Йому потрібно інтегрувати поточні та нові технології підтримки прийняття організаційних рішень, забезпечення операційних процесів і комунікацій так, щоб співробітники організації отримували необхідну інформацію в потрібному місті та в потрібний час.

В загальному розумінні, інформація – це відомості про об'єкти і явища навколишнього середовища, їхні параметри, властивості й стани, що зменшують наявну ступінь невизначеності, відображені в будь-якому середовищі їхнього збереження, обробки й передачі [9, с.16].

На думку Пономаренка В.С., інформація - це документовані або публічно оголошені відомості про події та явища, що відбуваються у суспільстві, державі та навколишньому природному середовищі [10, с.43]. При цьому інформація відображає стан та його зміни в певній системі.

Щодо використання інформації в менеджменті, то, на нашу думку, найбільш прийнятним є таке визначення, що наведене Глівенко С.В.: інформація являє собою сукупність повідомлень, що відображають конкретний стан явища, події, виробничо-господарської діяльності. Інформація - основний «продукт», що циркулює в управлінських системах [9, с.52]. Вихідна інформація від об'єкта управління і навколишнього середовища надходить до керівництва. На основі її й виробляється управлінський вплив.

Розробка організаціями стратегічних планів, забезпечення підтримки діяльності співробітників, ідентифікація проблем, що виникають, та взаємодія з іншими організаціями багато в чому визначаються рівнем якості інформації. Один із способів огляду якості інформації полягає в оцінці її характеристик з точки зору їх значення для організації. В число значимих відмінних властивостей інформації входять час, зміст та форма (рис. 1.1).

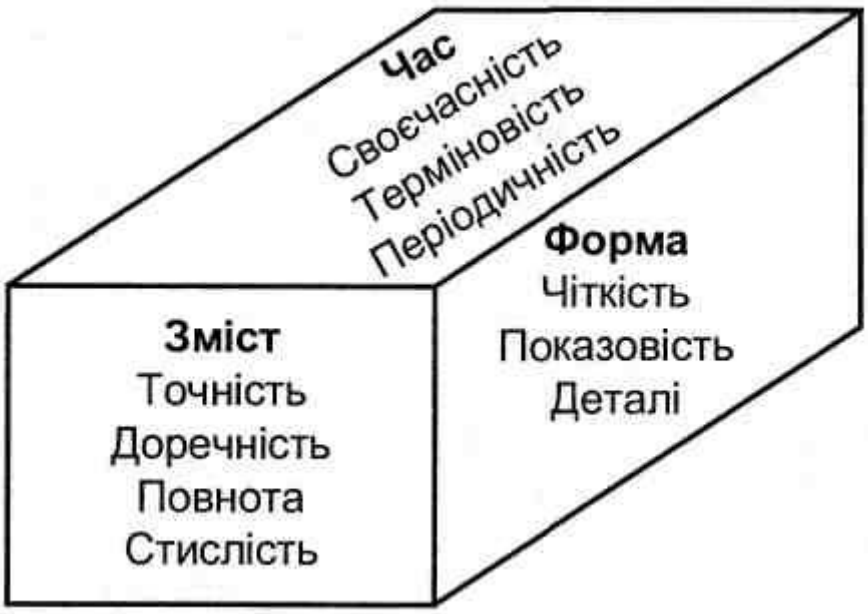


Рис. 1.1. Характеристики високоякісної інформації [17, с. 121]

Стрижнем науково обґрунтованого управління є своєчасна і повна інформація про ситуацію, в якій приймається рішення, про шляхи його реалізації, про цілі управління і можливі наслідки.

В умовах сучасного складного комплексного виробництва, високих темпів науково-технічного розвитку та інтенсивних потоків інформації керувати по-старому просто неможливо. Ось чому управління стало наукою, а переробка інформації – галуззю індустрії, що базується на сучасній обчислювальній техніці.

Слід сказати, що на інформаційну роботу витрачається близько третини часу вченого. Більша частина цього часу йде на знаходження необхідних відомостей. Якщо взяти до уваги, що на невиробничі витрати припадає 50 % всього часу, то можливі втрати тільки внаслідок погано поставленої інформації будуть складати багато мільйонів гривень щорічно [9, с.68].

Істотним каналом втрат, який слід перекрити, залишається нераціональне комплектування інформаційних фондів, надлишок інформації. Підраховано, що не менше половини цих фондів взагалі не використовується.

Нині найвужчим місцем, яке стримує прогрес, є не відсутність наукових досягнень, а незадовільна їх реалізація. До впровадження доходить не більш як 30-50 % розробок. Решта або зовсім не використовуються, або впроваджуються дуже повільно. Однією з причин цього є затримка інформації. Покращення інформаційного обслуговування прискорить реалізацію нових ідей. А це тільки в Україні дасть можливість зберегти десятки мільйонів гривень щорічно [9, с.69].

Отже, важливість інформації в менеджменті полягає у тому, що вона являє собою сукупність різних повідомлень про зміни, які проходять у системі й навколишньому її середовищі. Управління, як інформаційний процес, складається з обміну інформацією між органом управління, керованим об´єктом і зовнішнім середовищем [18, с. 520].

Інформація виступає як основа процесу управління. За допомогою інформації реалізується зв´язок між суб'єктом і об´єктом або між керуючою і керованою частинами системи управління.

Управління має справу з величезними масштабами інформації, розмір якої безперервно збільшується в міру росту обсягів виробництва продукції. В цілому обсяг інформації зростає майже пропорційно квадрату росту обсягу виробництва.

Організаційно-практична діяльність керівника і управління також багато в чому носить інформаційний характер, бо враховує одержання інформації для прийняття рішень і передачу інформації про прийняті рішення.

Інколи роль інформації в процесі управління абсолютизують, а сам процес управління руху інформації представляють як процес її перетворення з вихідної в командну, результативну.

Процес управління не можна повністю зводити до перетворення інформації. Його зміст значно більший. Дія на людину - це не стільки акт передачі їй інформації, скільки складний соціально-психологічний процес

взаємодії людей, який містить такі фактори, як обов´язок, воля, авторитет, мораль та ін.

Одна і та ж інформація по-різному діє на різних людей. І це через те, що не тільки інформація діє в процесі управління, а людина діє на людину, по-різному використовуючи при цьому інформацію як основу і засіб дії в залежності від того, хто або що є об´єктом дії.

Роль інформації неоднакова для різних етапів або стадій процесу управління. На одних стадіях управління важливий обсяг інформації, її види, можливості одержання нової, додаткової інформації, на других - її рух, на третіх - можливості її обробки [18, с. 523.]

Так, при визначенні мети управління важливий обсяг інформації, її новизна, цінність, повнота тощо. Чим більше відомостей про сучасні наукові дослідження використано під час розробки мети управління, тим об´єктивніше формулюється ціль, тим значніша вона для процесу управління.

В оцінці ситуації найбільше значення мають види інформації, що визначають можливість комплексного і системного підходу до цієї оцінки, а в подальшому - до розробки управлінських рішень. На стадії розробки управлінських рішень і аналітичної діяльності велику роль відіграють можливості обробки відібраної для одержаного рішення інформації, що залежать від форми її подачі.

Явища реального світу і процеси, що відбуваються у суспільному виробництві, об´єктивно відображуються за допомогою інформації, потоки якої реально існують поряд з потоками робочої сили, матеріалів і знарядь праці. Подібно до речовини й енергії, інформацію можна зробити, обробляти, зберігати, передавати, використовувати.

На думку Мізюк Б.М., інформація означає тлумачення, повідомлення, роз´яснення, викладання [14, с.64]. В теорії управління до неї відносять такі сигнали (відомості, повідомлення), які несуть знання, зменшують невизначеність.

Якщо повідомлення або його частина для даного одержувача не є інформацією, то воно називається пізнавальним шумом, або якщо в таких відомостях немає потреби - кібернетичним шумом. В економічний літературі використовують також поняття "мета-інформація", під якою розуміють інформацію, похідну від тієї, яку одержують безпосередньо.

Інформацію у формі повідомлень, відомостей не можна віднести ні до матерії, ні до свідомості. Вона властива як живій, так і неживій природі. Якісна різноманітність об´єктивного світу зумовлює якісну багатозначність інформації. На відміну від неживої природи, яка може бути тільки джерелом інформації, жива природа, крім того, сприймає і переробляє її. Людина, як істота соціальна, одержує, збирає, зберігає, свідомо переробляє і використовує інформацію у своїй цілеспрямованій діяльності. На практиці всі технологічні, організаційні, економічні та соціальні процеси породжуються, супроводжуються і спрямовуються інформаційними процесами, які відображають різні взаємовідносини між об´єктами живого світу і становлять суть і форми зв´язку між управлінськими системами.

Інформацію у сфері менеджменту часто образно порівнюють з нервовою системою, що забезпечує функціонування живого організму. Завдяки обміну інформацією між цими системами, якою управляють, інформацію про стан заданих параметрів виробляє команда управління і знову передає їх до системи, якою управляють, для виконання (прямий зв´язок). Надходження інформації про результати управління прийнято називати зворотним зв´язком [9, с.67].

До інформації належать усі види відомостей, повідомлень (усні, письмові, графічні тощо) і знань, потрібних для реалізації функцій менеджменту.

Будь-яка за змістом інформація існує у формі різних її матеріальних носіїв (у вигляді електричних імпульсів, усної мови, магнітного запису, показань лічильників, письмових документів, перфокарт та ін.) Для управління найбільше значення має інформація, зафіксована на постійних

носіях, насамперед у вигляді різних паперових документів, на жорстких та переносних дисках, флеш-пам’яті тощо [18, с. 523].

Інформація дуже важлива, оскільки вона необхідна для ухвалення рішень. У зв'язку з цим до інформації, що використовується в управлінні системою, пред’являється ряд вимог:

1. Повнота. Інформація вважається повною, якщо її досить для того, щоб ухвалити рішення. Інформація може бути більш менш повною, і чим повніша інформація, тим менше невизначеність.

2. Достовірність. Інформація достовірна, якщо вона не викривляє реального положення справ.

3. Актуальність. Інформація актуальна, якщо вона відповідає потребам, які є в даній ситуації.

4. Доступність. Як правило, доступність реалізується шляхом наявності прямого доступу до носіїв, на яких закріплена інформація. Працівник або підрозділи не повинні залежати від того, хто надає їм цю інформацію. Іншими словами, в цьому випадку необхідний прямий доступ до інформації (базам даних, документам і т.д.).

5. Мовна ясність. Будь-яка інформація повинна формулюватися чітко і ясно. Найяскравішим проявом цієї якості є те, що інформація повинна бути виражена на мові, зрозумілій для її одержувача [7, с.97].

Інформацію передають організовано (формально) і стихійно (неформально). Так, періодичні звіти за визначеною формою становлять організований зворотний зв´язок, а стихійне поширення чуток - неформальні канали зв´язку між людьми.

Однією з основних теорій, що вивчала проблеми кодування та передачі інформації стала класична теорія Клода Шеннона. Згідно з нею повідомлення (точніше, їх коди) надходять з джерела інформації через канал зв’язку до приймача інформації. Ці повідомлення змінюють систему знань (тезаурус) приймача, зменшують рівень його розмаїття, невизначеності, який вимірюється ентропією. Ентропія системи повідомлень визначається їх

ймовірностями як середнє значення логарифмів величин, які є зворотними до цих ймовірностей. Виміряти середню кількість інформації можна по зменшенню ентропії сприймача у результаті зміни його уявлень. До речі, звідси й приходить одиниця виміру інформації. Вона визначається кількістю інформації про те, яка з двох однаково вірогідних подій реалізувалася і називається “біт” (початок і кінець англійського словосполучення binary digit (бінарний розряд). Теорія інформації знайшла розвиток у кібернетиці. Саме за допомогою теорії інформації вдалося науково довести загальновідомий принцип кібернетики про те, що розмаїття системи управління має бути не нижче розмаїття об’єкта, який керується цією системою [10, с.121].

Ця теорія застосовується для визначення швидкості, з якою можна передавати інформацію каналами зв´язку. На швидкість передачі інформації впливають джерело сигналу (дискретний або безперервний сигнал), характеристики каналу зв´язку (його пропускна здатність) і шуму.

Джерело інформації безпосередньо генерує інформацію. Джерелом інформації може, наприклад, бути: людина, точніше — її мозок; комп’ютер космічного корабля, що посилає сигнали з поверхні Місяця; комп’ютер, що автоматично генерує листи-відповіді на серверах електронної пошти тощо. Передавачем інформації можуть бути органи мовлення людини (голосові зв’язки, ротова й носова порожнини, язик, зуби, губи тощо). Передавач інформації виконує функцію кодування інформації (перетворює інформацію в коливання повітря) й передає її в канал зв’язку.

Передача інформації відбувається у формі окремих сигналів.

Сигнал є зміною стану речовини чи поля, що передається на певну віддаль. Сигнал може бути електричний, хімічний, механічний, аудіальний, візуальний, гравітаційний тощо. У порівняно простих кібернетичних системах ланцюжки сигналів безпосередньо утворюють повідомлення, а в складніших - об’єднуватися в образи, з яких складаються повідомлення.

Образ - це множина вхідних сигналів, що відображають один фрагмент світу й записані в сенсорну пам’ять скануючого пристрою кібернетичної системи.

Канал передачі інформації - це речовина або поле, які під впливом зовнішніх факторів можуть змінювати свої фізичні властивості в часі чи просторі. Канал зв’язку має вхід і вихід. У каналі зв’язку на сигнал впливають шуми, які частково спотворюють цей сигнал. Тому отримувач інформації може отримати не той сигнал, який передало джерело інформації.

Приймач інформації виконує такі функції:

- отримує повідомлення, для чого потрібні певні запам’ятовуючі пристрої для нагромадження сигналів;
- проводить її розкодування (наприклад, перетворює коливанням повітря в певні біофізичні сигнали, присвоює їм певні звуки мови, а звукам — слова тощо) [7, с.59].

Приймачем інформації в людини є, наприклад, органи слуху, зору, нюху, смаку, тактильні аналізатори.

Отримувач, одержавши розкодоване повідомлення (слова), зіставляє сигнали з наявними у нього образами, групує ці образи й у такий спосіб отримує з них певну інформацію. У людини отримувачем інформації є мозок.

Практика свідчить, що в сучасних умовах ефективність управління значною мірою залежить від інформаційного забезпечення, від повноти інформації.

Підвищення вимог до організації служби інформації в системі менеджменту обумовлено високим динамізмом сучасного виробництва, частковою зміною параметрів основних факторів виробництва і вимог до одержуваної продукції (послуг). Тільки систематизована інформація дає змогу менеджеру визначати ефективність організаційно-економічних, агротехнічних, соціальних та екологічних заходів і залежно від умов, що складаються, змінювати намічену програму. Чим краще інформований менеджер, тим оперативніші, вищі за своєю якістю його рішення.

Для того щоб прийняти правильне рішення, необхідно мати певну кількість інформації. Проте обсяг інформації не може визначатися тільки кількістю документів, сторінок, показників. Можна збирати і обробляти величезні масиви відомостей, які або будуть не потрібні для прийняття рішень, або їх не можна буде засвоїти і використати. Інколи короткі документи можуть бути більш змістовними, ніж великі доповіді й довідки.

Правильне визначення кількості інформації дає змогу уникнути перевантаження керівників і спеціалістів, оскільки існує показник межі інформації, яку може переробити людина за певний період. На практиці здебільшого спостерігається перевантаження інформацією виробничого персоналу приблизно у 3-4 рази порівняно з нормами.

1.2. Поняття, види та особливості проектування організаційних комунікацій

Управління діяльністю виробничого підприємства ґрунтується на послідовному виконанні загальних функцій менеджменту, на основі реалізації яких формуються методи впливу на виробничу систему. Кожен з видів управлінської діяльності потребує інформаційного забезпечення, від якості, повноти і вчасності якого залежить ефективність управління та дієвість сформованих методів менеджменту. Дієвість комунікацій не є стабільною, на неї впливають внутрішні і зовнішні чинники, які формують структуру комунікаційного процесу і часто не відповідають загальній стратегії діяльності організації. Значна частина елементарних комунікацій, тобто таких, що несуть неподільне повідомлення між обмеженою кількістю учасників інформаційного обміну, є неефективною, оскільки не несуть достатнього (однозначного) змістового навантаження, дублюють одне одного або спотворюються у процесі передавання. Виконання окремих

функцій менеджменту потребує різних комунікацій, частина з яких має спільну основу, отже, такі комунікації можуть бути згруповані і розподілені за ступенем значимості та продуктивності.

Специфіка функцій контролювання та регулювання полягає в особливій значимості жорсткого зворотного зв'язку при здійсненні комунікацій. Крім того, ефективна реалізація цих функцій потребує певної кількості контрольних дублюючих комунікацій. Однак тут виникає проблема визначення допустимої кількості таких комунікацій та формування механізму підвищення їх ефективності. Оптимізація комунікацій в процесі контролювання та регулювання діяльності виробничого підприємства дають змогу скоротити витрати на управління та підвищити ефективність системи менеджменту підприємства.

Комунікація має кілька значень [7, 9, 16].

По-перше, це шляхи сполучення (наприклад, повітряні або водні комунікації); по-друге, це форма зв'язку (радіо, телеграф); по-третє, це процес передачі інформації за допомогою технічних засобів – засобів масової інформації (радіо, телебачення, преса, кінематограф); по-четверте, комунікація виступає як акт спілкування, зв'язок між двома або більше індивідами, повідомлення інформації однією особою іншій.

Отже, комунікація - це не спілкування в усьому комплексі і багатогранності, а лише акт спілкування. Очевидно, що цей «акт» також має соціальну природу і соціальний статус. Визначення терміну «комунікація» починається від характеристики численних інформаційних систем передачі людської мови, сигналів і зображень. Згідно з цим термін «комунікація» означає «міру участі» в процесі споживання, обміну та використання інформації. Але разом з тим знаходитися у стані комунікації - це не просто передавати й одержувати інформацію. В процесі комунікації утворюється комунікативне співтовариство. Воно характеризується відносинами єдності, взаємозв'язку, взаєморозуміння [18, с. 12].

Таким чином, комунікація як акт спілкування має свої особливості.

В більш вузькому, соціально-психологічному розумінні, комунікація - це процес передачі інформації від відправника до одержувача [22, с.98]. Комунікація має певні складові частини. Найпростішу структуру комунікацій можна розглянути на рис.1.2.

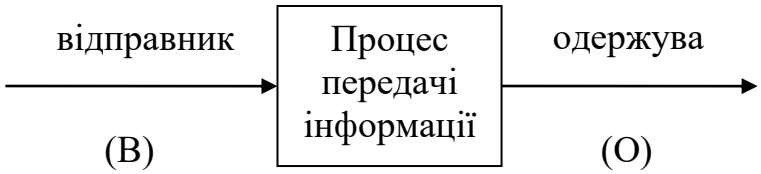


Рис.1.2. Найпростіша структура комунікативного процессу [18, с.12]

Наступна характеристика процесу комунікації - цільова. Характер спілкування (передача інформації, обмін діяльністю, вміннями, навичками) визначає особливості акту спілкування - комунікації. Тоді схема комунікації матиме інший вигляд (рис. 1.3).

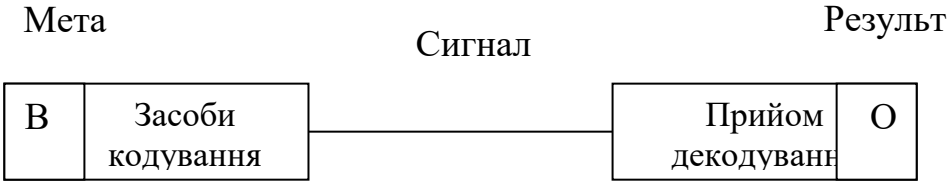


Рис.1.3. Цільова характеристика комунікативного процесу [18, с. 12]

В структурі комунікації потрібно розрізнити мету від спонукаючого мотиву. Мета - це ясний і чіткий (часто раціонально обґрунтований) намір. Спонукаючий мотив - прихований намір. У прихованому мотиві слід розрізняти особисті цілі відправника та одержувача, наміри видати бажане за дійсне [7, с.76].

Контекстом комунікації є вся система цілей і результатів, кодування і декодування, прихованих мотивів і особистих цілей.

Таким чином, комунікація - це процес двостороннього обміну ідеями

та інформацією, який веде до взаємного розуміння. Термін «комунікація» походить від латинського слова, яке означає «спільне» або «розділене між усіма». Якщо не досягається взаєморозуміння, то комунікація не відбулася.

Керівники повинні пам'ятати про дві умови ефективності зворотного зв'язку.

1. Щоразу, вступаючи в спілкування з підлеглими, передбачте конкретний спосіб зворотного зв'язку. Для впевненості в успіху недостатньо запитати: «Ви мене зрозуміли?». На таке запитання люди майже завжди відповідають стверджувально, навіть якщо це не так, краще дати запитання за змістом спілкування.

2. Увага до людей. Найбільш важливі сигнали зворотного зв'язку часто надходять у слабко вираженій формі. Необхідно постійно та уважно спостерігати за поведінкою тих, з ким ви спілкуєтесь. Навчіться відмічати і розуміти вираз очей, тон голосу, жести. Уважно слідкуйте за усім, що говорять, а особливо за тим, що роблять люди.

Комунікаційний процес - це обмін інформацією між двома або більшою кількістю людей. Основні функції комунікаційного процесу полягають у досягненні соціальної спільності при збереженні індивідуальності кожного її елемента. В окремих актах комунікацій реалізуються управлінська, інформативна, емотивна (така, що викликає емоції) і фактична (пов'язана із встановленням контактів) функції [10, с. 17].

У своїй основі процес комунікації становить процес: руху інформації в ланцюгу «відправник - канал - одержувач», реального або потенційного зв'язку у формі діалогу, а також впливу на керований об'єкт, який досягається в результаті обміну повідомленнями.

В процесі обміну інформацією можна виділити вісім базових елементів:

1. Відправник - передавач, що генерує ідеї або збирає інформацію та передає її. Ним може бути індивід або група людей, які разом працюють. Джерелом також може бути громадський інститут або організація, хоча і в

цьому випадку джерелом повідомлення буде певна особа, на яку покладається обов'язок по підготовці та передачі інформації. При обміні інформацією відправник і одержувач проходять кілька взаємопов'язаних етапів:

1) зародження ідеї;

2) кодування і вибір каналу;

3) передача;

4) декодування [9, с.105].

Обмін інформацією розпочинається із формулювання ідеї чи відбору інформації. Відправник вирішує, яку значну ідею чи повідомлення варто зробити предметом обміну. Іноді відправник не хоче думати або ж витрачає на обмірковування ідеї мінімум часу, тобто за висловом Шекспіра, «починає говорити не почавши думати».

Відправник повинен знати свою аудиторію. Якщо у відправника помилкові погляди про одержувача, то його комунікаційні зусилля виявляться неефективними. Ефективність комунікації поліпшується, якщо пара «відправник-одержувач» гомофільна, тобто досягається високий ступінь подібності за певними ознаками: у поглядах, освіті, статусі. І, навпаки, гетерофільні комунікації (значна ступінь неподібності за певними ознаками) менш ефективні, оскільки вони супроводжуються перекрученням смислу повідомлення, затримкою передачі, використанням обмежених каналів і когнітивними дисонансами, коли одержувачу передано повідомлення, що не узгоджується з його розумінням і поглядами.

2. Кодування - це процес перетворення ідей у символи, зображення, малюнки, форми, звуки, мову тощо. Тобто перш ніж передавати ідею, відправник повинен за допомогою символів за кодувати її, використавши для цього слова, інтонації, жести (мову тіла) і надати ідеї гарну «обгортку». Таке кодування перетворює ідею у повідомлення.

3. Повідомлення - сукупність символів, власне інформація, що закодована за допомогою символів і передається одержувачу. Саме заради

цього і здійснюється акт комунікації. Багато повідомлень передається у формі символів мови. Проте символи можуть бути і невербальними, наприклад, графічні зображення, жести, міміка та інші рухи тіла.

4. Канали передачі - засоби, за допомогою яких сигнал спрямовується від передавача до приймача. Канали поділяються на засоби масової інформації і міжособові канали. Відправник повинен вибрати канал: передача мови і письмових матеріалів, електронні засоби зв'язку, включаючи комп'ютерні мережі, електронна пошта, відеострічки та відеоконференції. Можна розіслати пам'ятні записки, провести попередні збори .невеликих груп для забезпечення розуміння повідомлення й залучення до проблеми.

Передавач (відправник) може не обмежуватись одним каналом, а використовувати декілька. У маркетинговій діяльності, наприклад, засобами комунікації є реклама, особистий продаж, стимулювання збуту, зв'язок із громадськістю.

5. Декодування - процес, за допомогою якого приймач повідомлення перетворює одержані символи в конкретну інформацію та інтерпретує її значення, тобто одержувач декодує повідомлення шляхом перетворення символів у значення. Якщо не потрібна реакція на ідеї, то процес обміну інформацією на цьому завершується.

6. Приймач - цільова аудиторія або особа, якій призначається інформація і яка її інтерпретує.

7. Відгук - сукупність реакції одержувача повідомлення після ознайомлення із його змістом. Можна спостерігати три основні типи результатів комунікації:

1) зміни в знаннях одержувача;

2) зміна настанов одержувача;

3) зміни поведінки одержувача повідомлення.

З точки зору керівника обмін інформацією варто вважати ефективним, якщо одержувач продемонстрував розуміння ідеї, здійснюючи дії, на які чекав від нього відправник.

Зворотний зв'язок - частина відгуку одержувача, що надходить передавачу.

Він розглядається як сигнал, спрямований одержувачем інформації відправнику повідомлення, як підтвердження факту одержання повідомлення, він характеризує ступінь розуміння або нерозуміння інформації, що міститься в ньому.

Зворотний зв'язок може набувати форми не тільки слова, але й кивка головою, усмішки, потискування руки або суперечливого жесту рукою, певного виразу очей, інтонації голосу, зміни положення тіла тощо.

8. Зворотний зв'язок виконує такі основні функції:

1) протистоїть тому, що робить соціально-економічна система, коли вона виходить за встановлені обмеження;

2) компенсує руйнівні дії зовнішніх і внутрішніх факторів, підтримує стан стійкої рівноваги системи;

3) синтезує зовнішні та внутрішні руйнування, які прагнуть. вивести систему з стану стійкої рівноваги;

4) розробляє управлінські рішення для цілеспрямованого впливу на об'єкт управління.

На практиці іноді має місце недооцінка зворотного зв'язку і надмірне захоплення однобічною комунікацією, коли зверху донизу надходять численні накази, розпорядження, вимоги тощо.

При наявності зворотного зв'язку відправник і одержувач міняються комунікаційними ролями. Тобто ефективний обмін інформацією повинен бути двобічно спрямованим: зворотний зв'язок необхідний, щоб мати уявлення, якою мірою повідомлення було сприйняте і зрозуміле.

Керівник не має підстави думати, що. все сказане ним або написане буде сприйняте точно так, як він задумав. Тому, якщо зворотний зв'язок заблокований, керівник врешті-решт виявляється заблокованим або обдуреним [9, с.98].

Зворотний зв'язок помітно підвищує шанси на ефективний обмін інформацією, дозволяє обом сторонам позбавитися шуму.

Мовою теорії передачі інформації шумом називають те, що спотворює зміст. Це може бути мова (у вербальному (усному) і невербальному оформленні), різне сприйняття, різниця в організаційному статусі між керівником і підлеглим. Зменшення шуму може досягатися багатьма способами. Одним з них є збільшення надмірності, тобто повторення повідомлення або якоїсь його частини.

Під видом комунікації розуміють різновиди мовного спілкування. До таких різновидів належать ділова розмова, бесіда, обговорення, співбесіда, спір, полеміка, дискусія, дебати, диспут, переговори, торги [18, с. 20].

Комунікації в організаційному контексті включають взаємодію між людьми. На думку Б.Кверка, це процес обміну інформацією та передачі відомостей між окремими людьми або їх групами [10, с.98].

Осовська Г.В. вважає, що організаційна комунікація - це процес, за допомогою якого керівники розвивають систему надання інформації великій кількості людей всередині організації та окремим індивідуумам і інститутів за її межами. Вона служить необхідним інструментом в координації діяльності підрозділів організації, дозволяє отримувати необхідну інформацію на всіх рівнях управління [15, с.21].

Опрацювавши літературні джерела з даної проблематики, ми прийшли до висновку, що організаційні комунікації важливі для керівників з наступних причин:

- керівники витрачають велику частину часу на комунікації. Згідно з даними багатьох експертів, на це йде 75-95% часу керівників. Тому вони повинні бути зацікавлені у поліпшенні даного виду діяльності;
- комунікації необхідні для ефективності управління;
- комунікації необхідні також для ствердження авторитету і вираження волі керівника;

- добре налагоджені комунікації сприяють забезпеченню організаційної ефективності. Якщо організація ефективна у сфері комунікації, вона ефективна і у всіх інших видах діяльності.

За типом відносин між учасниками можна виділити міжособову, публічну, масову і організаційну комунікацію.

На думку Осовської Г.В., прийнято розрізняти чотири основні функції комунікативності в групі або організації в цілому:

- контроль – за допомогою комунікативності здійснюється контроль поведінки членів групи. В організаціях існують ієрархія і формальна підпорядкованість, якій працівники повинні дотримуватися. Коли працівника, наприклад, просять привести свої дії у відповідність зі стратегією компанії, комунікативність виконує контролюючі функції;
- мотивація - організаційна комунікація підсилює мотивацію, доводячи до працівників інформацію про те, що повинно бути зроблено, як поліпшити роботу і т.д.;
- емоційний вираз - для більшості людей їх робота є первинним джерелом соціальної взаємодії. Комунікативність, яка здійснюється в групі, є механізмом, за допомогою якого члени групи висловлюють своє ставлення до подій. Тим самим комунікативність сприяє емоційному вираженню працівників і дозволяє реалізовувати соціальні потреби;
- функція передачі інформації - ця функція пов'язана з роллю комунікативності в процесі прийняття рішень. Вона дозволяє надавати дані, які необхідні індивідуумам і групам для прийняття рішень, шляхом передачі інформації для ідентифікації та оцінки альтернативних рішень. В даний час, на думку деяких дослідників перед керівниками стоять серйозні проблеми формування інформаційного простору, пов'язані, зокрема, зі збільшенням кількості інформації, необхідної для прийняття управлінських рішень [17, с.102].

Передача інформації або комунікативний потік йде за трьома напрямками:

- зверху вниз (постановка завдань, інструктування);
- знизу вгору (повідомлення про результати перевірки, донесення про виконання завдань, про особисту думку співробітників і т.д.);
- по горизонталі (обмін думками, координація дій).

До міжособової комунікації прийнято відносити її засоби і форми, в яких повідомлення адресовано цілком конкретному індивіду; сюди входить бесіда, професійне обговорення, розсилання препринтів і ін.

Наступним, близьким до орагнізаційних, видом комунікацій є міжособові комунікації. При налагодженні міжособових комунікацій слід враховувати роль комунікативних бар'єрів - психологічних перешкод на шляху поширення і прийняття інформації, які виникають з різних причин: упередженість, соціальні, політичні, моральні професійні та інші відмінності між людьми і, зокрема, між джерелом інформації та її адресатом (одержувачем) і ін.

Існуючі міжособові бар'єри ефективної комунікації пов'язані із:

- сприйняттям;
- семантичними бар'єрами;
- невербальними перепонами;
- неякісним зворотним зв'язком;
- невмінням слухати [11, с.201].

Перешкоди, обумовлені сприйняттям, полягають у тому, що люди реагують не на те, що в дійсності відбувається, а на те, що ними сприймається. Однією із перешкод правильного сприйняття є конфлікт між сферами компетенції, різними судженнями відправника і одержувача інформації. Повідомлення по-різному інтерпретується залежно від роду занять, спеціальності, у випадку недовіри, антагонізму.

Чималі труднощі в налагодженні ефективної комунікації виникають через семантичні бар'єри, різне розуміння і тлумачення слів, тестів, інтонації.

Виявляється, що передати інформацію за допомогою слів не просто, оскільки одні і ті ж слова мають багато значень. Так, відоме слово "замок" має щонайменше три значення: замок-фортеця, дверний замок і замок — якийсь предмет, став мокрим.

Значення символу виявляється завдяки досвіду; воно змінюється у залежності від контексту, ситуації, при якій використано символ.

Семантичні труднощі виникають через різне тлумачення таких широковживаних слів, як "оптимальність", "ефективність", "продуктивність" тощо [10, с.202].

Часто причиною комунікаційних бар'єрів є недооцінка важливості комунікацій і неправильні психологічні установки окремих працівників.

Недоліки психологічної установки проявляються у стереотипі мислення - надмірно спрощеному погляді окремих категорій людей або спеціальних груп при розгляді явищ чи процесів, упереджених міркуваннях, неправильному відношенні до чогось, слабкій увазі і втраті інтересу.

Обмін інформацією відбувається неналежним чином через погану структуру повідомлень (неправильний вибір слів, помилки в організації повідомлення, неправильна оцінка спроможного одержувача зрозуміти повідомлення і ін.), а також слабку увагу до невербальних комунікацій.

Вже згадувалося, що в невербальній комунікації використовують, крім слів, будь-які символи: обмін поглядами, вираз обличчя, наприклад, усмішка, недоумкувато-підняті брови, живий або відсутній погляд, погляд з виразом схвалення або несхвалення - це все приклади невербальної комунікації.

Використання пальця як "вказуючого перста", прикривання рота рукою, доторкання до руки співрозмовника, в'яла поза також відноситься до невербальних способів передачі смислу (значення). Сюди ж можна віднести розширення зіниць, інтонацію, модуляцію голосу, плавність мови.

Американський вчений Мехребієн вважає, що 55% повідомлень сприймаються через обличчя, пози і жести, а 38% — через інтонації і

модуляції голосу. Звідси виходить, що лише 7% залишається словам, слів, які ми вживаємо [10, с.204].

Треба правильно поєднувати слова із невербальними засобами, щоб передати те, що ви бажаєте. Слід знати звичаї інших народів.

Наприклад, прийнявши від японця візитку, слід зразу ж прочитати її і засвоїти. Якщо ж ви покладете її у кишеню, то він розцінить це ж як свідчення, нібито його вважають несуттєвою особою, що сприймаються одержувачем, коли ми говоримо. Таким чином, дуже часто те, як ми говоримо, важливіше.

Нерідко знижує ефективність комунікації поганий зворотний зв'язок. З огляду на це важливо, щоб людина була однаково точна, відправляючи і приймаючи інформацію. Необхідно також вміти слухати: спокійно, уважно, зосереджено, не перебивати, не задавати питання, не вступати в суперечки, терпляче вислуховувати, допомагати розкріпоститися, співпереживати тому, хто говорить. Неодмінно потрібно слідкувати за мовою, власною позою, жестами, вивчати прийоми емпатії (готовність "влізати в чужу шкуру").

Умовою успіху в менеджменті є вільний потік комунікацій, а це означає, що для ефективності виробництва необхідно, щоб цей потік передавався не лише зверху вниз (від керівництва до підлеглих), але й знизу вверх (від підлеглих до керівництва), а також горизонтально (на одному й тому ж рівні). Занадто часто менеджери покладаються виключно на комунікації зверху вниз, а це на практиці веде до того , що політика, стратегія і тактика організації часто залишаються незрозумілими для підлеглих. Ось чому для успішних комунікацій необхідне двостороннє спілкування, яке дозволяє керівництву визначити, наскільки є зрозумілими для підлеглих завдання, що перед ними ставляться, використати їх пропозиції для досягнення успіху. Досягається це шляхом досконального проектування комунікаційного процесу, створення, при необхідності, різних комісій для опрацювання певних питань, проведення зустрічей, зборів та індивідуальних контактів.

Для досягнення міжособових комунікацій, менеджер повинен мати чітке уявлення про перешкоди на шляху обміну інформацією в організації і про методи удосконалення такого обміну.

Найпростішою перешкодою в організаційних комунікаціях є перекручення повідомлень:

- ненавмисно, в силу труднощів у міжособових відносинах;
- свідоме перекручення інформації, коли хто-небудь (керівник) не згоден із повідомленням і змінює його своїх інтересах;
- внаслідок фільтрації, передачі інформації з одного рівня на інший тільки тих повідомлень, які його стосуються.

В комунікаційному процесі часто мають місце інформаційні перевантаження. Керівник, зайнятий переробкою поступаючої інформації та необхідністю підтримувати інформаційні обмін, не в змозі ефективно реагувати на всю інформацію.

Труднощі в налагодженні ефективної комунікації іноді виникають через недосконалу структуру управління: зайва кількість ієрархічних ступенів, недотримання норми керованості, нечіткий розподіл обов'язків, прав і відповідальності управлінського персоналу тощо.

Для удосконалення комунікацій в організаціях слід чітко визначати потребу в інформації кожного структурного підрозділу і кожного робочого місця, регулювати інформаційні потоки відповідно до вирішуваних задач. Управлінська діяльність має набувати більш організованого характеру: повинні чітко плануватись масові організаційні заходи (збори, наради), зустрічі з підлеглими, ветеранами праці, керівниками інших підприємств та організацій. Слід відновити подекуди забуту практику установки ящиків для пропозицій, ведення внутрішнього друкованого органу: багатотиражних газет, інформаційних бюлетенів і ін. Американські компанії розробляють і впроваджують пізні системи збору пропозицій, створюють спеціальні групи для апеляції, організовують опитування, слідкують за відносинами між співробітниками тощо.

Велике значення має техніка комунікації:

- використання правильних виразів;
- точних термінів;
- наглядних матеріалів;
- стилю викладу матеріалу;
- технічних засобів і ін. [21, с.971].

Нині знаходять застосування нові комунікаційні технології, оскільки аудіовізуальні засоби вступили в стадію кардинальних змін. Це пов'язане із успіхами в галузях телекомунікацій, кабельного телебачення, супутникових систем зв'язку, інтерактивних термінів типу "відеотекст" і т.ін.

Великі комунікативні можливості для підприємства відкриваються за умов приєднання підприємств та організацій до системи Internet.

Розвиток нових технічних засобів веде до зміни цілей і змісту повідомлень. Нині можна вести мову про тенденцію до інтерактивності нових комунікаційних каналів, завдяки чому, наприклад, споживачі не тільки зможуть одержувати інформацію, але відбирати і замовляти її, а також посилати повідомлення у відповідь. Нові засоби забезпечують доступ до величезних банків даних, в результаті чого буде зростати інформованість учасників комунікаційного процесу.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ ВИКОРИСТАННЯ ІНФОРМАЦІЇ ТА КОМУНІКАЦІЙ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ «ДІЗАЛ ГРУП»

2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика діяльності ТзОВ «Дізал Груп»

Підприємство Товариство з обмеженою відповідальністю «Дізал Груп» (скорочено ТзОВ «Дізал Груп» або підприємство) було створено у 2002 р. Воно акціонувалося на базі державного підприємства. За десять років свого функціонування збільшило штат працівників з 47 до 302 працівників (більше, ніж у 6 разів).

В статуті ТзОВ «Дізал Груп» зазначено багато видів можливої підприємницької діяльності. Останні роки підприємство займається переробкою деревини, виготовленням напівфабрикатів і готової продукції з дерева та продуктів його переробки (ДСП, ДВП та ін.) та реалізацією цього.

Головний офіс, де відбувається централізоване управління підприємством та більшість ділових комунікацій, знаходиться у м. Чернівці. А виробничі потужності ТзОВ «Дізал Груп» розташовані в Чернівецькій області.

Майно підприємства становлять основні фонди та оборотні засоби, кошти, а також інші цінності, вартість яких відображається в самостійному балансі підприємства. Статутний фонд підприємства на момент нашого дослідження становить 2101615,2 грн.

Організаційна структура управління ТзОВ «Дізал Груп» наведена на рис.2.1. Вона є лінійно-функціональною та досить складною за кількістю взаємозв’язків між рівнями та ланками управління.

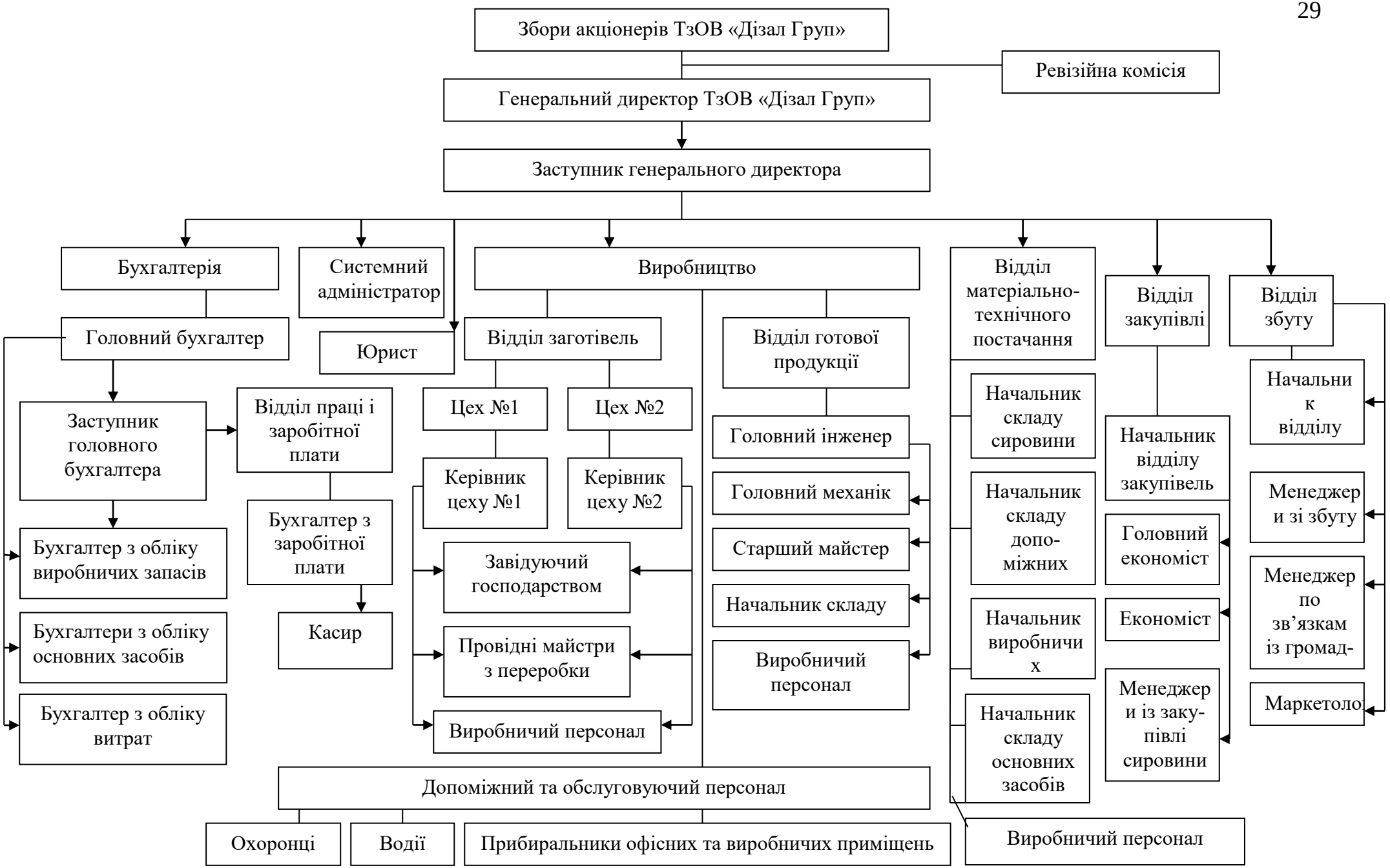


Рис.2.1. Організаційна структура управління ТзОВ «Дізал Груп»

Особливості побудови організаційної структури управління підприємства є важливою передумовою ефективності комунікацій на підприємстві.

Трудовий колектив ТзОВ «Дізал Груп» станом на початок 2023 р. складається з 302 осіб, з яких 17 чол. – управлінського складу. Отже, загальний діапазон управління становить 18 чоловік, що для такого великого виробничого підприємства (хоча й дещо перевищує межу ефективного діапазону управління у 5-15 осіб) є допустимим.

Загалом, організаційної структури управління ТзОВ «Дізал Груп» є ефективною стосовно специфіки діяльності підприємства. Вона забезпечує всю діяльність необхідними структурними підрозділами та працівниками. Але, є й недолік, що знижує дієвість внутрішніх комунікацій на підприємстві. Цим недоліком є відсутність відділу кадрів або хоча б менеджера з персоналу.

Для загальної характеристики структури трудового колективу ТзОВ «Дізал Груп» в табл. 2.1 наведено якісний та кількісний його склад.

Таблиця 2.1

Якісний та кількісний склад трудового колективу
ТзОВ «Дізал Груп» за 2022 рік

Назва показника	*Всього, осіб*	*З них жінки*
Облікова кількість штатних працівників	302	40
Кількість працівників, які прийняті на умовах неповного робочого дня	-	-
Кількість працівників, які мають вищу освіту за освітніми рівнями: - неповна та базова вища освіта	109	16
- повна вища освіта	48	7
Кількість працівників, які - працюють на підприємстві більше 5 років	219	21
- отримують пенсію за віком	9	2
- отримують пенсію по інвалідності, у т.ч. III групи	14	1
- мають відповідну кваліфікацію займаній посаді	237	36

Таким чином, з табл.2.1 видно, що якісний склад трудового колективу ТзОВ «Дізал Груп» знаходиться на високому рівні, що обумовлено наступними факторами:

- більше, ніж 50% працівників мають базову та повну вишу освіту, що для виробничого підприємства є високим показником, оскільки основний склад його трудового колективу – виробничі працівники;

- частка працівників, що працюють на підприємстві більше п’яти років становить 72,5%, що є надзвичайно позитивним показником діяльності підприємства та досвідченості персоналу;

- майже 80% трудового колективу має відповідну кваліфікацію займаній посаді. Це є високим показником, бо на виробничих підприємствах даний показник в середньому становить біля 50%. Отже, в ТзОВ «Дізал Груп» працюють кваліфіковані кадри, які займають свої посади відповідно до отриманої спеціальності.

Високий рівень якісного складу трудового колективу ТзОВ «Дізал Груп» створює позитивні передумови для ефективних комунікацій в управлінні підприємством.

Для проведення аналізу ефективності діяльності підприємства, на основі Балансів і Звітів про фінансові результати (додатки А, Б), в табл.2.2 наведені показники стану майна ТзОВ «Дізал Груп».

Таблиця 2.2

Показники стану майна ТзОВ «Дізал Груп» (2020-2022 рр.)

(тис.грн.)

Назва показника	*Роки*			*Відхилення 2021 р. до 2020 р., (+,-)*	*Відхилення 2022 р. до 2021 р., (+,-)*
	2020	2021	2022		
Необоротні активи	3908,6	3821,2	3203,5	-87,4	-617,7
Оборотні активи	1153,1	2126,4	2019,8	973,3	-117,6
Основні фонди	3503,7	3414,1	2726,0	-89,6	-688,1

З табл.2.2 видно, що вартість необоротних активів зменшується протягом досліджуваного періоду, тобто за 2020-2021 рр. необоротні активи підприємства знизилися на 87,4 тис.грн., за 2021-2022 рр. - на 617,7 тис. грн.

Проте оборотні активи зростають: протягом 2021 р. - на 973,3 тис.грн., та знизилися протягом 2022 року на 117,6 тис.грн. Це є позитивним показником ефективності діяльності підприємства.

Принципово важливим елементом для загального аналізу ефективності діяльності підприємства є визначення точки її беззбитковості («поріг рентабельності»), тобто такої виручки від реалізації, при якій підприємство не має збитків, але ще не має прибутків. При цьому витрати підприємства дорівнюють його доходам. Точку беззбитковості визначаємо таким чином:

$$ТБ = В\ пост. / (Ц – Взмін.) \quad (2.1)$$

де *ТБ* - точка беззбитковості, тобто такий обсяг продажу, починаючи з якого ціна продажу товару перевищує витрати на його виробництво та реалізацію;

В пост - величина постійних (фіксованих) витрат, грн;

В змін - величина змінних витрат на одиницю продукції, грн;

Ц - гуртова ціна продажу, грн.

Графічно точка беззбитковості визначається у точці перетину ліній валового доходу і валових витрат (рис. 2.2, 2.3, 2.4).

Обсяг постійних та змінних витрат наведено в табл.2.3.

Таблиця 2.3

Обсяги постійних та змінних витрат ТзОВ «Дізал Груп» (2020-2022 рр.)

№	Назва показника	2020 рік	2021 рік	2022 рік
1	Витрати змінні, тис.грн.	5741,0	4630,0	6350,4
2	Витрати постійні, тис.грн.	1300,0	1300,0	1300,0
3	Витрати разом, тис.грн.	7041,0	5930,0	7650,4
4	Обсяг виробництва, тис.грн.	8150,0	10758,0	13344,0
5	Валовий дохід, тис.грн.	2600,0	3115,5	5012,2

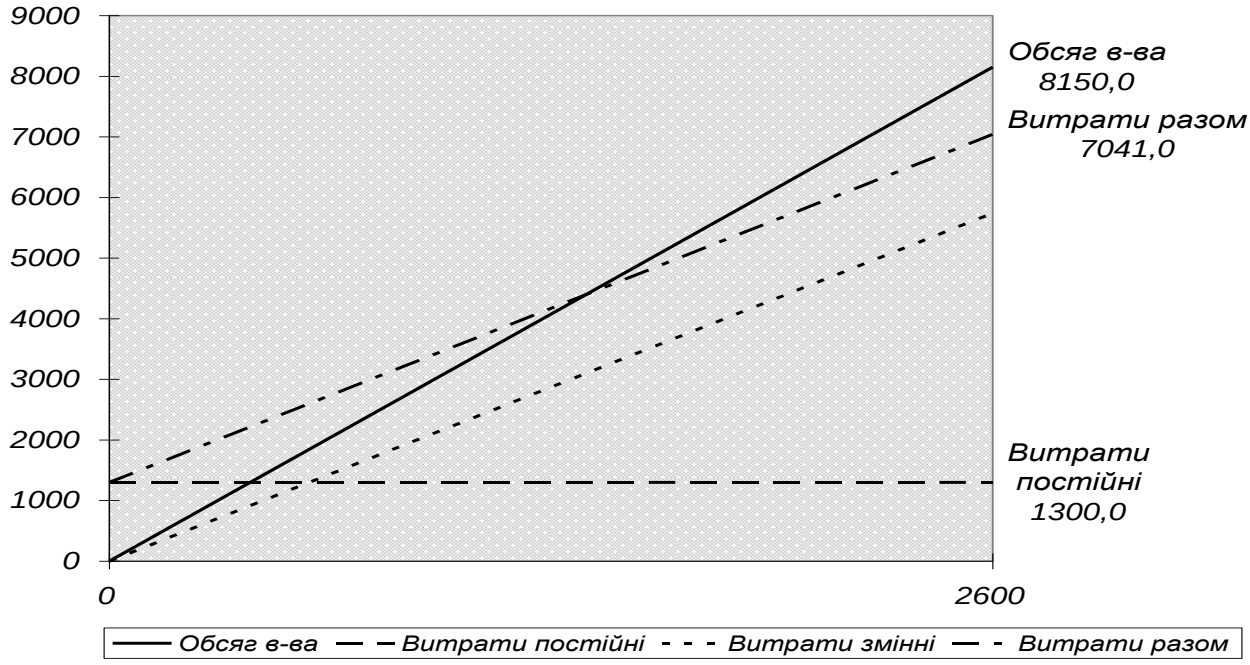


Рис.2.2. Визначення точки беззбитковості ТзОВ «Дізал Груп» у 2020 р. (тис.грн.)

З рис.2.2 видно, що для заданих значень валового прибутку та загальних витрат за 2020 рік побудовані графіки перетинаються дуже високо, отже точки беззбитковості за 2020 рік досягнуто в кінці року.

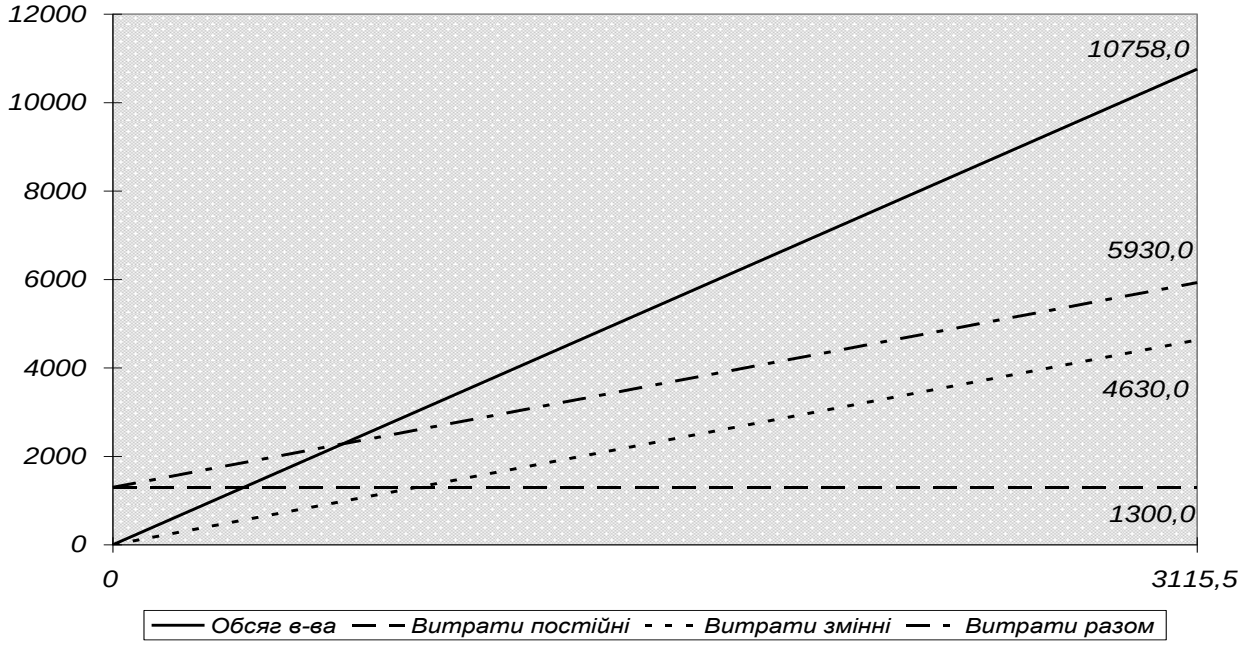


Рис.2.3. Визначення точки беззбитковості ТзОВ «Дізал Груп» у 2021 р. (тис.грн.)

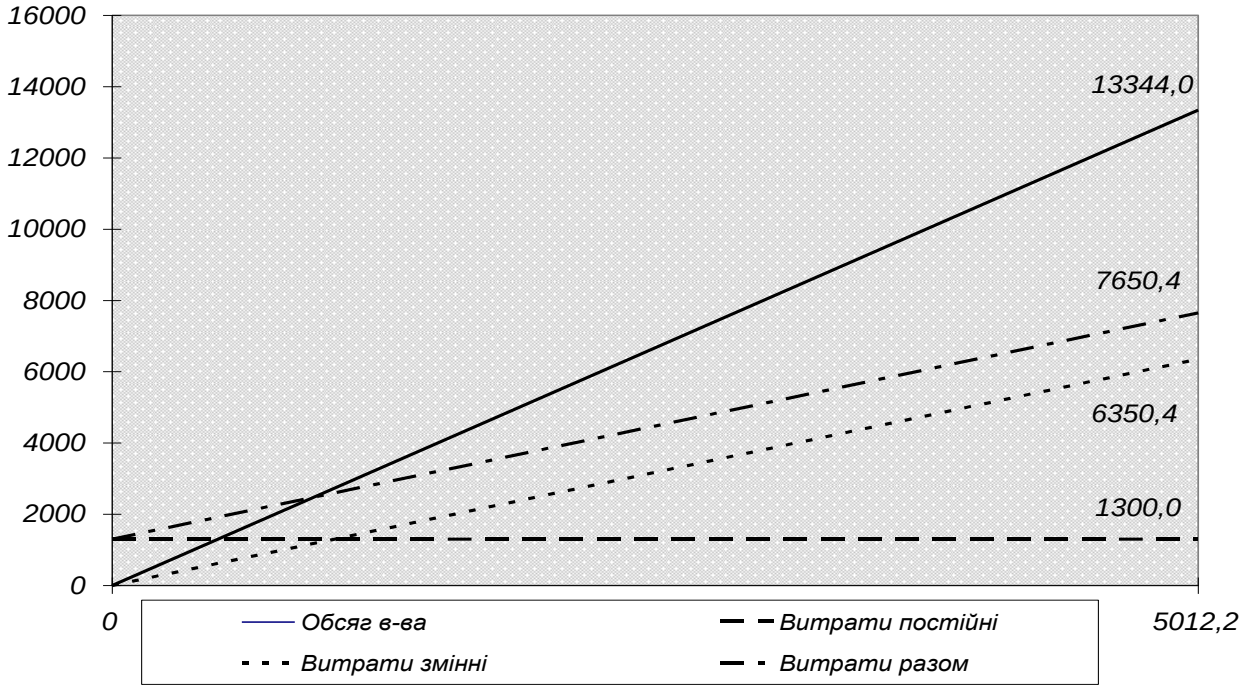


Рис.2.4. Визначення точки беззбитковості ТзОВ «Дізал Груп» у 2022 р. (тис.грн.)

Для заданих значень валового прибутку та загальних витрат за 2021 р. побудовані графіки перетинаються значно нижче, ніж у 2020 р. (рис.2.3), отже підприємством досягнуто точки беззбитковості протягом 2021 року на початку року.

Для аналогічних значень валового прибутку та загальних витрат за 2022 рік побудовані графіки перетинаються (рис.2.4), отже підприємством досягнуто точки беззбитковості протягом 2022 року.

Загалом, можемо зробити висновок, що ТзОВ «Дізал Груп» йде шляхом розвитку та стабільного зростання валового прибутку при одночасному зниженні величини постійних витрат, що свідчить про економність розподілу балансового прибутку за статтями постійних витрат.

Чим більше в підприємства власних коштів, тим легше йому справлятися з наслідками сьогоднішньої економічної кризи. Це добре розуміє керівництво ТзОВ «Дізал Груп» і намагається збільшувати рік у рік абсолютну суму власного капіталу підприємства. Такі можливості з'являються, насамперед, у добре функціонуючих та далекоглядних підприємств. Маючи значні прибутки, вони намагаються втримати значну

їхню частину в обігу підприємства шляхом створення резервів з валового та чистого прибутку або прямого зарахування у власний капітал нерозподіленої на дивіденди частини чистого прибутку.

Таким чином, нами зроблено висновок, що фінансовий стан ТзОВ «Дізал Груп» є хорошим і стабільним, а діяльність – ефективною.

2.2. Дослідження особливостей та ефективності інформаційного процесу, внутрішніх та зовнішніх комунікацій в ТзОВ «Дізал Груп»

За найбільш загальною класифікацію вся сукупність комунікацій на підприємстві поділяється на дві великі групи – внутрішні комунікації та зовнішні. Внутрішні комунікації відбуваються між різними управлінськими рівнями підприємства, його підрозділами та працівниками.

Особливості комунікаційного процесу в ТзОВ «Дізал Груп» зумовлені відстанню між головним офісом підприємства та його виробничими потужностями (цехами). Це створює певні перешкоди, оскільки передання інформації залежить від багатьох передумов: 1) вчасності її надходження, оброблення та подальшої передачі; 2) верифікації (тобто достовірності) інформації; 3) ефективності каналів зв’язку; 4) особистих характеристик передавача та отримувача інформації, від ступені їх суб’єктивізму в процесі передачі-отримання інформації; 5) стану техніки і технології для здійснення інформаційно-комунікативних процесів та ін.

За основною загальною класифікацією вся сукупність внутрішніх комунікацій поділяється на вертикальні (тобто міжрівневі комунікації в ТзОВ «Дізал Груп») та горизонтальні комунікації (комунікації між різними підрозділами).

Проаналізувавши ці дві групи комунікацій, видно, що при вертикальних комунікаціях в ТзОВ «Дізал Груп» інформація переміщується всередині самої організації з рівня на рівень. З вищих рівнів управління в ТзОВ «Дізал Груп» (до яких належать генеральний директор, його заступник) керівникам середнього та низового рівнів, підлеглим повідомляють про поточні і конкретні завдання, зміну пріоритетів тощо.

Якщо оцінювати за 5-ти бальною системою, то *вертикальні комунікації* в ТзОВ «Дізал Груп» оцінимо у 4 бали через значну кількість та складність інформаційних зв'язків, які побудовані від вищого рівня управління до низових.

При спробі оцінити комунікації від низових рівнів до вищих, які виконують функцію повідомлення вищих рівнів про діяльність низових, внаслідок чого керівництво дізнається про поточні проблеми і пропонує можливі варіанти поліпшення справ, то така оцінка становить 3 бали. Це пов'язано з певними перешкодами на шляху таких комунікацій.

До вищого рівня управління потрапляє переважно вже оброблена середнім та низовим рівням управління інформація підлеглих. Через прояви авторитарного та бюрократичного стилів управління на середньому та низовому рівнях, лише незначний відсоток інформації, що скеровується працівниками до вищого рівня, дійсно туди потрапляє. На нашу думку, це є недоліком вертикальних комунікацій, оскільки перешкоджає отриманню вищим рівнем керівництва тієї інформації, яка, можливо би сприяла вирішенню виробничих проблем підприємства, з однієї сторони, а з іншої – допомагала би працівникам у вирішенні їх поточних проблем.

Поряд з обміном інформацією по вертикалі в ТзОВ «Дізал Груп» відбуваються *горизонтальні комунікації*. Оскільки дане підприємство складається з багатьох підрозділів, то горизонтальних комунікацій є надзвичайно багато. Найбільш ефективними горизонтальними комунікаціями, визнані комунікації між виробництвом (а саме, між відділом заготівель і відділом готової продукції) та відділом матеріально-технічного постачання. Обмін інформацією між підрозділами потрібний для координації завдань і дій всіх підрозділів, але особливо виробничих.

Оцінюючи налагодженість та ефективність горизонтальних комунікацій в ТзОВ «Дізал Груп», ми також виявили проблему, притаманну й вертикальним комунікаціям, а саме складність комунікацій, пов'язану із складністю інформаційних зв'язків між підрозділами.

Так, наприклад, начальник складу сировини з відділу матеріально-технічного постачання передає інформацію про нестачу сировини для виготовлення продукції завідуючому господарству із відділу виробництва, а той, в свою чергу, доводить цю інформацію до керівника необхідного цеху. На нашу думку, більш ефективною комунікацією в цій ситуації була б така, коли б начальник складу сировини доводив таку інформацію безпосередньо до відома керівників цехів, тобто минуючи завідуючого господарства. А для інформування останнього просто подавав йому цю інформацію засобами комп'ютерної внутрішньої мережі підприємства.

Для оцінки цих передумов в «Дізал Груп» нами обрано підрозділ, в якому відбувається найбільше комунікацій (як внутрішніх, так і зовнішніх), - бухгалтерія. Більшість комунікацій тут відбувається за допомогою інформаційних потоків. Здійснено аналіз інформаційних потоків в бухгалтерії (рис.2.5), визначено документи, що є наслідками комунікацій (табл.2.4).

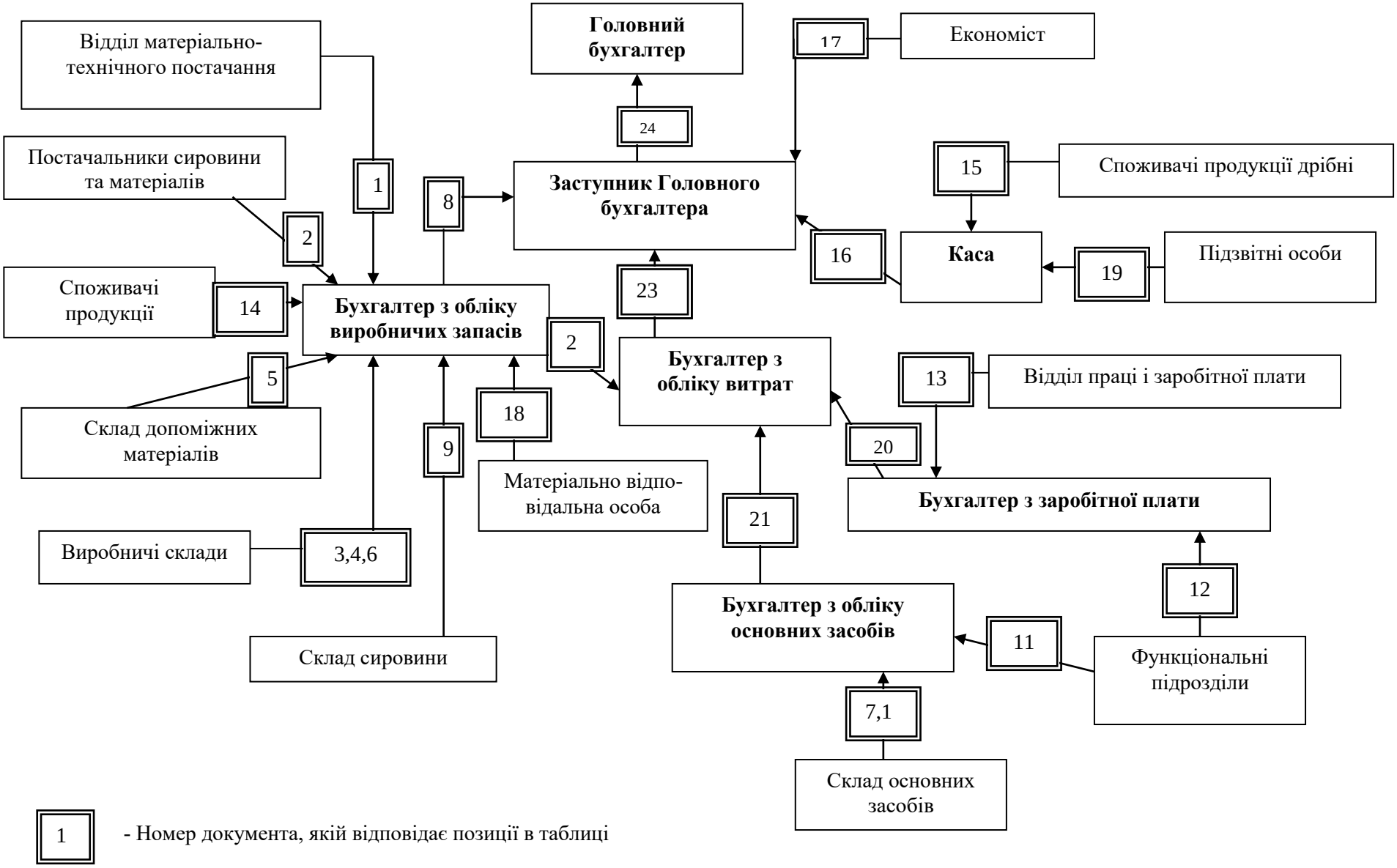


Рис. 2.5. Схема інформаційних потоків у бухгалтерії ТзОВ «Дізал Груп»

Таблиця 2.4

Опис інформаційних потоків та документів в бухгалтерії підприємства ТзОВ «Дізал Груп»

№	*Вид документа*	*Виконавець*	*Одержувач*
1	*2*	*3*	*4*
1	Товарно-транспортні накладні	Відділ матеріально-технічного постачання	Бухгалтери з обліку виробничих запасів
2	Рахунки-фактури	Постачальники	Бухгалтери з обліку виробничих запасів
3	Прибуткові ордери на продукцію	Виробничі склади	Бухгалтери з обліку виробничих запасів
4	Накладні на продукцію	Виробничі склади	Бухгалтери з обліку виробничих запасів
5	Лімітно-забірні карти	Склад допоміжних матеріалів	Бухгалтери з обліку виробничих запасів
6	Прибуткові ордери	Виробничі склади	Бухгалтери з обліку виробничих запасів
7	Накладні на продукцію	Склад основних засобів	Бухгалтери з обліку виробничих запасів
8	Журнал-ордер № 6, Журнал-ордер №10	Бухгалтери з обліку виробничих запасів	Заступник головного бухгалтера
9	Вимоги по складу сировини	Склад сировини	Бухгалтери з обліку виробничих запасів
Купівля і вибуття основних засобів			
10	Прибуткові ордери на основні засоби	Склад основних засобів	Бухгалтери з обліку основних запасів
11	Акт про ліквідацію основних засобів	Функціональні підрозділи підприємства	Бухгалтери з обліку основних запасів
Нарахування заробітної плати			
12	Табелі обліку праці	Функціональні підрозділи підприємства	Бухгалтер з заробітної плати
13	Зведені відомості з обліку праці	Відділ праці та заробітної плати	Бухгалтер з заробітної плати
Реалізація продукції			
14	Рахунки на передоплату	Крупні споживачі продукції	Бухгалтери з обліку виробничих запасів
15	Прибуткові ордери	Дрібні споживачі продукції	Касир
16	Прибуткові ордери	Касир	Заступник головного бухгалтера
17	Акт про взаємозалік	Економіст	Заступник головного бухгалтера
Робота з підзвітними і матеріально відповідальними особами			
18	Договір з матеріально відповідальними особами	Матеріально відповідальні особи	Бухгалтери з обліку виробничих запасів
19	Видаткові ордери, авансові звіти	Підзвітні особи	Касир
Визначення витрат і закриття місяця			
20	Зведення з заробітної плати	Бухгалтер з заробітної плати	Бухгалтер з обліку витрат
21	Амортизаційна відомість	Бухгалтери з обліку основних засобів	Бухгалтер з обліку витрат
22	Матеріальні відомості	Бухгалтери з обліку виробничих запасів	Бухгалтер з обліку витрат
23	Відомості затрат (кошторис витрат)	Бухгалтер з обліку витрат	Заступник головного бухгалтера
24	Зведення балансу і визначення фінансового результату	Заступник головного бухгалтера	Головний бухгалтер

Нами зауважено, що кожний інформаційний потік та кожне одиничне переміщення інформації у ТзОВ «Дізал Груп» мають такі ознаки:

- паперовий документ або інший матеріальний носій інформації (диск, флеш-пам’ять чи зовнішній вінчестер);

- проблематику, тобто якої сфери діяльності ТзОВ «Дізал Груп» стосується інформація;

- виконавця (працівника, який цю інформацію передає);

- одержувача (працівника, який цю інформацію отримує для обробки або подальшої передачі);

- періодичність передачі: щоденно, щомісячно, щоквартально тощо.

Отже, з рис.2.5 та табл.2.4 можна зробити висновок про добре налагоджений процес інформаційних потоків, що, відповідно сприяє ефективним комунікаціям на підприємстві.

В той же час, є й суттєвий недолік - подана на рис. 2.5 схема інформаційних потоків у бухгалтерії ТзОВ «Дізал Груп» має істотний недолік - значна кількість інформаційних зв'язків ускладнює читання та аналіз інформації, а саме аналіз цих інформаційних потоків.

Аналізуючи інші внутрішні комунікації на підприємстві, можемо сказати, що у ТзОВ «Дізал Груп» траплялися випадки, коли рішення керівника виявлялись помилковими або працівники не правильно розуміли, чого хоче від них керівник і внаслідок цього погіршувались відносини та комунікації між людьми. Проте, це звичайний виробничий процес і без помилок він не відбувається.

Основною формою внутрішніх поточних комунікацій в ТзОВ «Дізал Груп» є письмові види комунікації, до яких належать записки, листи, електронні листи (e-mail), дошки оголошень та інші засоби письмової передачі слів та символів. Ми вважаємо, це доцільно, оскільки по-перше, застосування письмових комунікацій є більш ефективним та інформаційним їх видом для віддаленого офісу і виробничих цехів; по-друге, письмові види комунікації більш відчутні, легше піддаються перевірці та краще

зберігаються, ніж усні. Як правило, і відправник, і одержувач в ТзОВ «Дізал Груп» мають запис комунікації: якщо з'являються запитання стосовно змісту повідомлення, воно є фізично доступним для пізнішого аналізу. Із власних спостережень ми можемо зробити висновок, що написаному слову приділяється більше уваги, ніж усному. Отже, письмові комунікації передбачають краще обміркуванян, більш логічну побудову та зрозумілість, тому їх і більше застосовується в управлінській діяльності в ТзОВ «Дізал Груп», що є позитивним.

На формування комунікацій в організації великою мірою впливає стиль керівництва. В ТзОВ «Дізал Груп» присутнє поєднання двох стилів керівництва – демократичний та бюрократичний, тому ми проаналізували як вони впливають на систему організаційних комунікацій (табл.2.5).

Таблиця 2.5

Вплив стилю керівництва на систему організаційних комунікацій в ТзОВ «Дізал Груп»

Характеристики системи комунікацій	Стиль керівництва
	Бюрократичний
Загальна характеристика	Чітко визначений ланцюг команд
Напрями комунікацій	Переважно зверху вниз
Обсяги комунікацій	Обмежене коло інформаційних контактів
Якість комунікацій	Потребує додаткових зв’язків для уточнення

Отже, з табл. 2.5 видно, що в ТзОВ «Дізал Груп» переважає бюрократичний стиль керівництва, що, на нашу думку, пов’язано з тим, що це підприємство акціонувалося на базі державного підприємства (які в більшості випадків мали такий стиль). Позитивна характеристика системи комунікацій при цьому стилі відзначена сірим кольором в табл.2.5. На жаль, вона лише одна,

- чітко визначений ланцюг команд.

Така ситуація має логічне пояснення, адже бюрократичний авторитарний керівник категорично формулює свою думку, є різким, заперечень і критики не сприймає, не прагне відкритості взаємин, що не спияє ефективності та прогресивності комунікаційного процесу.

Досліджуване підприємство «Дізал Груп» налічує надзвичайно великий штат працівників, які тісно співпрацюють між собою, проводять обмін інформацією, передають послання та розпорядження, оперативні данні.

Предметом інформаційної діяльності ТзОВ «Дізал Груп» є дані, що включаються в систему управлінської комунікації підприємства.

Суттєве місце в інформаційній діяльності відводиться запитам, що становлять інформаційну потребу керівників підприємства різних рівнів. Досліджено, що інформаційні потреби управлінських працівників ТзОВ «Дізал Груп» задовольняються методами їх систематизації, узагальнення і типізації інформаційних і виступають як важливі завдання розробки інформаційної системи підприємства. Поряд з цим також ведеться підготовка і розповсюдження інформації в якісному аспекті. В ТзОВ «Дізал Груп» існує суттєвий розподіл інформації, коли конкретному керівникові подають лише деякі дані і в такому обсязі, що їм необхідні.

Зроблено висновок, що в системі менеджменту ТзОВ «Дізал Груп» використовують переважно результатну, спеціально оброблену для керівництва інформацію.

Шляхом спостереження, дослідження та опитування працівників ТзОВ «Дізал Груп», виявлено наступне:

1. Формуванню регламентуючої інформації, як важливому етапу організації комунікативного процесу, в ТзОВ «Дізал Груп» приділяють необхідну увагу.

2. Процес формування регламентуючої інформації на підприємстві ТзОВ «Дізал Груп» (як вважає системний адміністратор) покликаний вирішити такі питання:

- визначити ієрархію рівнів менеджерів, тобто осіб (кому надавати інформацію), які приймають управлінські рішення;

- установити об'єкти інформації (про що надавати інформацію) - груп інформаційних сукупностей, ланок тощо, якими треба керувати (втручатися в їхню дію), чи мати про них об'єктивну й вірогідну інформацію.

При цьому, по кожному об'єкту відбувається:

а) визначення (розрахунок) моментів оперативного втручання - критеріїв втручання в основний (типовий) процес, що відбувається на кожному об'єкті інформації, яким треба керувати;

б) визначення номера форми (за якою структурою), в якій передаватиметься вихідна інформація керівникові, тобто в повному складі (форма з повною структурою), у вигляді фактичних відхилень (форма з короткою структурою), чи у вигляді довідки або загальних відомостей (форма з довідковою структурою);

в) визначення виду носія, на якому передаватиметься менеджерові потрібна інформація (на екран персонального комп’ютера (ПК), папері тощо);

г) визначення поточного часу чи періодів, коли інша (не типова) інформація має передаватися менеджерові (в який строк).

3) На процес формування регламентуючої інформації підприємства ТзОВ «Дізал Груп» та її склад має відповідний вплив сфера діяльності підприємства. Отже, керівництва стосується насамперед така інформація, яка виражається системою економічних показників - даними, що обробляються, порівнюються, аналізуються тощо за допомогою ПК. Така інформація є динамічною і переважно цифровою чи літерно-цифровою.

4. На кінець 2023 року підприємство ТзОВ «Дізал Груп» запланувало створення інформаційного масиву регламентуючої інформації для ПК. У зв’язку із великими обсягами інформації, що отримується, обробляється та зберігається на підприємстві, системному адміністратору на кінець 2022 року було доручено розробку форми таблиці регламентуючої інформації та закупівлю необхідного програмного забезпечення для переведення процесу

отримання, обробки та зберігання інформації у автоматизований режим. Це, на нашу думку, є важливим кроком у напряму оптимізації комунікацій на підприємстві.

5. Системний адміністратор розробив наступну форму таблиці регламентуючої інформації (табл.2.6).

Проаналізувавши дану таблицю регламентуючої інформації ТзОВ «Дізал Груп», вважаємо, що вона розроблена за логічною структурою та може ефективно використовуватися в подальшій діяльності підприємства.

На підприємстві введені нові форми бухгалтерської звітності і новий порядок її подання, які відбивають вимоги міжнародних стандартів.

Таблиця 2.6

Таблиця регламентуючої інформації ТзОВ «Дізал Груп»

Кому				Про що (об'єкти інформації)					
Код		Поса	ПІ	Код і назва об'єкта інформації				---	І так далі
ПК	Структурного підрозділу			критерії[1] втручання	номер форми	вид носія	у який строк		
1	*2*	*3*	*4*	*5*	*6*	*7*	*8*	*9*	*10*

Звітність містить відомості про реалізовану продукцію, витрати, про стан господарських коштів та джерел їх утворення, про фінансові результати роботи підприємства. Бухгалтерська звітність являє собою систему узагальнених показників, що характеризують підсумки їх господарсько-фінансової діяльності за минулий період.

Одним з найбільш важливих чинників у внутрішніх комунікаціях будь-якого підприємства, а особливо підприємства з такою значною кількістю працівників, як у ТзОВ «Дізал Груп», є внутрішньоорганізаційні соціальні

[1] Ознаки критеріїв втручання визначаються на основі делегованих повноважень менеджера іншим працівникам підприємства

зв'язки. Результати дослідження соціальних зв'язків у трудовому колективі ТзОВ «Дізал Груп» наведено у табл.2.7.

Основними методами проведення нашого дослідження є спостереження та вибіркове опитування представників різних груп взаємозв'язків, а саме: управлінського апарату, працівників підприємства, споживачів продукції підприємства, постачальників тощо.

Для оцінювання рівня розвитку та дієвості внутрішньої комунікаційної мережі підприємства за станом її соціальних внутрішньофірмових взаємозв'язків, ми обрали 5-ти бальну систему. При цьому визначено та обґрунтовано оцінку наявного рівня цих взаємозв'язків та визначено оцінку можливого такого рівня (при оцінці менш, ніж 5 балів – наведено обґрунтування чому можливий рівень взаємозв'язків є меншим, ніж максимально можливий, тобто 5 балів).

Таблиця 2.7

Оцінювання рівня розвитку та дієвості
внутрішніх соціальних взаємозв'язків ТзОВ «Дізал Груп»

Суб'єкти зв'язків	*Основний вплив та питання, які вирішуються в групі цих взаємозв'язків*	*Оцінка та опис наявного рівня зв'язків*	*Оцінка можливого рівня зв'язків або опис*
1	*2*	*3*	*4*
1. Працівники ТзОВ «Дізал Груп»	1.1. Трудові стосунки	Більшість працівники усвідомлюють, що позитивні трудові стосунки йдуть на благо всім, але, зустрічаються й конфліктні стосунки, *3 бали*	*5 балів*
	1.2. Колективна відповідальність	Колективна відповідальність добре розвинута через вірну кадрову політику керівництва підприємства, *5 балів*	*5 балів*
	1.3. Мотиваційна сфера та міжособові зв'язки працівників	Мотиваційна сфера та зв'язки між працівниками слабо розвинуті через недостатність фінансування, що викликає послаблення віри в подальше збільшення оплати після закінчення кризи, *2 бали*	Керівники вітчизняних підприємств не до кінця усвідомлюють стратегічне значення розробки мотиваційної сфери та зв'язків працівників, *4 балів*
	1.4. Соціально-психологічний клімат в трудовому колективі	В більшості соціально-психологічний клімат в трудовому колективі ТзОВ «Дізал Груп» є позитивним, *4 бали*	*5 балів*
	1.5. Концепція організаційної культури	Не розроблена, присутні лише окремі її елементи, *1 бал*	*5 балів*
	1.6. Духовність, традиції, сумісність працівників та ін.	Відсутність менеджера з персоналу унеможливлює підтримку цього, *1 бал*	*5 балів*

Продовження таблиці 2.7

1	*2*	*3*	*4*
2. Керівники• та підлеглі	2.1. (К)→(П) Соціальний захист та розвиток працівників	На сьогодні «Дізал Груп» не має необхідних засобів для здійснення плану соціального розвитку свого трудового колективу, *0 балів*	*5 балів*
	2.2. (К)→(П) Соціальний захист власних інтересів керівництва	Відбувається на низькому рівні і лише при виробничій необхідності, *2 бали*	*5 балів*
	2.3. (К) ←→(П) Формування концепції сумісної відповідальності всередині трудового колективу та по відношенню до зовнішнього середовища	Відбувається на високому рівні, *4 бали*	*5 балів*
	2.4. (К)→(П) Розробка концепції опору інноваціям працівниками	Дана концепція ще чітко не розроблена керівництвом «Дізал Груп», *0 балів*	*5 балів*
	2.5. (К)→(П) Розробка концепції мотивації працівників, що є більш активними працівниками	Соціальна мотиваційна концепція чітко не розроблена, *1 бал*	Керівники вітчизняних підприємств не до кінця усвідомлюють стратегічне значення розробки даної мотиваційної концепції, *4 бали*
	2.6. (К)→(П) Вибір та побудова оптимальної організаційної структури з урахуванням потреб розвитку підприємства	Організаційна структура підприємства не адаптована до змін, *2 бали*	*5 балів*
3. Профспілка підприємства та працівники	3.1. На такому великому підприємстві, яким є «Дізал Груп» профспілка та представники профспілки відсутні	*0 балів*	5 балів

Таким чином, проаналізувавши та оцінивши внутрішні соціальні взаємозв'язки на підприємстві, ми можемо зробити наступні висновки:

1. На підприємстві добре розвинутий взаємозв'язок між керівництвом та підлеглими у напряму формування концепції сумісної відповідальності всередині трудового колективу та по відношенню до зовнішнього середовища (оцінено на 4 бали з 5 можливих). Також це стосується колективної відповідальності, яка добре розвинута через вірну кадрову політику керівництва підприємства (5 балів з 5 можливих). Вважаємо, що відповідальність в трудовому колективі ТзОВ «Дізал Груп» є добре розвинутою через вірну кадрову політику керівництва підприємства у цьому

• Умовні позначення в табл. 2.7: керівники – К, працівники – П, стрілкою відображені взаємозв'язки впливу між ними

напряму. Це є надзвичайно позитивною передумовою для ефективних внутрішніх комунікацій.

2. Високо оцінено рівень взаємозв'язків працівників в середині трудового колективу, що формує в більшості випадків позитивний соціально-психологічний клімат колективу ТзОВ «Дізал Груп» та сприяє комунікаційному процесу.

3. Проблемними, мало дієвими чи малоефективними визначені такі аспекти, сформовані в наслідок взаємозв'язку керівників і підлеглих:

- відсутність соціального розвитку та захисту трудового колективу,

- відсутність чітко сформованих концепцій мотивації працівників,

- недосконаліть організаційної структури підприємства у напряму її адаптації до змін, що в свою чергу, може привести до погіршення комунікацій в середині підприємства та тяжкого її адаптування до нових умов діяльності.

4. Факт відсутності профспілки або хоча б представника профспілки говорить про низький рівень соціального захисту працівників ТзОВ «Дізал Груп» та, відповідно про погіршення внутрішніх комунікацій між керівництвом та трудовим колективом стосовно цієї проблеми.

Отже, певні внутрішні соціальні взаємозв'язки та питання, які повинні вирішуватися в їх межах, потребують своєї активізації або зміни для більш ефективних комунікацій в управлінні підприємством ТзОВ «Дізал Груп».

Наступним етапом нашого аналізу буде визначення ефективності зовнішніх комунікацій в ТзОВ «Дізал Груп».

Зовнішні комунікації проявляються у взаємозв'язках між організацією і зовнішнім середовищем. Від ефективності зовнішніх комунікацій підприємства залежить його комерційний успіх.

Для аналізу зовнішніх комунікацій проаналізуємо економічні та соціальні взаємозв'язки ТзОВ «Дізал Груп» із представниками зовнішнього середовища за такою же системою оцінювання (за 5-ти бальною шкалою), як

це було зроблено попередньо для оцінки внутрішньофірмових взаємозв'язків при внутрішніх комунікаціях.

Результати оцінювання економічних взаємозв'язків ТзОВ «Дізал Груп» наведено у табл.2.8, а соціальних зовнішніх взаємозв'язків – у табл.2.9.

Таблиця 2.8

Оцінювання рівня розвитку та дієвості
економічних взаємозв'язків ТзОВ «Дізал Груп»

Суб'єкти зв'язків	*Основний вплив та питання, які вирішуються в групі цих взаємозв'язків*	*Оцінка та опис наявного рівня зв'язків*	*Оцінка можливого рівня зв'язків або опис*
1	*2*	*3*	*4*
1. Держава	1.1. (Д•)→(П) Правові санкції в регулюванні діяльності підприємства	Держава пильно відслідковує правомірність діяльності підприємства та здійснює при потребі регулюючі правові санкції, *5 балів*	*5 балів*
	1.2. (Д)→(П) Фінансово-економічна підтримка діяльності підприємства	На сьогодні держава ще жодного разу не здійснила таку підтримку, *0 балів*	Сьогодні держава не має необхідних засобів належної фінансово-економічної підтримки підприємств, *3 бали*
	1.3. (П)→(Д) Економічна відповідальність підприємства перед державою	ТзОВ «Дізал Груп» працює «прозоро» та несе економічну відповідальність перед державою, *5 балів*	*5 балів*
	1.4. (Д)→(П) Оподаткування, відрахування в фонди тощо	ТзОВ «Дізал Груп» працює «прозоро» та не ухиляється від оподаткування тощо, *5 балів*	*5 балів*
2. Постачальники	2.1. (П)↔(По) Переддоговірні та договірні стосунки	ТзОВ «Дізал Груп» дотримується договірних положень та працює із перевіреними постачальниками, проте бувають виробничі проблеми через «людський фактор», *4 бали*	*5 балів*
	2.2. (П)↔(По) Штрафні санкції за невиконання своїх обов'язків	Штрафні санкції рідко зустрічаються у відношеннях підприємства із постачальниками, *4 бали*	*5 балів*
	2.3. (П)↔(По) Спільна економічна відповідальність за якість продукції та послуг	«Дізал Груп» намагається нести повну економічну відповідальність за наслідки своєї діяльності і вимагає такого ж відношення від своїх постачальників, *5 балів*	*5 балів*
	2.4. Особливі зв'язки з найбільш вагомим постачальником сировини - Бережанським лісокомбінатом	Довготривалі та позитивні стосунки, *5 балів*	*5 балів*

• Умовні позначення в табл. 2.8: держава – Д, підприємство – П, По – постачальники, А – агентства, Па – партнери, С – споживачі, власники капіталу, фінансові установи та банки – Ф. Стрілкою відображені взаємозв'язки впливу між ними.

Продовження таблиці 2.8

1	*2*	*3*	*4*
3. Агентства	3.1. (П)◄►(А) Переддоговірні та договірні стосунки	ТзОВ «Дізал Груп» дотримується договірних положень та працює із агентствами, але бувають виробничі проблеми через «людський фактор», *4 бали*	*5 балів*
	3.2. (П)◄►(А) Штрафні санкції за невиконання своїх обов'язків	Штрафні санкції рідко мають місце у відношеннях підприємства із агентствами, *4 бали*	*5 балів*
	3.3. (П)◄►(А) Спільна економічна відповідальність за якість продукції та послуг	«Дізал Груп» намагається нести повну економічну відповідальність за наслідки своєї діяльності і вимагає такого ж відношення від агентств, *5 балів*	*5 балів*
	3.4. З рекламним агентством «РекНова» укладено контракт на 2 роки щодо розробки сумісної рекламної концепції для донесення інформації по новому асортименту готової продукції «Дізал Груп»	Економічна співпраця між «РекНова» і «Дізал Груп» чітко регламентована вартістю оплати послуг за різні види реклами, агентство не робить скидок постійному клієнту, *3 бали*	*5 балів*
4. Партнери:	4.1. (П)◄►(Па) Переддоговірні та договірні стосунки	ТзОВ «Дізал Груп» дотримується договірних положень та працює із перевіреними партнерами, проте бувають виробничі проблеми через «людський фактор», *4 бали*	*5 балів*
	4.2. (П)◄►(Па) Штрафні санкції за невиконання своїх обов'язків	Штрафні санкції рідко зустрічаються у відношеннях підприємства із партнерами, *4 бали*	*5 балів*
	4.3. (П)◄►(Па) Спільна економічна відповідальність за якість продукції та послуг	«Дізал Груп» намагається нести повну економічну відповідальність за наслідки своєї діяльності і вимагає такого ж відношення від своїх партнерів, *5 балів*	*5 балів*
5. Власники капіталу, фінансові установи, банки	5.1. (Ф)►(П) Фінансування та інша фінансово-економічна підтримка діяльності підприємства	За останні роки така підтримка не відбувалася, *0 балів*	*5 балів*
	5.2. (Ф)◄►(П) Взаємовигідна співпраця на договірній основі	Співпраця з фінансовими установами відбувається на високому рівні з двох сторін, *5 балів*	*5 балів*
	5.3. (П)►(Ф) Економічна відповідальність підприємства перед фінансовими структурами, які фінансують його діяльність	Ще не мала прояву через відсутність такої форми співпраці, *0 балів*	*5 балів*
	5.4. (П)◄►(Ф) Розподіл прибутку	Відбувається чітко відповідно до статуту та вкладених угод, *5 балів*	*5 балів*

Продовження таблиці 2.8

1	*2*	*3*	*4*
6. Споживачі	6.1. (П)→(С) Отримання та прогнозування прибутку	Споживачі є основним джерелом прибутку підприємства, тому «Дізал Груп» прагне використовувати різні маркетингові прийоми, застосовувати ефективні концепції ціноутворення та персоніфікації. Проте деколи потужностей «Дізал Груп» не вистачає для цього, *4 бали*	*5 балів*
	6.2. (П)←→(С) Штрафні санкції за невиконання договірних обов'язків	Штрафні санкції не мали місця в діяльності ТзОВ «Дізал Груп» по відношенню до споживачів у 2022 р., *5 балів*	*5 балів*
	6.3. (П)→(С) Економічна відповідальність за якість продукції та послуг	«Дізал Груп» намагається виготовляти якісну продукцію та надавати якісні послуги і нести повну економічну відповідальність за них, *5 балів*	*5 балів*
7. Конкуренти	7.1. (П)←→(К) Фінансово-економічні методи та стратегії боротьби з конкурентами	«Дізал Груп» намагається вести чесну конкурентну боротьбу. На жаль, немає сформованої стратегії конкурентної боротьби. Деякі конкуренти використовують заборонені прийоми, *2 бали*	Слабо регульований ринок чистої досконалої конкурентної боротьби, *3 бали*
	7.2. (П)←→(К) Штрафні економічні санкції за недоброякісну конкуренцію	Штрафні санкції за недоброякісну конкуренцію не мали місця в діяльності «Дізал Груп», *3 бали*	Слабо регульований ринок та система економічних санкцій за недоброякісну конкурентну боротьбу, *3 бали*
8. Внутрішньофірмові зв'язки	8.1. Спільна трудова діяльність всіх працівників для досягнення максимального прибутку	Працівники намагаються підтримувати взаємовигідні з економічної точки зору стосунки, *5 балів*	*5 балів*
	8.2. Економічна мотивація працівників	Сьогодні в час фінансової кризи майже не застосовується на підприємстві, *2 бали*	*5 балів*
	8.3. Колективна економічна відповідальність	Сильно розвинута, *5 балів*	*5 балів*
	8.4. Участь працівників у розподілі прибутку	Не передбачено в «Дізал Груп», *0 балів*	*5 балів*

За результатами нашого оцінювання економічних взаємозв'язків підприємства, визначені такі проблемні чи малоефективні аспекти, сформовані в наслідок цієї групи зв'язків ТзОВ «Дізал Груп»:

1. Відсутність державної фінансово-економічної підтримки діяльності підприємства (податкових канікул, наприклад).

2. Відсутність у ТзОВ «Дізал Груп» сформованої стратегії конкурентної боротьби.

5. Відсутність економічної мотивації працівників у ТзОВ «Дізал Груп» та участі їх у прибутках, що обумовлено воєнним часом, та що не сприяє ефективності діяльності працівників.

Вважаємо, що в більшості своїй, зовнішні економічні комунікації ТзОВ «Дізал Груп» є добре налагодженими та ефективними.

Таблиця 2.9

Оцінювання рівня розвитку та дієвості
зовнішніх соціальних взаємозв'язків ТзОВ «Дізал Груп»

Суб'єкти зв'язків	*Основний вплив та питання, які вирішуються в групі цих взаємозв'язків*	*Оцінка та опис наявного рівня• зв'язків*	*Оцінка можливого рівня зв'язків або опис*
1	*2*	*3*	*4*
1. Держава	1.1. Захист авторських прав ТзОВ «Дізал Груп», як розробника продукції	Сьогодні «Дізал Груп» не є розробником інноваційної продукції, а періодична розробка нових видів меблів, що виробляє підприємство, не потребує авторських прав на це, *0 балів*	Сьогодні держава не в стані забезпечити 100% захист авторських прав, *3 бали*
	1.2. Контроль та захист ТзОВ «Дізал Груп», як суб'єкта підприємницької діяльності	Контроль та захист відбувається у розрізі загальноприйнятого регулювання держави виробничо-господарських соціальних питань, *2 бали*	*5 балів*
	1.3. Держава через надихаючі соціальні програми сприяє розвитку підприємства та викликає бажання у цьому в працівників підприємства на благо всьому соціуму	Сьогодні механізм проведення надихаючих програм соціальної мотивації з боку держави для розвитку підприємства не розвинений, *0 балів*	Сьогодні держава не в стані забезпечити даний напрямок для більшості підприємств, *2 бали*
2. Постачальники	2.1. Міжособистісні соціальні зв'язки, дружні стосунки, взаємовиручка та взаємодопомога	Формальні та неформальні зв'язки між працівниками «Дізал Груп» та його постачальниками, *3 бали*	*5 балів*
	2.2. Особливі зв'язки з найбільш вагомим постачальником - Бережанським лісокомбінатом	Певне складності та небажання урахування особливостей деяких членів трудового колективу з Бережанського лісокомбінату працівниками «Дізал Груп», *2 бали*	Неможливе 100% адаптування різних особистостей до інших, *4 бали*
	2.3. Формування концепції сумісної соціальної відповідальності перед споживачами «Дізал Груп»	З Бережанським лісокомбінатом сумісна відповідальність – *4 бали*; з іншими постачальниками – *2-3 бали*	*5 балів*

• Оцінювання рівня зв'язків проводимо за п'ятибальною шкалою, маючи на увазі, що 5 балів – максимально високий рівень ефективності зв'язків.

Продовження таблиці 2.9

1	*2*	*3*	*4*
3. Партнери	3.1. Міжособистісні соціальні зв'язки впливають на емоційну сферу людей, на підсвідоме порівнювання своїх здобутків та винагороди з іншими. Особливі стосунки із працівниками деяких підприємств-партнерів, спільні корпоративні святкування.	Формальні та неформальні зв'язки між працівниками «Дізал Груп» та працівниками підприємств-партнерів. Деколи присутня заздрість щодо більш високого рівня оплати праці на підприємствах-партнерах, що не сприяє ефективним та щирим зовнішнім комунікаціям, *2 бали*	*5 балів*
	3.2. Формування концепції сумісної соціальної відповідальності перед споживачами «Дізал Груп»	Працівники «Дізал Груп» суб'єктивно вважають, що партнери повинні нести більшу відповідальність в певних випадках, оскільки більше заробляють, *2 бали*	*5 балів*
4. Агентства	4.1. З рекламним агентством «РекНова» - розробка сумісної рекламної концепції	На сьогодні дана концепція ще повністю не сформована, відбувається процес її розробки, *3 бали*	*5 балів*
	4.2. Вплив маркетингово-консалтингової дослідницької компанії «Паритет» на ТзОВ є значним,	Визнання високого статусу та кваліфікаційного рівня компанії «Паритет» працівниками «Дізал Груп», поважне відношення працівників цих підприємств один до одного, *5 балів*	*5 балів*
5. Споживачі	5.1. Міжособистісні соціальні зв'язки	Відбуваються лише при необхідності за виробничими питаннями, рідко бувають й конфліктні ситуації, *3 бали*	*5 балів*
	5.2. Соціальна відповідальність підприємства перед споживачами за якість своїх товарів та послуг	«Дізал Груп» намагається нести максимальну соціальну відповідальність перед своїми споживачами, проте бувають проблемні ситуації, переважно з вини постачальників сировини, *4 бали*	*5 балів*
	5.3. Значний вплив споживачів на конкурентоспроможність «Дізал Груп»	«Дізал Груп» намагається якісно надавати послуги, проте в галузі є значна кількість конкурентів, яким деякі споживачі надають переваги, *3 бали*	*5 балів*
6. Широка громадськість	6.1. Відповідальність підприємства за наслідки своєї діяльності	«Дізал Груп» намагається якісно надавати свої послуги, наскільки це дозволяє рівень соціального розвитку вітчизняного суспільства, *3 бали*	Вітчизняний соціальний розвиток не дозволяє надавати послуги на високому рівні, *3 бали*
	6.2. Забезпечення робочими місцями та відрахування в соціальні фонди	«Дізал Груп» - велике підприємство та забезпечує біля 300 осіб робочими місцями, *4 бали*	*5 балів*
7. Конкуренти	7.1. Конкуренти є значним детермінантом розвитку «Дізал Груп»	«Дізал Груп» намагається відстежувати концепції діяльності конкурентів, проте немає потужних інструментів маркетингових досліджень для цього, 3 *бали*	*5 балів*

Продовження таблиці 2.9

1	*2*	*3*	*4*
	7.2. Дотримання норм етики в конкурентній боротьбі	З боку «Дізал Груп» дотримання норм етики в конкурентній боротьбі відбувається на високому рівні, *5 балів.* З боку деяких конкурентів «Дізал Груп» ведеться «нечесна конкурентна гра», в середньому *2 бали*	*5 балів*
8. Профспілкові організації міста та інш.	8.1. Розробка кадрової політики при розвитку підприємства	Профспілкові організації міста повинні консультувати та допомагати розробляти ефективну кадрову політику підприємству при потребі. На жаль «Дізал Груп» ще не отримував такої допомоги, *0 балів*	Профспілкові організації міста не мають в своєму розпорядженні ефективних інструментів та концепцій для цього, *3 бали*
	8.2. Регулювання правовідносин між працедавцем та працівниками	Відбувається на можливому для України рівні, *3 бали*	Сьогодні існуючий рівень регулювання правовідносин між працедавцем та працівниками становить *3 бали*
	8.3. Соціальний захист підприємств та вирішення трудових конфліктів	Відбувається на можливому для України рівні. Глобальних конфліктів, що потребували би втручання профспілок на підприємстві ще не було, *3 бали*	Сьогодні існуючий рівень соц. захисту підприємств та вирішення трудових конфліктів =*3 бали*
9. Представники захисту навколишнього середовища	Відповідальність «Дізал Груп» перед соціумом та представниками захисту навколишнього середовища за його не пошкодження та збереження цілісності	Звітування перед представники захисту навколишнього середовища щодо не руйнування озонового шару та забруднень при виробничій діяльності «Дізал Груп» відбувається лише на їх вимогу, *2 бали*	Недосконала розробка концепції відповідальності підприємств за екологічні наслідки своєї діяльності, *3 бали*

Отже, проведене дослідження та оцінювання рівня розвитку та дієвості зовнішніх соціальних взаємозв’язків підприємства «Дізал Груп» із представниками різних груп зовнішнього середовища дозволили визначити найбільш проблемні слаборозвинуті та малодієві групи взаємозв’язків. Йдеться про взаємозв’язки підприємства з державою, з конкурентами та профспілковими організаціями. Особливо необхідно відмітити прояв певного негативного взаємозв’язку працівників ТзОВ «Дізал Груп» із працівниками підприємств-партнерів (на рахунок заздрості щодо більш високих зарплат у них). Це значно погіршує рівень зовнішніх комунікацій із цією важливою групою контрагентів підприємства.

РОЗДІЛ 3
ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ В УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ «ДІЗАЛ ГРУП»

3.1. Удосконалення інформаційного забезпечення оперативного управління, як важливого чинника підвищення ефективності комунікацій в ТзОВ «Дізал Груп»

Одним із важливих чинників підвищення ефективності комунікацій в ТзОВ «Дізал Груп» є удосконалення інформаційного забезпечення оперативного управління підприємством.

Особливості діяльності ТзОВ «Дізал Груп» зумовлюють те, що однією із важливих характеристик оперативного управління підприємства повинна виступати узгодженість управлінських функцій, яка проявляється в двох аспектах. Перший - це узгодженість прийняття рішень по вертикалі з вищестоящими підрозділами та керівниками, а також по горизонталі - із зацікавленими і пов'язаними певним рішенням виконавцями. В цьому відношенні узгодженість має суто організаційний характер і проявляється через організаційно-розподільні методи управління. Другий аспект виявляється через взаємозв'язок функцій оперативного управління. Отже, тут суть узгодженості визначається тим, що ці функції взаємопов'язані в часі та просторі і повинні утворювати замкнутий цикл управління (рис. 3.1). Без цієї узгодженості неможливе ефективне управління такою складною організаційною структурою підприємства та контроль за діяльністю.

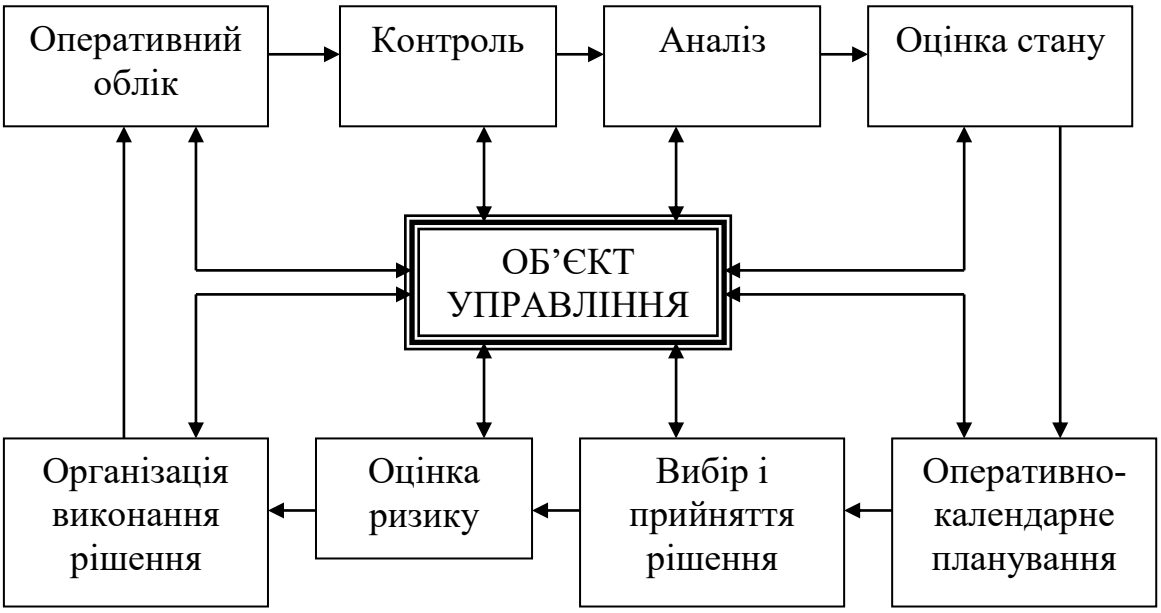


Рис.3.1. Бажаний взаємозв’язок функцій оперативного управління в комунікативному процесі ТзОВ «Дізал Груп»

Взаємозв'язок функцій оперативного управління в комунікативному процесі проявляється за трьома складовими:

- об'єкта і суб'єкта виконання прийнятих рішень;
- змісту управлінського процесу;
- часу виконання управлінських дій.

В процесі аналізу нами відмічено, що узгодженість управлінських функцій менеджерів різних ланок та рівнів управління ТзОВ «Дізал Груп» у процесі виробничо-господарської діяльності підприємства має проблематичний характер. Це зумовлюється часовими обмеженнями на прийняття рішень та недостатньою взаємопов'язаністю функцій управління через відсутність відповідної інформації, яка призводить і до відсутності замкненого циклу управління.

Неузгодженість іноді виникає через невідповідність між обліком та плануванням основних показників виробничо-господарської діяльності, що виникає через невідповідність часових інтервалів планових та облікових даних, неузгодженість структури планових і облікових показників. Деколи буває відсутня також узгодженість і між оперативним, бухгалтерським і

статистичним обліками. Це відбивається на структурній невідповідності облікових показників діяльності підприємства, відсутності механізму їхньої агрегації і дезагрегації і, в кінцевому результаті, негативно впливає на якість планування, аналізу і прогнозу майбутнього стану підприємства.

Відсутність тісного взаємозв'язку оперативних рішень з обліком та контролем за їх виконанням негативно впливає на виробничо-господарські процеси, призводить до збоїв і негативних наслідків. У свою чергу, відсутність тісного зв'язку та узгодженості між оперативним обліком, контролем, аналізом і прийняттям рішень призводить до неправильного рішення.

На нашу думку, важливою та необхідною характеристикою оперативною управління повинна виступати інформаційна повнота процесу прийняття рішення. Її суть полягає в тому, що процес оперативного управління повинен супроводжуватись безперервним потоком даних, що містять необхідні відомості про стан виробничо-господарських ситуацій на підприємстві. Наявність своєчасної, достовірної і повної інформації про об'єкт управління виступає основною умовою прийняття обґрунтованого рішення. Причому, питання про наявність такої інформації виступає на перший план у діяльності менеджерів. Якщо ця умова порушується, то ймовірність правильного прийняття рішення наближається до нуля.

Нажаль, виконання умови інформаційної повноти, достовірності та своєчасності досягається дуже рідко через об'єктивні і суб'єктивні причини. Об'єктивними причинами виступають наявність значних обсягів інформації, обмеженість часу надходження відомостей до менеджерів, відсутність у більшості підприємств досить дешевих і ефективних технічних засобів збору і передачі інформації, а також автоматизованих інформаційних систем, що задовольняли б потреби керівників різних ланок і рівнів. До суб'єктивних причин слід також віднести слабку організаційну роботу адміністративного апарату по збору і передачі оперативних даних, недостатній контроль за достовірністю і своєчасним надходженням інформації, недостатню

підготовку менеджерів та відповідних працівників у галузі комп'ютерної обробки даних.

Неритмічність та збої в роботі такого великого підприємства, як ТзОВ «Дізал Груп» значною мірою пояснюється слабкою інформаційною забезпеченістю функцій оперативного планування. Вона пов'язана насамперед з аналізом ситуації на певний момент часу, що включає в себе аналіз факторів зовнішнього і внутрішнього середовищ підприємства. Зокрема, має існувати й система показників, яка дозволяла б отримувати кількісну і якісну оцінки основних тенденцій і особливостей середовища діяльності підприємства, які на більшості підприємств відсутні. Через значні за величиною звітні періоди (місяць, квартал, рік) та агрегованість показників не можна використовувати дані статистики для прийняття оперативних рішень. Оскільки планування, зокрема і оперативне, базується на оцінці кон'юнктури ринку і прогнозуванні попиту, то виникає потреба в наявності спеціальної моніторингової системи, яка відслідковувала б зміни на ринку діяльності підприємства, бо існуюча інформаційна база кон'юнктури і вивчення попиту не дає можливості зробити точної кількісної оцінки попиту в звітному і плановому періодах. Це пояснюється тим, що вивчення та прогнозування попиту проводиться на базі сільськогосподарської та торговельної статистики, яка відображає лише реалізований попит, але не визначає незадоволений і формувальний попит, наприклад, на деревину.

Важливим моментом, який утруднює виконання функцій оперативного управління, є те, що відомості про ресурси забезпечення планових завдань, як правило, запізнюються до моменту їх встановлення. Така невідповідність спостерігається на всіх організаційних рівнях підприємства. Номенклатура продукції, у відповідність з якою виділяються ресурси, не відповідає номенклатурі, за якою розробляються планові завдання виконавцям. При цьому нерідко виникають ситуації, за яких ресурси виділяються в натуральних показниках, а планові завдання - в сумових, або навпаки. Це призводить до того, що не можна досягти балансової ув'язки між плановими

завданнями по виробництву і його матеріальним та фінансовим забезпеченням.

Отримувані керівниками підрозділів підприємства відомості про хід виконання планових завдань не сприяють виявленню моментів втручання, оскільки на практиці відбуваються запізнення в часі між моментами здійснення господарських операцій і використання отриманої інформації відповідними менеджерами. Це пояснюється організаційною неузгодженістю і відсутністю технологічних регламентів оперативного управління.

В процесі аналізу інформаційного забезпечення діяльності ТзОВ «Дізал Груп» нами визначено, що такі побоювання у двох напрямках:

1- певна інформація не була передбачена для того чи іншого менеджера, а потреба в ній виникла;

2 - отримання інформації без обмежень створює її нагромадження та неможливість її усвідомити, що ускладнює діяльність менеджерів та інших працівників підприємства,

мають місце в практиці досліджуваного нами підприємства.

Ми вважаємо, що подолання першої проблеми пов'язано з низкою організаційно-технічних труднощів та може бути усунуте засобами створення інформаційної бази, класифікованої за різними функціональними галузями та розділами на підприємстві. Доступ до цієї бази повинні мати всі працівники, яким для здійснення своїх обов’язків потрібна така інформація.

Шляхом вирішення другої проблеми повинно стати наступне: кожному менеджерові ТзОВ «Дізал Груп» слід визначити чітку регламентацію його дій згідно з наданими повноваженнями, тобто потрібно розробити регламентуючу інформацію.

Роль повноважень, якими наділений той чи той менеджер, має велике значення, бо визначає його персональну відповідальність за доручену справу, нарешті, вказує на його престиж.

Вирішення цих двох проблем нам бачиться у чіткому використанні регламентуючої інформації при здійсненні управління на підприємстві ТзОВ

«Дізал Груп». Ця релевантна інформація повинна розроблятися насамперед з урахуванням посадових інструкцій або кваліфікаційних вимог, у яких стисло викладено основні завдання, перелічено навички й уміння, права та обов'язки, що їх мають виконувати конкретні менеджери й фахівці, а також зазначається, якою інформацією мають забезпечуватися працівники при виконанні своїх посадових прав і функціональних обов'язків.

Щодо розробленої схеми інформаційних потоків на підприємства ТзОВ «Дізал Груп» (див.рис.2.5), на наш погляд, доцільно інформаційні потоки деталізувати за відповідними управлінськими рівнями:

- вищий рівень управління, коли інформація проходить шлях від директора до його заступника тощо;

- середній рівень управління, коли інформація передається між керівниками підрозділів та служб;

- нижній рівень управління, де деталізація виконується до рівня робочого місця, тобто інформація передається між працівниками служб, підрозділів тощо.

Служба внутрішнього контролю (аудиту) повинна вимагати дотримання єдиних правил від всіх працівників, зайнятих аналізом інформаційних потоків, зокрема працівників фінансово-економічних підрозділів або служб.

На вищому та середньому рівні управління доцільно складати схему інформацій: потоків по окремих проблемах, що цікавлять на цьому етапі керівництво, оскільки кількість інформаційних зв'язків досить значна і важко встановити їх алгоритм.

На нижньому рівні управління у зв'язку з незначною кількістю потоків або зв'язку достатньо побудови загальної схеми інформаційних потоків по всіх потрібних проблемах.

Отже, ми бачимо, що в сучасних умовах найбільшою популярністю почали користуватися схеми, що відображають потік документів, скерованих на виконання якогось певного робочого завдання, та відображення статичних зв'язків між службами. Це дасть змогу не тільки ефективніше виконувати

робочі завдання певними працівниками ТзОВ «Дізал Груп», але й проконтролювати хід інформаційних потоків внутрішніми аудиторами та зробити висновки за результатами виконаного ними аналізу і дати рекомендації для управлінців щодо покращання господарсько-фінансової діяльності підприємства.

Важливим аспектом при удосконаленні інформаційної системи підприємства є розуміння того, що якість інформаційних систем визначається їхньою надійністю та ефективністю.

Надійність - це спроможність системи зберігати в часі в установлених межах значення всіх параметрів, що характеризують здатність системи виконувати потрібні функції в заданих режимах та умовах експлуатації. Надійність інформаційної системи має властивості безвідмовності, ремонтопридатності, а часом і довговічності.

Для підвищення рівня надійності інформаційного забезпечення підприємства необхідно знати, що це залежить від таких факторів:

- складу та рівня надійності технічних засобів, їх взаємодії та надійної структури;

- складу та рівня надійності програмних засобів, їх можливостей і взаємозв'язку в структурі програмного забезпечення інформаційної системи;

- раціонального розподілу задач, які розв'язуються системою, між технічними засобами, програмним забезпеченням і персоналом, що обслуговує цю систему;

- рівня кваліфікації персоналу, організації робіт і рівня надійності дій персоналу інформаційної системи;

- режимів, параметрів та організаційних форм експлуатації комплексу технічних засобів;

- ступеня використання різних видів резервування (структурного, інформаційного, часового, алгоритмічного, функціонального);

- ступеня використання методів і засобів технічної діагностики;

- реальних умов функціонування інформаційної системи.

Ефективність інформаційної системи визначається порівнянням одержаних результатів від функціонування цієї системи і затрат усіх видів ресурсів, необхідних для створення, дії та розвитку цієї системи.

Для визначення ефективності процесу інформаційного забезпечення на підприємстві ТзОВ «Дізал Груп» необхідно періодично проводити такі розрахунки.

Ефективність таких систем у грошовому вираженні визначається у вигляді трьох основних показників:

- річного економічного ефекту;

- розрахункового коефіцієнта ефективності капітальних затрат, і які пішли на розробку і впровадження системи;

- терміну окупності капітальних затрат, які пішли на розробку та впровадження системи.

Ефективність системи об'єктивного інформаційного забезпечення менеджменту визначається не лише в грошовому вираженні. Її ефективність збільшується ще й за рахунок підвищення якості управління, яка може визначатися відповідним коефіцієнтом.

Коефіцієнт підвищення якості управління - це умовна величина, що визначається показником поліпшення якості управління і порівняно з тим, що було до впровадження нової інформаційної системи, і визначається через показники зменшення часу, який витрачався на збирання інформації, її обробку та доставку користувачам, а також на аналіз і вироблення управлінських рішень.

Ідеться про те, що рівень компетентності та інші аналогічні фактори у менеджерів як до, так і після впровадження цієї системи були незмінні. Крім того, функціонування такої системи на підприємстві створює реальні умови для вдосконалення форм і методів управління.

Одним із прогресивних сучасних методів збирання, обробки, зберігання та передавання користувачам інформації є система автоматизованого збирання та обробки інформації, в якій застосовується інформаційна

(безпаперова) технологія. В рамках цієї системи створюється система об'єктивного інформаційного забезпечення менеджменту, яка за допомогою механізму оперативного інформування автоматично чи автоматизовано на підприємстві забезпечує менеджерів і фахівців усіх рівнів об'єктивно необхідною інформацією, відповідно до їхніх повноважень, функціональних обов'язків, посадових прав і міри відповідальності.

На нашу думку, керівництво ТзОВ «Дізал Груп» повинно прийняти рішення та забезпечити фінансовими засобами створення такої системи автоматизованого збирання, обробки, зберігання та користування інформацією.

При функціонуванні цієї системи на підприємстві створяться умови, при яких є можливість менеджерам займатися творчою працею, здійснювати своєчасний контроль за виконанням прийнятих рішень, а також удосконалювати форми й методи управління тощо.

Основним моментом для вдосконалення процесу інформаційного забезпечення на підприємстві ТзОВ «Дізал Груп» ми вважаємо розробку і впровадження надійних оперативних методів забезпечення менеджерами і фахівцями необхідної для їх ефективної роботи інформації.

Нами також відмічено, що проблеми в оперативному управлінні в ТзОВ «Дізал Груп» нерідко виникають через недосконаліть оперативного обліку та його неузгодженість з аналітичним, бухгалтерським та статистичним обліками. Це насамперед пов'язано з розходженням у методології розрахунків облікових та планових показників, розбіжністю даних різних видів обліку, несвоєчасністю обміну інформацією між підрозділами, що займаються плануванням, обліком та контролем, а також несвоєчасною підготовкою інформації для безпосереднього використання під час виконання тих чи інших функцій оперативного управління.

Причиною відсутності необхідної інформаційної забезпеченості оперативного управління є також значна трудомісткість обробки даних. Отже, виявлення ступеня і характеру завантаження працівників апарату управління

- це суттєве питання у визначенні можливостей щодо вдосконалення системи управління. Запізнілі дані, з якими, в основному, працюють працівники ТзОВ «Дізал Груп», не можуть бути фактором активного впливу на хід виробничо-господарського процесу, а служать лише для аналізу діяльності підприємства за минулий період.

Отож підвищувати інформаційну повноту процесу оперативного управління слід впорядкуванням та узгодженістю облікових та планових показників, застосуванням комп'ютерної та комунікаційної техніки, розумною комбінацією централізованого і децентралізованого способів обробки оперативних даних.

Виходячи з визначених проблем в ТзОВ «Дізал Груп» та основних завдань оперативного управління виробничо-господарською діяльністю підприємства, виділимо такі напрями вдосконалення процесу оперативного управління:

1) створення теоретико-методологічних положень структуризації і формалізації процесу оперативного управління за рівнями управління підприємства;

2) побудова обґрунтованих методів і моделей розв'язку задач оперативно-календарного планування, обліку, аналізу прогнозування і регулювання виробничо-господарських процесів;

3) впровадження і раціональне використання економіко-математичних методів і моделей, комп'ютерної та комунікаційної техніки, програмних засобів розв'язку прикладних задач в розрізі функцій оперативного управління і, як результат, - створення інформаційної системи відслідковування зовнішнього і внутрішнього середовищ підприємства та експериментування оперативними рішеннями на базі сучасних комп'ютерних технологій, і, систем підтримки і прийняття управлінських рішень (СППР).

Реалізація завдань кожного напряму дозволить насамперед створити ефективну систему оперативного управління підприємством, їх розв'язок,

який має відповідати принципам системного підходу і охоплювати всі ланки та рівні систем управління підприємством.

Отже, рекомендуємо розробку та впровадження удосконаленої інтегрованої управлінської інформаційної системи на ТзОВ «Дізал Груп», що, на нашу думку, значно підвищить рівень комунікацій в менеджменті підприємства.

3.2. Усунення недоліків в комунікаційному процесі підприємства

При проведенні аналізу груп взаємозв'язків ТзОВ «Дізал Груп», що відображають загальний рівень налагодженості та дієвості комунікацій на підприємстві, виявлено низку недоліків, що потребують свого усунення.

Насамперед це стосується соціальних зв'язків із партнерами та постачальниками підприємства, а також внутрішньоорганізаційних зв'язків, оскільки в деяких з них слабо та малоефективно налагоджені комунікативні процеси.

Вважаємо, що невід'ємним атрибутом процесу ефективного менеджменту ТзОВ «Дізал Груп» є організаційні комунікації. Саме завдяки їх правильній побудові, менеджери своєчасно можуть отримувати інформацію про стан керованого інноваційного об'єкта і можуть оперативно втрутитись у хід виробничо-господарських процесів, скеровуючи їх у потрібне русло.

Для того, щоб система комунікацій ТзОВ «Дізал Груп» була максимально ефективною, вона повинна бути спрямована на:

1) отримання якомога повнішої і достовірнішої інформації про зовнішнє середовище через аналіз даних, опублікованих у засобах масової інформації та офіційних документах, конфіденційні джерела, чутки тощо;

2) повідомлення споживачам, партнерам, конкурентам про стан справ

на підприємстві та формування в них позитивного сприйняття діяльності підприємства засобами *public relations*, цілеспрямованої реклами своєї продукції тощо.

Нами визначено, що деколи керівництво ТзОВ «Дізал Груп» нехтує висхідними комунікаціями, покладаючись переважно на комунікації зверху вниз. Тому, можемо рекомендувати керівництву усвідомлення того факту, що надмірне використання лише низхідних комунікацій спричиняє спотворення інформації, її помилкову інтерпретацію і, як наслідок, збільшення витрат, пов'язаних із виправленням помилок.

Горизонтальні комунікації в ТзОВ «Дізал Груп» виникають між працівниками переважно одного рівня, тому краще проводити обмін думками різнопрофільних фахівців, які працюють над однією і тією ж проблемою, що сприятиме всебічному її вивченню, ухваленню обґрунтованого рішення і узгодженню дій, необхідних для його реалізації. Такі консультації можуть підвищити впевненість працівників у вірності прийнятих рішень.

Керівництво ТзОВ «Дізал Груп» має заохочувати інформаційні потоки в усіх напрямках. Це збільшить кількість залучених до участі в продуктивній діяльності, покращить організаційний клімат, усуне перешкоди в доступі до необхідної інформації.

Необхідно спостерігати за тим, щоб на різних рівнях управління не було перенасичення інформацією, оскільки її фільтрація займає багато часу. Ключові ланки (особи), через які проходить інформація, повинні нести відповідальність за повноту і достовірність інформації.

Певні можливості підвищення ефективності комунікацій ТзОВ «Дізал Груп» криються у неформальних комунікаціях. Це обмін інформацією каналами, не передбаченими організаційною структурою. Вони можуть здійснюватися спонтанно, а можуть провокуватися навмисне з метою пересвідчитися у достовірності офіційної інформації чи визначити реакцію підлеглих на зміни, що відбуваються чи плануються в організації, щоби за необхідності розробити заходи для подолання опору цим змінам.

Інформація, отримана неформальними каналами, цінна для керівника, оскільки надходить значно швидше і доповнює надіслану формальними каналами. Вона є важливим засобом зворотного зв'язку. Однак не можна допускати її домінування у відносинах між керівниками та підлеглими, бо це може спричинити атмосферу недовіри, особливо в умовах інноваційної діяльності.

Неформальні комунікації можуть бути вертикальними, горизонтальними та діагональними. Але їм не притаманна усталеність, вони виникають спорадично, час від часу і з випадковими особами. Їх особливість полягає в тому, що на них важко впливати і неможливо їх контролювати.

Керівництву ТзОВ «Дізал Груп» варто вживати запобіжних заходів щодо витоку конфіденційної інформації. Їм доцільно використовувати як формальні, так і неформальні канали надходження інформації, оскільки це дає змогу сформувати повне уявлення про стан справ у організації, прийняти виважене рішення для розв'язання проблемних ситуацій.

Існує низка способів, які дозволяють підвищити ефективність інформаційного обміну і комунікацій в організації - як міжособових, так і організаційних. Можемо рекомендувати керівництву ТзОВ «Дізал Груп» їх використання.

Удосконалення міжособових комунікацій пов'язане з усуненням міжособових бар'єрів, які утруднюють комунікації. Отже, важливим завданням вдосконалення комунікаційного процесу на підприємстві повинно стати управління комунікативними перешкодами, які виникають в ТзОВ «Дізал Груп».

Загалом, до комунікаційних перешкод відносять: вибіркове сприйняття; семантичні перешкоди; соціокультурні відмінності відправника та одержувача повідомлення; невербальні перешкоди; інформаційні перевантаження; слабкий зворотний зв'язок тощо.

Вибіркове сприйняття виникає майже завжди при передаванні інформації, а особливо при комунікаціях між індивідом та групою. Це

зумовлено тим, що з усього потоку інформації люди відбирають лише те, що привертає їх увагу. Тому ефективними вважають ті комунікації, в яких не менше 30% інформації вже відомо отримувачам, перебуває у сфері їх компетенції і сформувало у них певні стереотипи сприйняття.

Люди можуть трактувати одну і ту ж інформацію по-різному, залежно від власного досвіду. Зокрема, досвідчений працівник знає, як вирішувати проблеми, що виникають у виробничому процесі, розуміє свого керівника з півслова. Новому працівнику ж доведеться докласти значно більше зусиль і часу для осмислення ситуації і прийняття правильного рішення. Невідповідність кодування і розпізнавання інформації залежить від досвіду, внаслідок чого і передавання, і сприйняття будуть суб'єктивними. Це означає, наступнє:

- інформація, яка поза досвідом отримувача, буде сприйматися повільніше, ніж та, що є в його досвіді;
- у невідомій ситуації працівник майже автоматично включає ту частину свого досвіду, яка пов'язана з цією ситуацією;
- інформація, що суперечить досвіду, або цілком не сприймається, або деформується відповідно до цього досвіду;
- комунікації сприймаються й оцінюються через потреби людини і її досвід.

Отже, індивід зацікавиться передусім тією інформацією, яка може бути йому потрібною, стосується кола його інтересів. Тому відправник інформації повинен ввести мотиваційні елементи у своє повідомлення, які б привернули увагу адресата, зацікавили його і змусили зосередитись. Це можуть бути фрази: «Мені здається, що лише Ви здатні мене зрозуміти», «Це дуже важливо для Вашої роботи», «Я покладаюсь на те, що ця розмова залишиться між нами» та ін. Особливо стосуються мотиваційні елементи комунікативного процесу інноваційної діяльності.

Тому, рекомендуємо керівнику та працівникам застосовувати мотиваційні елементи в комунікативних процесах як по відношенню до зовнішнього середовища при соціально-економічних зв'язках, так і в

середині трудового колективу.

Вибірковість сприйняття значною мірою залежить від соціального статусу співрозмовників. Як правило, до слів керівника прислухаються більше, ніж до слів підлеглого.

Чинником, який зумовлює вибіркове сприйняття, є й емоційний стан отримувача інформації. Емоційне збудження перешкоджає нормальному сприйняттю інформації: людина чує лише себе, перебуває в полоні власних відчуттів та переживань. Зокрема, гнів викликає упередження, будь-яке повідомлення у такому стані сприймається неадекватно. Коли така ситуація повторюється часто, стосунки між керівником та підлеглими набувають негативного відтінку, формується атмосфера недовіри та антагонізму і потоки інформації зменшуються – нікому не хочеться потрапляти «під гарячу руку». І навпаки, коли керівники привітно ставляться до підлеглих, заохочують їх ініціативу, пропозиції з нововведень, навіть, якщо вони не є доцільними, в підлеглих з’являється мотивація до частих інформаційних контактів. Отже, це необхідно робити.

Семантичні перешкоди зумовлені варіативністю (багатозначністю) слів, що інколи призводить до неправильного розуміння інформації. Це передусім стосується професійних висловів чи слів іноземного походження. Тому керівництво ТзОВ «Дізал Груп» має пристосовувати повідомлення до рівня аудиторії, вміло добирати слова і конструкцію фраз. При комунікаціях слід пояснювати свої рішення і переконатися, що їх зрозуміли.

Соціокультурні відмінності відправника та одержувача повідомлення. Виявляються при спілкуванні людей різних соціальних прошарків, націй і віросповідань, коли різне значення можуть мати не лише слова (у разі недосконалого перекладу або застосування жаргону), а й жести, тон, ритуали, тобто невербальні символи. Тому, необхідно враховувати соціокультурні особливості співрозмовника, оскільки від цього великою мірою залежить успіх ділової розмови, переговорів тощо. Це, насамперед стосується взаємозв’язків з постачальниками.

Ще одна перешкода, що нами була помічена в ТзОВ «Дізал Груп» в системі соціальних внутрішньофірмових зв'язків, - це слабий зворотний зв'язок. Невірному розумінню інформації можуть сприяти різні обставини. Тому обов'язково слід встановити зворотний зв'язок. Він може здійснюватися через прямі запитання щодо розуміння суті справи. Доцільно ставити навідні запитання: «І з чого, на Вашу думку, слід починати, щоб справа пішла успішно?». Відповідь співрозмовника засвідчить його розуміння отриманої інформації. Якщо підлеглі звикнуть до такого стилю комунікацій свого керівника, то завжди будуть його уважно слухати.

Зворотний зв'язок може здійснюватись і невербально: кивок головою, уважний спокійний погляд свідчать про розуміння; напружений вираз обличчя, легке роздратування сигналізують про те, що співрозмовник не зовсім розуміє завдання або не згодний з ним, тому слід ще раз пояснити суть справи і скористатися методом запитань.

У налагодженні зворотного зв'язку важливе значення має вміння слухати, тобто уважно приймати повідомлення, чітко виділяти в ньому істотне, правильно інтерпретувати почуте. Слухання має бути активним. Воно передбачає контакт очима, активну міміку і жести, запитання, перефразовування сказаного, концентрацію на головному, терпимість до огріхів мови і поведінки співрозмовника, дискусії лише після цілковитого усвідомлення позиції іншої сторони.

Усунути комунікативні бар'єри в ТзОВ «Дізал Груп» можливо шляхом удосконалення спілкування. Для цього необхідно виконувати наступне:

- пояснювати власні ідеї до початку їх передавання;
- висловлюватися чітко й однозначно;
- стежити за власними жестами, позами, інтонаціями;
- враховувати психологічний стан, потреби, інтереси і рівень підготовленості людей;
- правильно вибирати методи і засоби комунікації;
- встановлювати якісний зворотний зв'язок.

Головним аргументом необхідності розробки ефективної комунікаційної системи на підприємстві, є те, що рівень розвитку організаційних комунікацій впливає як на якість прийняття управлінських рішень, так і на рівень їх виконання, а також на можливість підприємства успішно взаємодіяти з навколишнім середовищем.

Тому, можемо рекомендувати керівництву підприємства приділити максимально можливу увагу організації ефективних комунікацій на підприємстві, а також із представниками зовнішнього середовища. На початку потрібно детально продіагностувати існуючу модель комунікацій.

Для цього бажано здійснити наступні дії:

1. На першому етапі пропонуємо визначати: цілі організації, особливості зовнішнього та внутрішнього середовища, проблеми, які перешкоджають інноваційному розвитку організації. При цьому особливо важлива участь керівництва, яке визначає пріоритети цілей можливих змін в діяльності організації. Перший етап має сильний вплив на всі наступні етапи, особливо, на етапи інтерпретації результатів і розробки комунікаційної стратегії.

2. Другий етап пов’язаний з вибором однієї з існуючих або розробки власної методики дослідження. Перевагою розробки власної методики є врахування вже на тій чи іншій стадії діяльності потреб ТзОВ «Дізал Груп». Проте, використання готових методик дозволяє зекономити час. Можливість використання готової методики є найкращим варіантом. Крім цього, будь-яка методика в процесі використання може бути адаптована до потреб організації.

3. Етап діагностики спрямований на виявлення проблем в комунікаційній сфері. Дані, отримані під час діагностики, можуть складати інформаційну базу для послідовних рішень в сфері комунікацій і оцінки їх ефективності. Результатом діагностики можуть бути виявлення проблем в сфері комунікацій та розробка попередніх рішень. В кожному конкретному випадку кількість запитань, що включають в дослідження, може

змінюватися, що буде сприяти більшій деталізації та адаптації до потреб ТзОВ «Дізал Груп».

4. Етап інтерпретації результатів полягає в ранжуванні комунікаційних проблем за впливом на досягнення цілей організації та підсумовує результати першого та третього етапів. Після інтерпретації результатів та оцінки ефективності комунікацій можна підсумувати рівень досягнення цілей дослідження. В випадку задоволеності високою якістю дослідження та отриманням усіх необхідних даних здійснюється перехід до розробки та реалізації комунікаційної стратегії, в протилежному випадку, повертаються до першого етапу, на якому виникли проблеми.

Запропонована методика діагностики системи комунікацій включає аналіз за блоками. Отже, можемо рекомендувати розробити за запропонувати трудовому колективу або певним працівникам відповісти на такі блоки запитань:

1) «структура комунікацій» – містить запитання, які визначають ступінь внутрішньої цілісності організації, узгодженості рішень, швидкість надходження інформації, специфіку внутрішніх та зовнішніх інформаційних потоків та комунікаційних мереж;

2) «низхідні комунікації» – включають запитання, що відображають стан комунікацій між різними рівнями ієрархії: доведення до відома розпоряджень керівництва, інформація про цілі організації та перспективи розвитку, а також запитання про очікувані результати та винагородження, стандарти та критерії оцінки роботи, заохочення та покарання, розповсюдження цінностей організації та принципів діяльності;

3) «горизонтальні зв’язки» – містить запитання, що відображають: стан обімну інформацією між різними підрозділами та посадовими особами, що знаходяться на одному рівні управління, рівень координації діяльності підрозділів та керівних осіб, використання робочих груп, які складаються з працівників різних підрозділів, для вирішення виробничих та управлінських задач, узгодженість та цілеспрямованість діяльності підрозділів та керівних

осіб, що знаходяться на одному рівні управління.

4) «канали комунікації» – містить пункти, що покривають: забезпеченість технічними засобами комунікації, рівень видатків на технічні засоби комунікації, відповідність використання каналів специфіці повідомлень та цілям комунікації, рівень володіння технічними засобами комунікації, якість письмових комунікацій;

5) «інформаційні потреби» – містять запитання, які показують рівень задоволеності інформаційних потреб керівників та працівників. Запитання підібрані таким чином, щоб виявити потреби кожного рівня. Так, для вищого керівництва оцінюють наступні параметри: попередня аналітична обробка інформації, якість внутрішньої та зовнішньої інформації, поінформованість про стан справ на місцях. Для визначення рівня задоволеності інформаційних потреб керівників відділів та працівників розглядають такі категорії, як поінформованість про діяльність організації в цілому, про майбутні зміни в робочому середовищі, про очікування керівництва та можливу винагороду, а також якість інформації, що надходить, та її достатність для реалізації службових обов’язків.

6) «комунікаційний клімат» – включає категорії оцінки, які відображають соціально-психологічні аспекти комунікаційної діяльності: відчуття значимості для організації, задоволеність роботою, довіра керівництву, традиції спільного вирішення проблем, зацікавленість в спільному результаті, рівень комунікаційної компетентності, наставництво, передача досвіду та традицій, атмосфера співпраці та дружність колективу, вірність інтересам підприємства;

7) «зворотній зв’язок» – містить запитання про якість зворотного зв’язку як всередині організації, так і з клієнтами. В першому випадку оцінюють: можливість працівників надавати зворотній зв’язок, ставити запитання і висловлювати пропозиції, а також відкритість керівництва до питань та пропозицій підлеглих. Вище керівництво оцінює зацікавленість організації в розкриті потенціалу кожного працівника та його включення в

процес управління, а також наявність в персоналу можливостей висловлення пропозицій з розвитку організації. При оцінці рівня зворотного зв'язку з клієнтами визначають такі фактори, як наявність можливостей у клієнтів висловити пропозиції по вдосконаленню характеристик продукції, сервісного та гарантійного обслуговування, інформаційні канали, оцінка рівня задоволеності клієнтів, виявлення незадоволених клієнтів.

До складу дієвих організаційних способів підвищення ефективності комунікацій відносяться: регулювання інформаційних потоків, цілеспрямовані управлінські дії, побудова систем зворотного зв'язку та систем збору пропозицій, видання інформаційних бюлетенів, застосування сучасних інформаційних технологій. Отже, можемо рекомендувати застосування цих способів при управлінні в ТзОВ «Дізал Груп»:

1. Регулювання інформаційних потоків.

На всіх рівнях управління ТзОВ «Дізал Груп» необхідно мати чітку картину інформаційних потреб керівників та фахівців, тобто визначені кількісно і якісно інформаційні потреби.

2. Цілеспрямовані управлінські дії.

До числа цих дій відносяться регулярні і нерегулярні зустрічі з членами колективу, на яких обговорюються питання удосконалення інформаційного обміну. Ефективним засобом управління є проведення регулярних оперативних нарад, які найкраще проводити щопонеділка, на початку кожного робочого тижня.

3. Побудова систем зворотного зв'язку та систем збору пропозицій. Удосконалення зворотного зв'язку може бути здійснено декількома шляхами. Зокрема, ефективним є посилання працівників центрального апарату у віддалені структурні підрозділи організації.

Іншим варіантом створення системи зворотного зв'язку є опитування працівників.

4. Для полегшення надходження інформації догори можемо рекомендувати *розробку системи збору пропозицій*, які дозволяють будь-якому

працівнику генерувати ідеї, що стосуються будь-яких або певних аспектів діяльності організації.

5. Видання інформаційних бюлетенів.

В практиці великих організацій є видання щомісячних інформаційних бюлетенів, публікацій і відеозаписів, які містять інформацію для всіх працівників. Рекомендуємо й в ТзОВ «Дізал Груп» видання таких бюлетенів, що покращить усвідомленість всіх працівників про сучасний стан та проблеми підприємства. В таких бюлетенях можна розробити рубрику: «Найкращий працівник», «Прогресивний працівник» та ін., що дозволить забезпечити моральну мотивацію працівникам, з якою є проблеми на підприємстві.

6. Сучасні інформаційні технології.

Останні досягнення у сфері інформаційних технологій можуть сприяти удосконаленню обміну інформацією в ТзОВ «Дізал Груп». Створення внутрішніх мереж дозволяє через електронну пошту посилати письмові повідомлення будь-якій людині в організації. Це скорочує потребу у телефонному зв’язку. Використання сучасної комп’ютерної техніки в системі телекомунікаційних мереж дозволяє проводити відеоконференції, обговорювати проблеми в режимі візуального контакту.

На нашу думку, застосування вищенаведених рекомендацій зможе значно покращити інформаційно-комунікаційні процеси в управлінні ТзОВ «Дізал Груп» та вирішити певні проблеми.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження проблематики інформації та комунікацій дозволило зробити такі основні висновки:

1. Процес ефективного управління організацією неможливий без повного та своєчасного надходження інформації про всі аспекти діяльності.

2. Одна і та ж інформація по-різному діє на різних людей. І це через те, що не тільки інформація діє в процесі управління, а людина діє на людину, по-різному використовуючи при цьому інформацію як основу і засіб дії в залежності від того, хто або що є об´єктом дії.

3. До інформації належать усі види відомостей, повідомлень (усні, письмові, графічні тощо) і знань, потрібних для реалізації функцій менеджменту.

4. На різні ланки функціонування підприємства інформація поступає через здійснення комунікативних процесів.

5. Комунікації, які супроводжують та забезпечують управлінську діяльність, переважно є складними, тобто складаються з елементарних неподільних елементів. Основними елементами комунікативного процесу є: відправник, кодування, повідомлення, канал передачі, декодування, приймач, відгук та зворотній зв'язок.

6. Значна частина елементарних комунікацій є неефективною, оскільки не несуть достатнього (однозначного) змістового навантаження, дублюють одне одного або спотворюються у процесі передавання.

7. Під видом комунікації розуміють різновиди мовного спілкування. До таких різновидів належать ділова розмова, бесіда, обговорення, співбесіда, спір, полеміка, дискусія, дебати, диспут, переговори, торги.

8. Організаційні комунікації - це процес передачі інформації від однієї особи до іншої. Швидке отримання всіх видів інформації є однією з передумов прискорення розвитку виробництва.

9. Під час організування робіт кількість комунікацій може й не зменшуватися, однак види та спрямованість цих комунікацій стають більш уніфікованими.

10. Організаційні комунікації сьогодні перетворилися на найважливіший ресурс соціально-економічного, технічного, технологічного розвитку будь-якої організації, вони є як би каталізатором науково-технічного прогресу.

11. Оптимізація комунікацій в процесі контролювання та регулювання діяльності виробничого підприємства дають змогу скоротити витрати на управління та підвищити ефективність системи менеджменту підприємства. Тому підвищення якості та швидкості цього процесу є найпершою метою, яку повинна ставити перед собою будь-яка організація, якщо вона хоче бути конкурентоспроможною.

12. Дослідження особливостей внутрішніх комунікацій ТзОВ «Дізал Груп» показало наступне:

12.1. Особливості комунікаційного процесу в ТзОВ «Дізал Груп» зумовлені відстанню між головним офісом підприємства та його виробничими потужностями (цехами).

12.2. Недоліком вертикальних комунікацій є те, що через прояви авторитарного та бюрократичного стилів управління на середньому та низовому рівнях, лише незначний відсоток інформації, що скеровується працівниками до вищого рівня, дійсно туди потрапляє. Це перешкоджає отриманню вищим рівнем керівництва тієї інформації, яка, сприяла би вирішенню виробничих проблем ТзОВ «Дізал Груп», з однієї сторони, а з іншої – допомагала би працівникам у вирішенні їх поточних проблем.

12.3. Загальним недоліком як вертикальних, так і горизонтальних комунікацій є їх складність, що обумовлена складністю інформаційних зв’язків між ними та збільшеною кількістю передавачів інформації.

12.4. В системі менеджменту ТзОВ «Дізал Груп» використовують переважно результатну, спеціально оброблену для керівництва інформацію.

12.5. На підприємстві не впроваджуються нові інформаційні технології в документаційне забезпечення управлінської діяльності ТзОВ «Дізал Груп», що обмежує розвиток та прогресивність комунікацій.

13. Дослідження особливостей комунікацій ТзОВ «Дізал Груп» за групами взаємозв'язків підприємства дозволило зробити такі узагальнення:

13.1. Проблемними, мало дієвими чи малоефективними визначені такі аспекти, сформовані в наслідок взаємозв'язку керівників і підлеглих:

- відсутність соціального розвитку та захисту трудового колективу,
- відсутність чітко сформованих концепцій мотивації працівників,
- недосконаліть організаційної структури підприємства у напряму її адаптації до змін, що в свою чергу, може привести до погіршення комунікацій в середині підприємства та тяжкого її адаптування до нових умов діяльності.

13.2. Факт відсутності профспілки або хоча б представника профспілки говорить про низький рівень соціального захисту працівників ТзОВ «Дізал Груп» та, відповідно про погіршення внутрішніх комунікацій між керівництвом та трудовим колективом стосовно цієї проблеми.

Отже, певні внутрішні соціальні взаємозв'язки та питання, які повинні вирішуватися в їх межах, потребують своєї активізації або зміни для більш ефективних комунікацій в управлінні підприємством ТзОВ «Дізал Груп».

13.3. Відсутність державної фінансово-економічної підтримки діяльності підприємства (податкових канікул, наприклад).

13.4. Відсутність у ТзОВ «Дізал Груп» сформованої стратегії конкурентної боротьби.

13.5. Відсутність економічної мотивації працівників у ТзОВ «Дізал Груп» та участі їх у прибутках, що обумовлено протіканням фінансової кризи, та ~~що~~ не сприяє ефективності діяльності працівників.

В більшості своїй, зовнішні економічні комунікації ТзОВ «Дізал Груп» є добре налагодженими та ефективними.

13.6. У зовнішніх соціальних взаємозв'язках виявлено прояв певного негативного взаємозв'язку працівників ТзОВ «Дізал Груп» із працівниками підприємств-партнерів (на рахунок заздрості щодо більш високих зарплат у них). Це значно погіршує рівень зовнішніх комунікацій із цією важливою групою контрагентів підприємства.

14. Проведений аналіз свідчить про ефективність зовнішніх комунікацій, проте, виявлені й певні недоліки, які бажано усунути.

15. Відповідно до цього можемо рекомендувати побудову ефективної системи комунікацій як всередині підприємства, так і з зовнішнім середовищем, що передбачає дотримання таких умов:

1) отримання якомога повнішої і достовірнішої інформації про зовнішнє середовище через аналіз даних, опублікованих у засобах масової інформації та офіційних документах, конфіденційні джерела, чутки тощо;

2) повідомлення споживачам, партнерам, конкурентам про стан справ на підприємстві та формування в них позитивного сприйняття діяльності підприємства засобами *public relations*, цілеспрямованої реклами продукції підприємства тощо.

3) відмову на надмірного використання лише низхідних комунікацій, оскільки це спричиняє спотворення інформації, її помилкову інтерпретацію і, як наслідок, збільшення витрат, пов'язаних із виправленням помилок;

4) заохочення керівництвом ТзОВ «Дізал Груп» інформаційних потоків в усіх напрямках;

5) постійне спостереження за тим, щоб на різних рівнях управління не було перенасичення інформацією, оскільки її фільтрація займає багато часу;

6) підвищення ефективності комунікацій ТзОВ «Дізал Груп» засобами використання неформальних комунікацій. Обумовлено це тим, що інформація, отримана неформальними каналами, цінна для керівника, оскільки надходить значно швидше і доповнює надіслану формальними каналами;

7) застосування запобіжних заходів щодо витоку конфіденційної інформації тощо.

16. Для вдосконалення комунікаційного процесу необхідно ефективно управляти комунікативними перешкодами.

Відповідно до цього рекомендуємо керівництву детально дослідити існуючі комунікативні перешкоди в мережі соціально-економічних зв’язків підприємства (для цього наведено рекомендовану модель діагностики комунікацій) і спрогнозувати комунікативні перешкоди.

17. Важливим чинником підвищення ефективності комунікацій в ТзОВ «Дізал Груп» повинно стати удосконалення інформаційного забезпечення оперативного управління підприємством. Запропоновані такі напрями вдосконалення процесу оперативного управління:

1) створення теоретико-методологічних положень структуризації процесу оперативного управління за рівнями управління підприємства;

2) побудова обґрунтованих методів і моделей розв'язку задач оперативно-календарного планування, обліку, аналізу прогнозування і регулювання виробничо-господарських процесів;

3) впровадження і раціональне використання економіко-математичних методів і моделей, комп'ютерної та комунікаційної техніки, систем підтримки і прийняття управлінських рішень (СППР) тощо.

18. Пропонуємо керівництву ТзОВ «Дізал Груп» прийняти рішення та забезпечити фінансовими засобами створення системи автоматизованого збирання, обробки, зберігання та користування інформацією, що значно підвищить рівень комунікацій в менеджменті підприємства.

19. Рекомендуємо використання таких дієвих організаційних способів підвищення ефективності комунікацій, як: регулювання інформаційних потоків, цілеспрямовані управлінські дії, побудова систем зворотного зв’язку та систем збору пропозицій, видання інформаційних бюлетенів, застосування сучасних інформаційних технологій.

На нашу думку, застосування вищенаведених рекомендацій зможе значно покращити інформаційно-комунікаційний процес в управлінні ТзОВ «Дізал Груп» та вирішити певні проблеми.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ананьєв О.М., Білик В.М., Гончарук Я.А. Інформаційні системи і технології в комерційній діяльності: Підручник. – Львів: Новий Світ-2000, 2006 . – 584 с.

2. Антонюк А.О. Основи захисту інформації в автоматизованих системах: Навч.посібн. – К.: Видавн.дім «КМ Академія», 2022. – 244 с.

3. Василенко В.О., Шостка В.І., Клейменов О.М. Ситуаційний менеджмент. Навчальний посібник. Вид. 2-ге, виправлене та доповнене. – К.: Центр навчальної літератури, 2015. – 372 с.

4. Вовчак І.С. Автоматизовані системи менеджменту. – Тернопіль: Екон. думка, 2018. – 146 с.

5. Генеза ринкової економіки: Терміни, поняття, персоналії / ред. Башняніна Г.І., Іфтемічука В.С.). – К.: Магнолія плюс, 2014. - 688 с.

6. Герасимчук В.Г. Стратегічне управління підприємством: графічне моделювання: Навч. посібник. – К., 2020. – 294 с.

7. Гужва В.М. Інформаційні системи і технології на підприємствах: Навч. Посібник. – К.: КНЕУ, 2017. – 400 с.

8. Економіка праці і соціально-трудові відносини. Навчальний посібник / За ред. В.М.Ковальова. – К.: Центр навчальної літератури, 2016. – 256 с.

9. Інформаційні системи в менеджменті: Навчальний посібник / Глівенко С.В., Лапін Є.В., Павленко О.О. та ін. – Суми: ВТД «Університетська книга», 2015. – 407 с.

10. Інформаційні системи і технології в економіці: Посібник / за ред. Пономаренка В.С. – К.: Академвидав, 2012. – 542 с.

11. Кулішов В.В. Економіка підприємства: теорія і практика: Навч. посібник. – К.: Ніка-Центр, Ельга, 2018. – 216 с.

12. Лукашевич М.П. Теорія і практика самоменеджменту: Навч. посіб. - К.: МАУП, 2019. - 360 с.

13. Менеджмент продуктивності: Навч.посібник. / Калина А.В., Калініна С.П., Лук'янченко Н.Д. – К.: МАУП, 2015. – 232 с.

14. Мізюк Б.М. Системні основи теорії та інструментарій менеджменту підприємства: Монографія. – Львів: Коопосвіта, 2000. – 418 с.

15. Осовська Г.В. Комунікації в менеджменті – К.: «Кондор», 2003. – 293 с.

16. Рогач І.Ф., Сендзюк М.А., Антонюк В.А. Інформаційні системи у фінансово-кредитних установах: Навч.посібник. – 2-ге вид. – К.: КНЕУ, 2021 – 239 с.

17. Твердохліб М.Г. Інформаційне забезпечення менеджменту: Навч. посібник. – Вид. 2-ге, доп. та перероб. – К.: КНЕУ, 2019. - 224 с.

18. Хміль Ф.І. Основи менеджменту: Підручник. – К.: Академвидав, 2003. – 608 с.

ДОДАТКИ