

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет
Навчально-науковий інститут інноваційних освітніх технологій
Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

ЗАС ТАВНЮК Богдан Миколайович

ОРГАНІЗАЦІЯ КОМУНІКАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ У СИСТЕМІ
МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА, ЩО ЗДІЙСНЮЄ ЗОВНІШНЬО-
ЕКОНОМІЧНУ ДІЯЛЬНІСТЬ

спеціальність 073 «Менеджмент»
освітньо-професійна програма – Міжнародний менеджмент

Кваліфікаційна робота

Виконав: студент групи
МПМ-22
Б.М. Заставнюк

Науковий керівник:
к.е.н., доцент Л.І. Бергун

Кваліфікаційну роботу
допущено до захисту
«__»_____ 20__р.

Завідувач кафедри

П. Є. Зварич
підпис

ТЕРНОПІЛЬ – 2024

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЇ	
1. КОМУНІКАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ У СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА, ЩО ЗДІЙСНЮЄ ЗОВНІШНЬО-ЕКОНОМІЧНУ ДІЯЛЬНІСТЬ.....	6
1.1. Сутність та види комунікаційних процесів у системі менеджменту підприємства.....	6
1.2. Місце та роль комунікаційного процесу у системі менеджменту підприємства.....	12
1.3. Особливості організації комунікаційних процесів підприємства, що здійснює зовнішньоекономічну діяльність.....	18
Висновки до розділу 1.....	24
РОЗДІЛ АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЇ КОМУНІКАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ У СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПРАТ «ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ МОЛОКОЗАВОД».....	25
2.1. Загальна характеристика організації діяльності ПрАТ «Тернопільський молокозавод».....	25
2.2. Аналіз стану організації комунікацій в процесі забезпечення зовнішньоекономічної діяльності у ПрАТ «Тернопільський молокозавод».....	30
2.3. Інформаційне забезпечення комунікаційного процесу у зовнішньоекономічній діяльності ПрАТ «Тернопільський молокозавод».....	39
Висновки до розділу 2.....	46
РОЗДІЛ НАПРЯМИ ОПТИМІЗАЦІЇ ОРГАНІЗАЦІЇ	
3. КОМУНІКАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ У СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПРАТ «ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ МОЛОКОЗАВОД».....	48
3.1. Актуальні напрями оптимізації організації комунікаційних процесів у системі менеджменту досліджуваного підприємства....	48
3.2. Напрями оптимізації організації комунікаційних процесів у системі менеджменту ПрАТ «Тернопільський молокозавод».....	53
Висновки до розділу 3.....	56
ВИСНОВКИ.....	58
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	59

ВСТУП

Актуальність проблеми. Комунікаційні процеси відіграють вагомий роль у здійсненні зовнішньо-економічної діяльності сучасними підприємствами, оскільки виступають основою для їх подальшої ефективної господарської діяльності. Організація ефективних комунікаційних процесів дозволяє підприємствам встановлювати та підтримувати зв'язки з партнерами, клієнтами та постачальниками з усього світу. Адже в умовах зростаючої конкуренції на ринках якість комунікації визначає, наскільки ефективно підприємство може просувати свої товари та послуги, привертати увагу нових клієнтів та утримувати існуючих.

В умовах політико-економічної нестабільності наявність ефективних комунікаційних процесів спроможне забезпечити збереження стабільності та впевненості серед зацікавлених сторін. У цифрову епоху інформаційні потоки швидко змінюються, і важливо мати ефективні системи комунікації, щоб вчасно реагувати на зміни та адаптуватися до нових умов.

Отже, організація ефективних комунікаційних процесів у системі менеджменту підприємства, що здійснює зовнішньо-економічну діяльність, відіграє ключову роль у досягненні успіху та стабільності у сучасних ринкових умовах.

Аналіз останніх досліджень та наукових праць. Організація комунікаційних процесів та здійснення зовнішньо-економічної діяльності у системі менеджменту підприємств є актуальними темами для багатьох вчених та дослідників. Серед українських та закордонних вчених, які займалися цією проблематикою можна виокремити наступних: Васильченко Л. М., Гончаренко В. Є., Кононенко І.В., Мельниченко В. В., Рудик В.М., Чернявська Л.М., Peter Drucker, Philip Kotler, Michael Porter. Проведені дослідження наведеними вченими дозволяють отримати більш глибоке розуміння ролі комунікаційних процесів у системі менеджменту підприємства та забезпечують вагомий науковий підтримку щодо забезпечення їх подальшого ефективного функціонування та розвитку.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретико-методичних засад організації комунікаційних процесів у системі менеджменту підприємства та розроблення концептуальних основ щодо оптимізації їх практичного використання у контексті активізації зовнішньо-економічної діяльності.

Завданнями дослідження є:

- дослідити сутність та види комунікаційних процесів у системі менеджменту підприємства;
- обґрунтувати місце та роль комунікаційного процесу у системі менеджменту підприємства;
- з'ясувати особливості організації комунікаційних процесів підприємства, що здійснює зовнішньоекономічну діяльність;
- привести загальну характеристику організації діяльності ПрАТ «Тернопільський молокозавод»;
- здійснити аналіз стану організації комунікацій в процесі забезпечення зовнішньоекономічної діяльності у ПрАТ «Тернопільський молокозавод»;
- проаналізувати інформаційне забезпечення комунікаційного процесу у зовнішньоекономічній діяльності ПрАТ «Тернопільський молокозавод»;
- розробити напрями оптимізації організації комунікаційних процесів у системі менеджменту досліджуваного підприємства;
- обґрунтувати напрями оптимізації організації комунікаційних процесів у системі менеджменту ПрАТ «Тернопільський молокозавод».

Об'єктом дослідження є процес організації комунікаційних процесів у системі менеджменту ПрАТ «Тернопільський молокозавод».

Предметом дослідження є теоретико-методичні засади та прикладні аспекти організації та удосконалення комунікаційних процесів у системі менеджменту підприємства, що здійснює зовнішньо-економічну діяльність.

Методи дослідження. Під час виконання дослідження було використано різноманітні загальнонаукові та спеціалізовані методи наукового аналізу,

включаючи методи системного аналізу, аналізу та синтезу, факторного аналізу, логічного узагальнення, економічні розрахунки, аналіз причинно-наслідкових зв'язків, графічні методи та інші.

Джерелами інформації для даного дослідження послужили наукова та монографічна література з питань організації комунікаційних процесів у системі менеджменту підприємства, що здійснює зовнішньо-економічну діяльність, а також аналітичні матеріали, надані ПрАТ «Тернопільський молокозавод».

Практична значимість отриманих результатів дослідження полягає у тому, що у кваліфікаційній роботі запропоновано конкретні практичні рекомендації щодо методичних підходів та теоретичних положень організації комунікаційних процесів у системі менеджменту ПрАТ «Тернопільський молокозавод». У кваліфікаційній роботі запропоновано напрями оптимізації комунікаційних процесів у системі менеджменту ПрАТ «Тернопільський молокозавод».

Апробація результатів дослідження здійснена шляхом участі автора в Науковій інтернет-конференції студентів та молодих вчених кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу. *Інноваційні технології в менеджменті та публічному управлінні*. Тернопіль, ЗУНУ, 2021р. Тема: «Проблематика організації комунікаційних процесів на підприємстві»; у *Всеукраїнській науково-практичній конференції з Міжнародною участю «Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах війни та післявоєнної відбудови України»*. Тернопіль. ЗУНУ. 2022. Тема: «Організація комунікаційних процесів в діяльності підприємства»; XVI Міжнародної науково-практичної конференції «Інноваційні процеси економічного і соціально-культурного розвитку: вітчизняний та зарубіжний досвід» Тернопіль, ЗУНУ, 28-29 березня 2023 р. Тема: «Організація комунікаційного процесу на підприємстві».

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЇ КОМУНІКАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ У СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА, ЩО ЗДІЙСНЮЄ ЗОВНІШНЬО-ЕКОНОМІЧНУ ДІЯЛЬНІСТЬ

1.1. Сутність та види комунікаційних процесів у системі менеджменту підприємства

Комунікаційні процеси є невід’ємною складовою системи менеджменту підприємства. Сутність комунікаційних процесів полягає в передачі і обміні інформацією в межах наявних рівнів та підрозділів підприємства з метою досягнення поставлених цілей. Загалом ефективність системи менеджменту підприємства значною мірою залежить від якості комунікаційних процесів. Тому керівники підприємств повинні приділяти належну увагу вдосконаленню цих процесів та використанню різних методів комунікації для досягнення обґрунтованих стратегічних цілей діяльності.

Комунікаційні процеси відіграють ключову роль у системі управління підприємством, їх основна мета - це обмін інформацією та професійними знаннями між співробітниками з метою забезпечення оптимального функціонування та розвитку підприємства. Ефективна комунікація сприяє узгодженню дій та цілей, зменшує ризик непорозумінь та конфліктів, а також підвищує продуктивність праці.

У свою чергу, система управління персоналом вирішує різноманітні завдання, що стосуються організації праці, встановлення взаємин між працівниками та керівництвом, формування системи оплати праці та стимулювання, а також контролю та ефективного управління персоналом підприємства. Зазначена система включає ефективну систему контролю та оплати праці, що у сукупності формує дієву мотиваційну систему персоналу. Це також сприяє підвищенню трудової дисципліни та міри відповідальності всього колективу, дозволяє керівникам усіх рівнів здійснювати ефективне керівництво

підлеглими та забезпечує виконання внутрішніх розпоряджень та наказів. Система менеджменту підприємства подана у вигляді моделі, зображеної на рис. 1.1.



Рис. 1.1. Модель системи менеджменту підприємства

Примітка. Сформовано автором на основі проведених досліджень та [7].

Таким чином, система менеджменту підприємством складається з взаємопов'язаних організаційних елементів, а також ресурсного забезпечення. Організаційні елементи включають налагоджену підсистему комунікації та обігу документів, організаційну систему управління, штатний розпис, положення про структурні підрозділи, посадові інструкції, графіки роботи, накази, розпорядження, положення і ін. Вони орієнтовані на забезпечення досягнення поставленої мети діяльності та її відповідності місії підприємства, а також

дотримання сформованих принципів і методів управління, із врахуванням соціально-економічних та суспільно-політичних факторів зовнішнього середовища та дотримуючись норм чинного законодавства.

Сучасні системи управління підприємством насамперед направлені на досягнення основних цілей, які включають в себе підвищення продуктивності працівників через системну організацію робочих процесів та комплексну мотивацію задля ефективного та якісного виконання визначених обов'язків. Система менеджменту підприємства складається з двох основних підсистем: організаційної та управління персоналом. Організаційна підсистема управління відповідає на запитання: хто, що, яким чином і коли повинен здійснювати дії в підприємстві для досягнення поставлених цілей та визначених завдань. Дана підсистема включає детально розроблену структуру управління, положення про структурні підрозділи, посадові інструкції працівників, документо-потік, комунікаційні системи, процеси планування, організування, мотивування та контролювання, а також бюджетування та ресурсне забезпечення.

Комунікаційні процеси відіграють ключову роль у формуванні ефективної управлінської діяльності, забезпечуючи передачу та отримання інформації як у внутрішньому, так і у зовнішньому середовищах підприємства. Крім того, рівень організації комунікаційних процесів впливає на оптимізацію фінансових результатів діяльності підприємств. Згідно із дослідженнями провідних вчених, комунікаційний процес передбачає передачу інформації певного змісту між працівниками підприємства, з урахуванням елементів та форм зворотного зв'язку та досягнення поставлених цілей.

За результатами проведених досліджень німецьким соціологом Н. Луманом сформульовано наступне трактування поняття «комунікаційний процес», який на його думку, виникає внаслідок поєднання та взаємодії: інформаційної складової, власне самого повідомлення та його правильне розуміння, що у підсумку слугує основою для ухвалення управлінських рішень [8].

Учений Т. Парсонс констатує, що комунікаційний процес - це передача інформації між базовими елементами управлінської системи, що з одного боку забезпечує їх взаємозв'язок, з іншого – процес формування соціального механізму управління [8].

Учений Є.В. Ключев зазначає, що комунікаційний процес – це як усна так і письмова форми взаємодії двох і більше суб'єктів системи менеджменту підприємства.

У табл. 1.1. нами сформовано та представлено перелік провідних науковців, які займаються вивченням проблематики організації комунікаційних процесів в системі менеджменту підприємства та наведено їхнє трактування поняття «комунікаційний процес».

Таблиця 1.1.

Підходи до визначення поняття «комунікація»

Автор	Трактування поняття «комунікація»
<u>Мільнер Б. З.</u>	Комунікаційний процес – це процес, за допомогою якого керівники розвивають систему надання інформації, передачі відомостей великій кількості людей у середині організації та окремим індивідуумам та інститутам за її межами.
<u>Кузьмін О. Е.</u>	Комунікаційний процес – зв'язок між працівниками, підрозділами, організаціями тощо.
<u>Хміль Ф. І.</u>	Комунікаційний процес – це обмін інформацією, у результаті якого керівник отримує інформацію, необхідну для прийняття ефективних рішень, і доводить її до відома співробітників.
<u>Лейхіфф Дж. Л.,</u> <u>Пенроуз Дж. М.</u>	Комунікаційний процес – це засіб співробітництва, взаємодії, забезпечення досягнення цілей працівників, організації та суспільства через те, що сучасний бізнес становить складне виробництво, колективний характер праці, використання значних ресурсів.
<u>Лассуелл Х.</u>	Комунікаційний процес – це взаємодія людей, спрямована на спільне утворення знань.
<u>Вател П.</u>	Комунікаційний процес – це процес спілкування між людьми, який включає передачу повідомлення.
<u>Копперс К.</u>	Комунікаційний процес – це взаємодія між людьми з метою обміну інформацією.

Примітка. Сформовано автором на основі проведених досліджень та [6, 8, 14].

Таким чином, у сучасних підприємствах комунікаційний процес є ключовим елементом управління, оскільки охоплює базові функції управління (планування, організування, мотивування та контролювання). На основі цього можна констатувати, що комунікаційний процес – це обмін інформацією по вертикалі та горизонталі системи менеджменту підприємства у відповідності до поставлених завдань та наявних проблем.

Сучасні тенденції глобалізації акцентують увагу на важливості формування ефективних комунікаційних процесів у системі менеджменту підприємства та доцільності використання новітніх методів та інструментів їх організації. На рис. 1.2. приведено класифікацію видів комунікаційних процесів у системі менеджменту підприємства.

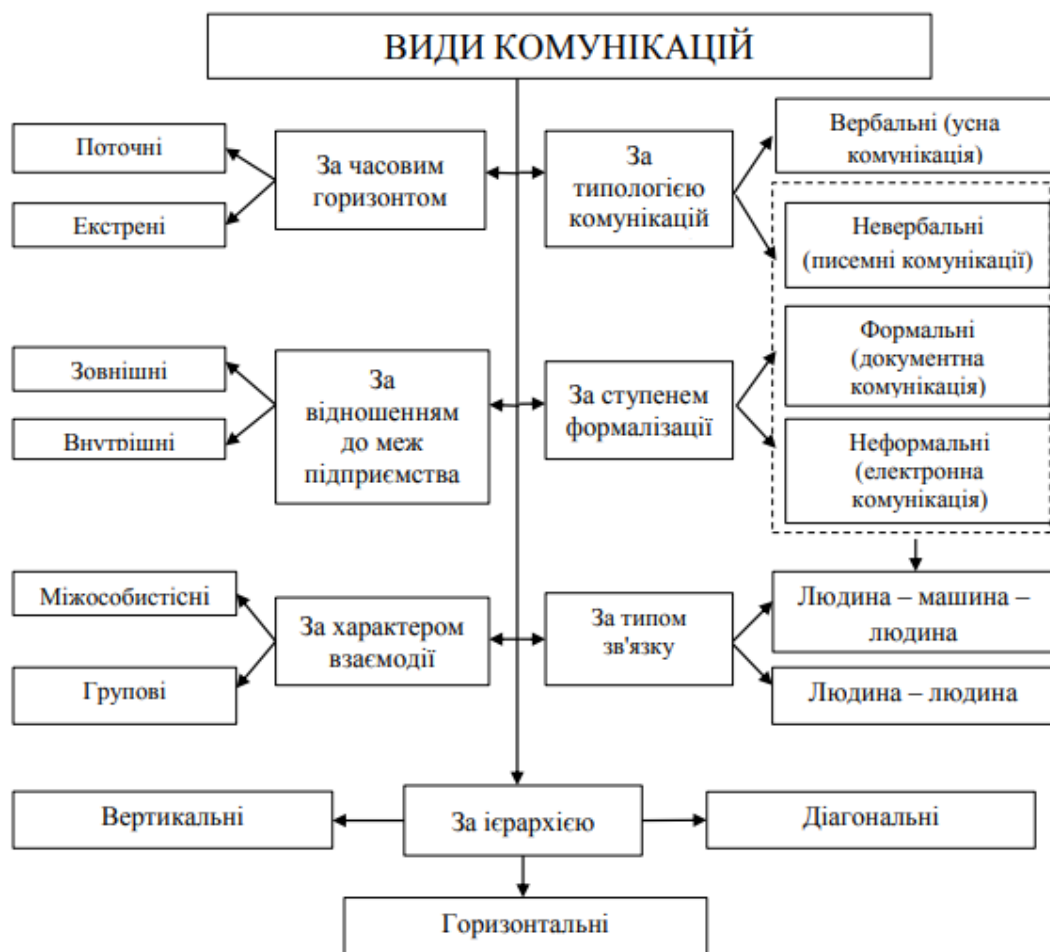


Рис. 1.2. Класифікація комунікаційних процесів у системі менеджменту підприємства

Примітка. Сформовано автором на основі проведених досліджень та [18].

Комунікаційний процес може бути у наступних формах - усній, письмовій та невербальній. Комунікаційні процеси у письмовій або усній формі можуть бути офіційними та неофіційними. Офіційні письмові комунікаційні процеси повинні відповідати вимогам та формам, прийнятим у відповідній організації.

Комунікаційні процеси класифікують за різними ознаками, зокрема такими як обрані канали для передачі інформації, характер взаємодії між відправником та одержувачем, часові межі і ін. Основними видами комунікаційних процесів є наступні:

1. Усний і письмовий комунікаційний процес: обмін інформацією усно забезпечується такими формами як розмови (особисті та використовуючи сучасні засоби та програми для зв'язку), тощо. З іншого боку, письмова форма комунікаційного процесу використовує письмові засоби передачі інформації, такі як (електронна пошта, листи, звіти, повідомлення і ін.).

2. Формальна та неформальна комунікація: формальний комунікаційний процес відбувається в рамках структурованих та регульованих правил, що у повній мірі відповідають чинній організаційній структурі. Це забезпечується на основі інструкцій, протоколів, звітів. Неформальна комунікація, навпаки, відбувається за межами офіційних взаємовідносин та ієрархії і може містити чутки, слухи, неформальні розмови і ін.

3. Вербальна, невербальна комунікація: вербальна комунікація полягає в обміні інформацією за допомогою мови, зокрема в інтерпретованих словесних повідомленнях. Невербальна комунікація, натомість, передає інформацію через міміку, жести, позицію тіла, вираз обличчя, тощо.

4. Внутрішня і зовнішня комунікація. Слід зазначити, що такі комунікації відіграють ключову роль у функціонуванні будь-якого підприємства. Так внутрішня комунікація, що відбувається в межах підприємства, у першу чергу сприяє ефективній взаємодії між співробітниками та підрозділами. Її головною метою є забезпечення спільної роботи, підвищення мотивації та задоволеності працівників, а також розв'язання наявних конфліктів і підвищення продуктивності. Зовнішня комунікація має місце за межами підприємства із

наступними суб'єктами: клієнтами, постачальниками, діловими партнерами, урядовими структурами та ЗМІ. Основна мета зовнішніх комунікаційних процесів полягає у підвищенні рівня усвідомленості про бренд та продукцію, залучення нових клієнтів, збереження існуючої клієнтської бази, розвиток стабільних взаємовідносин з партнерами та постачальниками, а також побудова позитивного іміджу підприємства.

Таким чином, комунікаційні процеси є необхідною складовою успішного функціонування будь-якого підприємства, оскільки вони забезпечують передачу інформації, розуміння та взаємодію між усіма рівнями системи управління. При цьому виокремлюють такі види комунікаційних процесів, включаючи внутрішню та зовнішню комунікацію, вербальну та невербальну, формальну та неформальну, усну та письмову комунікацію. Кожен з цих видів має свої характеристики та використовується відповідно до специфіки завдань та ситуацій. Відтак правильне розуміння та ефективне використання комунікаційних процесів у системі менеджменту підприємства сприяє підвищенню продуктивності праці, зменшенню конфліктів, підвищенню мотивації працівників та покращенню взаємовідносин зі зацікавленими сторонами. Отже, вивчення сутності та видів комунікаційних процесів є ключовим елементом розвитку ефективного управління підприємством, сприяючи покращенню комунікації як всередині організації так і з її зовнішнім середовищем.

1.2. Місце та роль комунікаційного процесу у системі менеджменту підприємства

Для забезпечення ефективного управлінського процесу в сучасних підприємствах менеджери значну частину робочого часу приділяють комунікаційним процесам, що власне відіграють ключову роль у налагодженні

взаємовідносин та обміні необхідною інформацією у контексті прийняття ефективних управлінських рішень. Також комунікаційні процеси забезпечують ефективний менеджмент процесів планування, організації, мотивації та контролю (рис. 1.3.).



Рис. 1.3. Місце та роль комунікаційних процесів у системі менеджменту підприємства

Примітка. Побудовано автором на основі [17].

У сучасних умовах, коли обсяг інформації на підприємствах швидко зростає, ключовим завданням системи менеджменту є проведення ретельного аналізу інформаційних масивів, щоб останні були своєчасно враховані вищим керівництвом. Отже, розвитку та поліпшенню комунікаційних процесів в системі менеджменту підприємства сприяє належне інформаційно-комунікаційне середовище з відповідної якості організаційним забезпеченням.

Під час процесу реалізації комунікаційних процесів важливим є врахування культурних та етичних аспектів спілкування, дотримуватися принципів взаємоповаги й довіри, гарантувати належний рівень конфіденційності, уважно вислуховувати всіх сторін та формувати зрозумілі та конкретні вказівки. З метою оптимізації ефективності комунікаційних процесів слід використовувати сучасні методи, методики та інструменти, зокрема такі як відео-конференції, корпоративна електронна пошта, соціальні мережі тощо.

Дослідження свідчать, що працівники на всіх рівнях управління значну частину робочого часу витрачають на обмін інформацією всередині

підприємства (на нарадах, конференціях, через онлайн-платформи, Viber, Zoom і ін.), а також на спілкування із зовнішніми контрагентами (клієнтами, діловими партнерами, ЗМІ, інвесторами, контактними аудиторіями, тощо).

Таким чином, наявність ефективних комунікаційних процесів в системі менеджменту підприємства сприяє кращому розумінню та виконанню завдань, підвищує мотивацію, зменшує ризик конфліктів і поліпшує ефективність процесу ухвалення рішень. Крім того, ефективні комунікаційні процеси допомагають уникнути помилок, скорочують час на вирішення проблем та покращують взаємини зі стейкхолдерами. Таким чином, комунікаційні процеси є ключовим чинником успішної системи менеджменту, що може суттєво позначитися на кінцевих результатах господарської діяльності.

Вважаємо за доцільне зауважити, що наявні сучасні комунікаційні процеси у системі менеджменту підприємств вимагають системного удосконалення, направлено на забезпечення досягнення конкретних результатів діяльності шляхом імплементації новітніх інструментів та механізмів їх формування. У сучасних, швидко змінюваних умовах турбулентного бізнес-середовища, застарілі моделі комунікаційних процесів, зокрема з лінійними траєкторіями інновацій та інституціональною розрізненістю виявляються неефективними через взаємозалежність усіх аспектів процесу розробки, виробництва та реалізації товарів та послуг.

Розвиток комунікаційних процесів та їх технологічних аспектів забезпечує покращення економічних показників та конкурентоспроможність підприємства у довгостроковій перспективі. Для забезпечення досягнення стратегічних цілей важливо здійснювати діяльність на засадах стратегічного планування. При цьому стратегічний розвиток комунікаційних процесів ускладнюється через невизначеність стратегічних пріоритетів та відсутність ефективних моделей та механізмів розвитку.

Для успішного розвитку комунікаційних процесів у системі менеджменту підприємства важливо враховувати наступні аспекти:

- новітні інструменти, механізми та інструменти для спілкування;

- забезпечення надійності та мінімізація вартості зберігання інформації в електронному форматі;
- поліпшення доступності та якості корпоративного зв'язку, поширення мобільного зв'язку та мобільного Інтернету.

У процесі дослідження нами виокремлено фактори, що сприяють розвитку комунікаційних процесів та технологій у системі менеджменту підприємств України (рис. 1.4).

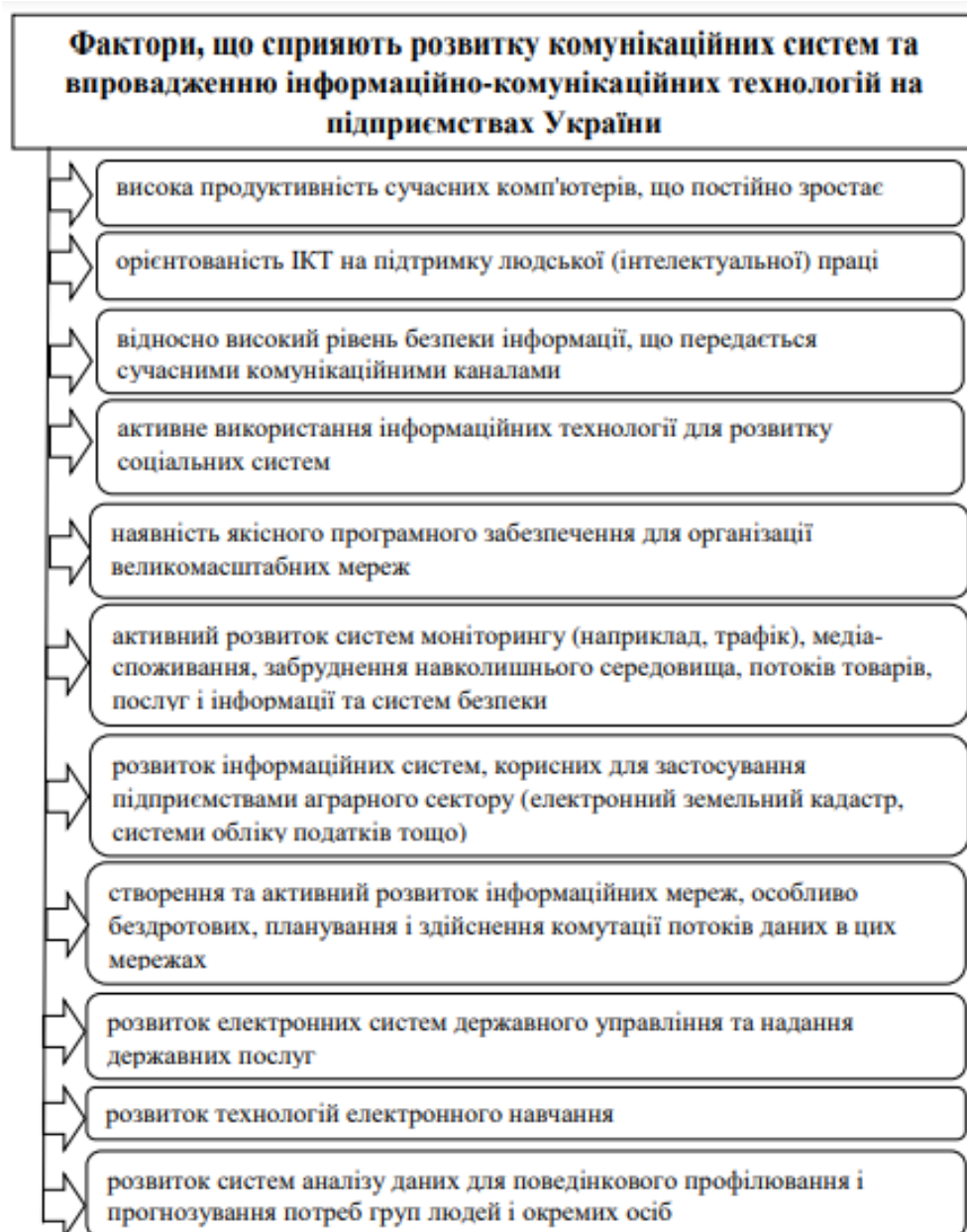


Рис. 1.4. Фактори, що сприяють розвитку комунікаційних процесів у системі менеджменту підприємств України

Примітка. Побудовано автором на основі [17].

Процес формування ефективної комунікаційної системи сучасних підприємств повинен ґрунтуватися на принципах системності, комплексності та інноваційності (рис. 1.5).



Рис. 1.5. Орієнтири забезпечення ефективності комунікаційної системи сучасного підприємства

Примітка. Сформовано автором на основі проведених досліджень.

Формування ефективної комунікаційної системи в сучасних підприємствах на основі імплементації інформаційно-комунікаційних та управлінських технологій включають:

- інтенсифікація економічного розвитку;
- мінімізація собівартості виробництва продукції (послуг) та адміністративно-збутових витрат;
- підвищення швидкості, надійності виконуваних операцій;
- налагодження взаємовідносин між підприємством та стейхолдерами (клієнтами, замовниками та постачальниками);

- підвищення ефективності спілкування зі споживачами;
- створення сприятливих умов для співпраці зі стейкхолдерами.

З іншого боку формуванню та розвитку комунікаційних процесів у системі менеджменту підприємства вагому роль відіграє наявність стратегічного планування і врахування намічених орієнтирів розвитку. Крім того, важливо розглядати різноманітні варіанти розвитку при формуванні стратегії, охоплюючи традиційні методи, нові підходи та технології. Належне використання наявних ресурсів та залучення зовнішніх знань і технологій може сприяти успішній реалізації стратегії розвитку.

Процес створення ефективної системи комунікаційного забезпечення вітчизняних підприємств передбачає проведення комплексного технічного оновлення засобів комунікацій. Це, у свою чергу, сприятиме поліпшенню виробничо-технічної політики та ринкових позицій підприємств. Одночасно, вдосконалення внутрішньо-виробничих і організаційних процесів за рахунок покращення комунікації допоможе підприємствам зміцнити свої позиції на ринку, що виявиться у зростанні попиту на продукцію, покращенні іміджу, ефективному використанні ресурсів та реагуванні на зміни ринкової ситуації.

Таким чином, при формуванні комунікаційної системи необхідно враховувати комплексне, взаємодоповнююче використання практики диверсифікації засобів комунікації для стабільного функціонування системи. Це має базуватися на сталих принципах розвитку та сприяти підвищенню ефективності діяльності підприємств загалом та досягненню ними стратегічних цілей розвитку.

1.3. Особливості організації комунікаційних процесів підприємства, що здійснює зовнішньоекономічну діяльність

Комунікаційні процеси у системі менеджменту підприємства відіграють ключову роль у забезпеченні ефективності, координації та співпраці всіх рівнів та підрозділів організації. До особливостей організації даних процесів відносимо наступні аспекти:

Внутрішня комунікація, зміст якої полягає у обміні інформацією між різними рівнями управління та відділами підприємства. Вона включає в себе передачу інструкцій, розподіл завдань, обговорення стратегій та рішень, а також звітність. Внутрішня комунікація допомагає забезпечити злагоджену діяльність всієї організації та вирішення проблем шляхом взаємодії та співпраці.

Зовнішня комунікація, - взаємодія підприємства з зовнішніми стейкхолдерами, такими як клієнти, постачальники, партнери, урядові органи, громадські організації та громадськість загалом. Зовнішня комунікація включає в себе рекламу, відносини з громадськістю, ведення переговорів та укладання угод, а також взаємодію з медіа.

Формальна та неформальна комунікація. Формальна комунікація передбачає обмін інформацією через офіційні канали, такі як документи, електронні листи, зустрічі та презентації. Неформальна комунікація відбувається за межами офіційних структур і може включати розмови за кавою, співпрацю над проектами та обговорення ідей.

Вертикальна та горизонтальна комунікація. Вертикальна комунікація відбувається між різними рівнями управління (наприклад, від директора до менеджерів та працівників). Горизонтальна комунікація відбувається між співробітниками на одному рівні управління або між наявними у підприємстві відділами.

Ефективність комунікації. Важливо, щоб комунікація була ефективною та зрозумілою для всіх стейкхолдерів. Це може вимагати використання різних методів комунікації в залежності від конкретної ситуації та аудиторії.

Отже, комунікаційні процеси у системі менеджменту підприємства є важливим елементом ефективного функціонування та досягнення стратегічних цілей. Відтак, їх правильна організація та управління ними допомагає забезпечити злагоджену роботу всього колективу та досягнення успіху в бізнесі.

Досліджено, що процес організації комунікаційних процесів для підприємства, яке здійснює зовнішньоекономічну діяльність, має свої особливості, оскільки має місце взаємодія з різними стейкхолдерами за межами підприємства, зокрема:

Міжкультурні аспекти. Підприємство, що здійснює зовнішньо-економічну діяльність, взаємодіє з партнерами, клієнтами, постачальниками та іншими стейкхолдерами з різних країн і культур. Тому важливо враховувати особливості міжкультурної комунікації та адаптувати свої підходи до кожної конкретної аудиторії.

Мовні бар'єри. При веденні зовнішньоекономічної діяльності можуть виникати мовні труднощі через різні мови та мовні особливості. Ефективна комунікація може вимагати використання перекладачів або мовних консультантів для забезпечення зрозумілості та точності інформації.

Глобальна різниця в часі. Різниця в часових поясах між країнами може ускладнювати комунікацію та управління проектами. Планування комунікаційних заходів та зустрічей потребує уважного врахування часових різниць для забезпечення ефективності співпраці.

Культурні відмінності в комунікації. Різні культури мають свої уявлення про етику, способи вираження думок та ставлення до бізнесу. Важливо бути чутливим до цих відмінностей та адаптувати свою комунікацію відповідно до культурних контекстів.

Використання технологій. Сучасні технології, такі як відео-конференції, електронні платформи співпраці та соціальні мережі, можуть значно полегшити комунікацію з зовнішніми партнерами та клієнтами на міжнародному рівні.

Стратегічне планування комунікацій. Для успішної зовнішньоекономічної діяльності важливо мати чітко визначену стратегію комунікацій, яка відповідає цілям підприємства та потребам його клієнтів та партнерів.

Комунікація з різними зацікавленими сторонами: Підприємство, що здійснює зовнішньоекономічну діяльність, повинно взаємодіяти з різними зацікавленими сторонами, такими як державні установи, міжнародні організації, громадські організації та інші. Важливо підтримувати відкритий та конструктивний діалог з цими стейкхолдерами для досягнення спільних цілей та вирішення можливих конфліктів.

Стратегічна спрямованість. Комунікаційні процеси підприємства, що здійснює зовнішньоекономічну діяльність, повинні бути спрямовані на підтримку стратегічних цілей підприємства. Це включає в себе позиціонування бренду на міжнародному ринку, створення партнерських відносин з ключовими зацікавленими сторонами та розвиток іміджу підприємства як надійного та інноваційного гравця на міжнародній арені.

Кризове управління. У зовнішньоекономічній діяльності можуть виникати різні кризові ситуації, такі як політичні нестабільності, економічні кризи або природні катастрофи. Підприємство повинно мати ефективні стратегії комунікації для керування кризовими ситуаціями та збереження репутації господарської діяльності.

Моніторинг та аналіз результатів. Важливо систематично відстежувати ефективність комунікаційних заходів та аналізувати їх результати. Це допомагає виявити успішні підходи та вчасно коригувати стратегії комунікації для досягнення найкращих результатів у зовнішньоекономічній діяльності.

Загальна організація комунікаційних процесів на підприємстві, що здійснює зовнішньоекономічну діяльність, вимагає систематичного та цілеспрямованого підходу для ефективної взаємодії з різними стейкхолдерами та досягнення стратегічних цілей діяльності. Узгоджена та ефективна комунікація є важливим чинником успішної зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

Врахування цих особливостей допомагає забезпечити позитивні відносини з партнерами та клієнтами та досягти стратегічних цілей організації.

На рис. 1.6 нами приведено функціональну структуру зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

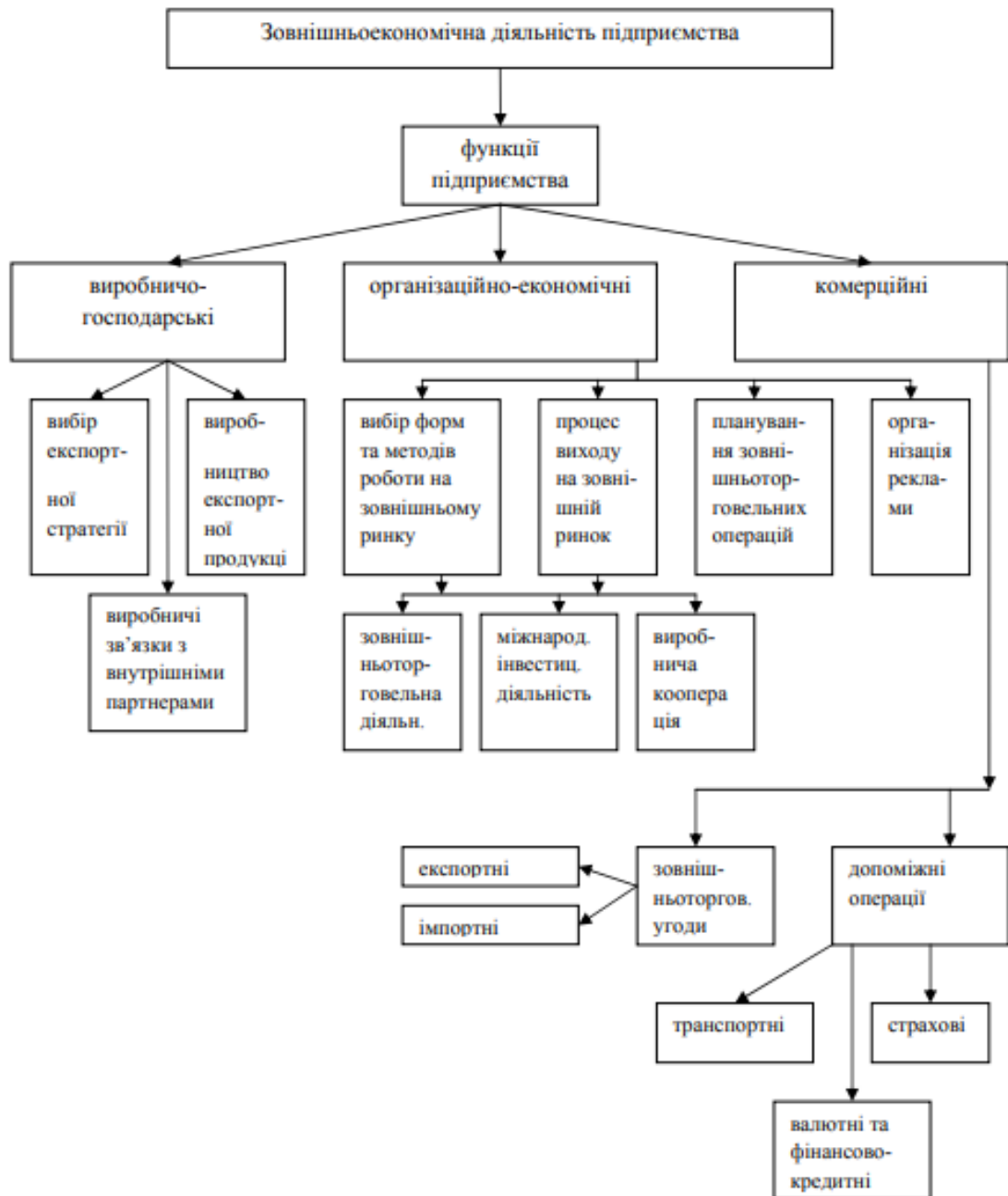


Рис. 1.6. Функціональна структура зовнішньоекономічної діяльності підприємства

Примітка. Сформовано автором на основі проведених досліджень.

Таким чином, для здійснення зовнішньоекономічної діяльності господарюючому суб'єкту необхідно виконати наступні процедури: відкрити власний валютний рахунок у банку; отримати необхідні ліцензії на різні види та форми зовнішньоекономічної діяльності, якщо вони підлягають ліцензуванню; укласти контракти на різні види діяльності з компаніями з іноземних країн та на право проведення операцій, пов'язаних з отриманням іноземної валюти; ознайомитися з правилами митних процедур та систематично дотримуватися їх.

При здійсненні зовнішньоекономічної діяльності надзвичайно важливим є належна організація комунікацій. Комунікація є ключовим інструментом сприяння співпраці та взаємодії між різними рівнями управління, відділами, працівниками та зовнішніми зацікавленими сторонами. Ефективна організація комунікацій сприяє досягненню цілей діяльності, забезпечує ефективний обмін інформацією та поліпшує внутрішню та зовнішню співпрацю.

Організація комунікацій на підприємстві, що здійснює зовнішньоекономічну діяльність, є ключовим аспектом успішної роботи і співпраці з партнерами, клієнтами та іншими зацікавленими сторонами. Нами приведені методи організації комунікаційних процесів на такому підприємстві, зокрема:

Зустрічі та наради. Організація зустрічей та нарад є ефективним методом для обговорення стратегічних питань, планування дій і ухвалення рішень. Це можуть бути наради на регулярній основі, так і поодинокі зустрічі за необхідності.

Електронна пошта та відео-конференції. Використання електронної пошти і відео-конференцій дозволяє ефективно обмінюватися інформацією з партнерами та клієнтами, особливо коли вони знаходяться в інших регіонах або країнах.

Соціальні мережі та онлайн платформи. Використання соціальних мереж та онлайн платформ дозволяє підприємству вести активну комунікацію зі своїми клієнтами, партнерами та споживачами, а також отримувати фідбек та реагувати на нього.

Засідання та конференції. Організація засідань та конференцій, які можуть бути організовані у режимах оф-лайн та онлайн дозволяють обговорювати важливі питання з партнерами та клієнтами, а також зміцнювати взаємні відносини.

Публічні виступи та презентації. Організація публічних виступів та презентацій дозволяє підприємству представити свої продукти, послуги та стратегії перед широкою аудиторією, залучити нових клієнтів та партнерів.

Інформаційні бюлетені та звіти. Випуск інформаційних бюлетенів та звітів є важливим методом для регулярного інформування зацікавлених сторін про діяльність підприємства, досягнення, стратегічні плани та новини.

Консультації та підтримка клієнтів. Забезпечення доступу до консультацій та підтримки клієнтів через телефон, електронну пошту або онлайн-чат допомагає вирішувати проблеми, відповідати на запитання та зміцнювати відносини з клієнтами.

Програми лояльності та рекламні акції. Запровадження програм лояльності та проведення рекламних акцій допомагає привернути увагу нових клієнтів, зберегти існуючих та підвищити популярність бренду.

Аналіз та відгуки. Збирання та аналіз відгуків клієнтів, а також моніторинг реакції аудиторії на різні заходи допомагає підприємству адаптувати свою комунікаційну стратегію та вдосконалювати продукти та послуги.

Брендування та PR-кампанії. Проведення брендування та PR-кампаній сприяє підвищенню відомості про бренд, позитивному сприйняттю підприємства та формуванню довгострокових відносин з клієнтами та партнерами.

Таким чином, наведені методи дозволяють підприємству підтримувати високий рівень комунікації зі своїми зацікавленими сторонами, покращувати співпрацю та забезпечувати стабільний розвиток в умовах зовнішньоекономічної діяльності.

Висновки до розділу 1

Комунікаційні процеси відіграють ключову роль у системі управління підприємством, їх основна мета - це обмін інформацією та професійними знаннями між співробітниками з метою забезпечення оптимального функціонування та розвитку підприємства. Ефективна комунікація сприяє узгодженню дій та цілей, зменшує ризик непорозумінь та конфліктів, а також підвищує продуктивність праці. Правильне розуміння та ефективне використання комунікаційних процесів у системі менеджменту підприємства сприяє підвищенню продуктивності праці, зменшенню конфліктів, підвищенню мотивації працівників та покращенню взаємовідносин зі зацікавленими сторонами. Отже, вивчення сутності та видів комунікаційних процесів є ключовим елементом розвитку ефективного управління підприємством, сприяючи покращенню комунікації як всередині організації так і з її зовнішнім середовищем.

З'ясовано, що наявні сучасні комунікаційні процеси у системі менеджменту підприємств вимагають системного удосконалення, направленого на забезпечення досягнення конкретних результатів діяльності шляхом імплементації новітніх інструментів та механізмів їх формування. У сучасних, швидко змінюваних умовах турбулентного бізнес-середовища, застарілі моделі комунікаційних процесів, зокрема з лінійними траєкторіями інновацій та інституціональною розрізненістю виявляються неефективними через взаємозалежність усіх аспектів процесу розробки, виробництва та реалізації товарів та послуг.

Організація комунікаційних процесів на підприємстві, що здійснює зовнішньоекономічну діяльність, вимагає систематичного та цілеспрямованого підходу для ефективної взаємодії з різними стейкхолдерами та досягнення стратегічних цілей діяльності. Узгоджена та ефективна комунікація є важливим чинником успішної зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЇ КОМУНІКАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ У СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПРАТ «ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ МОЛОКОЗАВОД»

2.1. Загальна характеристика організації діяльності ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

Об'єктом даного дослідження є Приватне акціонерне товариство «Тернопільський молокозавод», що спеціалізується на виробництві молочної продукції. Сьогодні дане підприємство випускає готову молочну продукцію під торговою маркою «Молокія».

Завод був заснований у 1957 р. у м. Тернопіль, за адресою вулиця Лозовецька, 28. У перші роки його функціонування виробничі потужності були дещо обмеженими, і загальний обсяг переробки молока складав близько 10 тонн на рік. Згодом з'явилася необхідність розширення виробничих потужностей, що призвело до рішення про запуск нового заводу «Тернопільський місьмолокозавод» 28 червня 1969 р.

У 1987 р. виробничі обсяги досягли свого піку, об'єм переробки молока досягнув 108 тонн на рік. Проте, в період 1990-1999 рр., складної економічної ситуації, завод зазнав занепаду, як наслідок - значного зменшення обсягів переробки молока. У 2000 р. молокозавод був реконструйований, де збільшено обробку молока до 300 тонн молока на день. Це зумовило позитивний вплив на функціонування заводу, також сприяло розширенню асортименту продукції, покращенню співпраці з постачальниками сировини та відновленню ринків збуту.

Торгова марка «Молокія» була зареєстрована у 2002 р. У період 2005 - 2018 рр. на заводі тривала реконструкція, направлена на потужний інноваційний розвиток. Станом на сьогоднішній день досліджуване підприємство має власні торговельні представництва у загальній кількості 13, які в основному сконцентровані у західних областях України та у м. Києві. Виробничі потужності

ПрАТ «Тернопільський молокозавод» пройшли сертифікацію своїх виробничих потужностей у відповідності до вимог системи управління безпекою. Власне сертифікат «Standard ISO 22000:2005» підтверджує, що всі виробничі потужності заводу повністю відповідають міжнародним стандартам і є абсолютно безпечними для працівників, а також забезпечують високу якість молочної продукції. У ПрАТ «Тернопільський молокозавод» впроваджено німецьку інноваційну технологію «Fresh Milk Technology» очищення молока з низькою температурою пастеризації.

Підприємство «Тернопільський молокозавод» є приватним акціонерним товариством з колективною формою власності, що надає йому право на найм робочої сили. Саме на засадах спільної власності формуються можливості для керівництва підприємства ухвалювати об'єктивні рішення, впроваджувати нові ідеї та технології виробництва.

Аналізуючи економічний потенціал досліджуваного підприємства, можна констатувати, що на початок 2023 року чистий дохід від продажу продукції становив 1 522 391 тис. грн. Собівартість реалізованої продукції складала 1 228 697 тис. грн. Статутний капітал залишився незмінним у звітному періоді і складає 15 000 тис. грн. Чистий прибуток становить 44 642 тис. грн. ПрАТ «Тернопільський молокозавод» постійно розвивається та розширює наявний асортимент продукції, що позитивно впливає на кінцеві результати господарської діяльності.

Інформаційне забезпечення ПрАТ «Тернопільський молокозавод» представлене офіційним веб-сайтом, який містить актуальні відомості про історію розвитку підприємства, асортимент продукції, рецепти десертів від ТМ «Молокія». Також менеджмент підприємства веде сторінку у Facebook з активними підписниками, де систематично оновлюється інформація про публічні заходи, виставки та інші події, організовані підприємством [7]. Також є YouTube-канал підприємства, на якому також є активні підписники. З'ясовано, що нові, актуальні відео завантажуються на YouTube досить рідко.

У ПрАТ «Тернопільський молокозавод» працює понад 1300 кваліфікованих працівників, які систематично проходять тренінги та семінари для підвищення кваліфікації. Крім того, персонал проходить атестацію кожних шість місяців. ПрАТ «Тернопільський молокозавод» виготовляє продукцію під торговою маркою «Молокія», що представлена таким логотипом (рис. 2.1).



Рис. 2.1. Логотип ТМ «Молокія»

Примітка. Сформовано автором на основі проведених досліджень та [6]

Підприємство спеціалізується на виробництві різноманітних видів молочної продукції, яка виготовляється виключно з коров'ячого молока. Асортимент продукції ТМ «Молокія» є досить різноманітним, детальніше представлено у табл. 2.1.

У ПрАТ «Тернопільський молокозавод» діє відділ маркетингу, що взаємодіє з усіма підрозділами молокозаводу. Варто зазначити, що всі відділи досліджуваного підприємства добре взаємодіють між собою та забезпечують комплексну роботу для задоволення потреб споживачів, що вважаємо однією з сильних сторін підприємства.

У своїй діяльності ПрАТ «Тернопільський молокозавод» пріоритетною є стратегія диференціації, що означає орієнтацію на створення унікальних продуктів. У свою чергу, унікальність вироблюваної молочної продукції також є однією із сильних сторін підприємств.

Таблиця 2.1

Асортимент продукції ТМ «Молокія»

Ширина асортименту	Глибина асортименту
Молоко	- Молоко «Відбірне» 2,5 % - Молоко «Відбірне» 3,4 % - Молоко «До кави» 2,5 % - Молоко «Казкове» 1,6 % - Молоко «Казкове» 2,5 % - Молоко «Казкове» 3,4 % - Молоко «Доброї ночі» 3,6 %
Йогурт	- Йогурт «СМУЗІ» Полуниця-Банан-Базилік 2,0 % - Йогурт «СМУЗІ» Груша-Яблуко-Липа 2,0 % - Йогурт «СМУЗІ» Персик-Маракуя-Меліса 2,0 % - Йогурт білий 1,6 % - Йогурт білий +пробіотики 2,5 % - Йогурт білий безлактозний 2,5 % - Йогурт білий «по-грецьки» 8 % - Йогурт «Лісова ягода» 1,4 % - Йогурт «Абрикос» 1,4 % - Йогурт «Злаки» 1,4 % - Йогурт «Полуниця» 1,4 %
Кефір	- Кефір питний 1,0 % - Кефір питний 2,5 % - Кефір густий 1,0% та 2,5 %
Масло	- Масло солодковершкове екстра 82 % - Масло солодковершкове селянське 72,5 % - Масло солодковершкове селянське 72,5 %
Сир кисломолочний	- Сир кисломолочний 5,0 % - Сир кисломолочний нежирний 0,2 % - Сир кисломолочний 9,0 %
Сметана	- Сметана 15 %, 20% та 30% - Сметана «Відбірна» 15 % та 20%
Айран	- Напій кефірний «Айран I Run» нежирний

Примітка. Сформовано автором на основі проведених досліджень.

Ефективність роботи будь-якого підприємства, завше залежить від організації праці. Організаційна структура підприємства являє собою сукупність всіх ланок управління, що забезпечують діяльність товариства (рис. 2.2.).

З даних рис. 2.2, бачимо, що Загальні збори акціонерів є найвищою ланкою управління ПрАТ «Тернопільський молокозавод», до їх обов'язків відносяться

вибір та затвердження Спостережної ради, яка контролює функціонування виконавчого органу та визначає організаційну структуру. Крім того до її обов'язків входить обрання ревізійної комісії, яка займається контролем фінансової діяльності підприємства та слідкує за правильністю та законністю укладання договорів та дотримання Статуту, а також ради правління, яка організовує виконання рішень зборів.

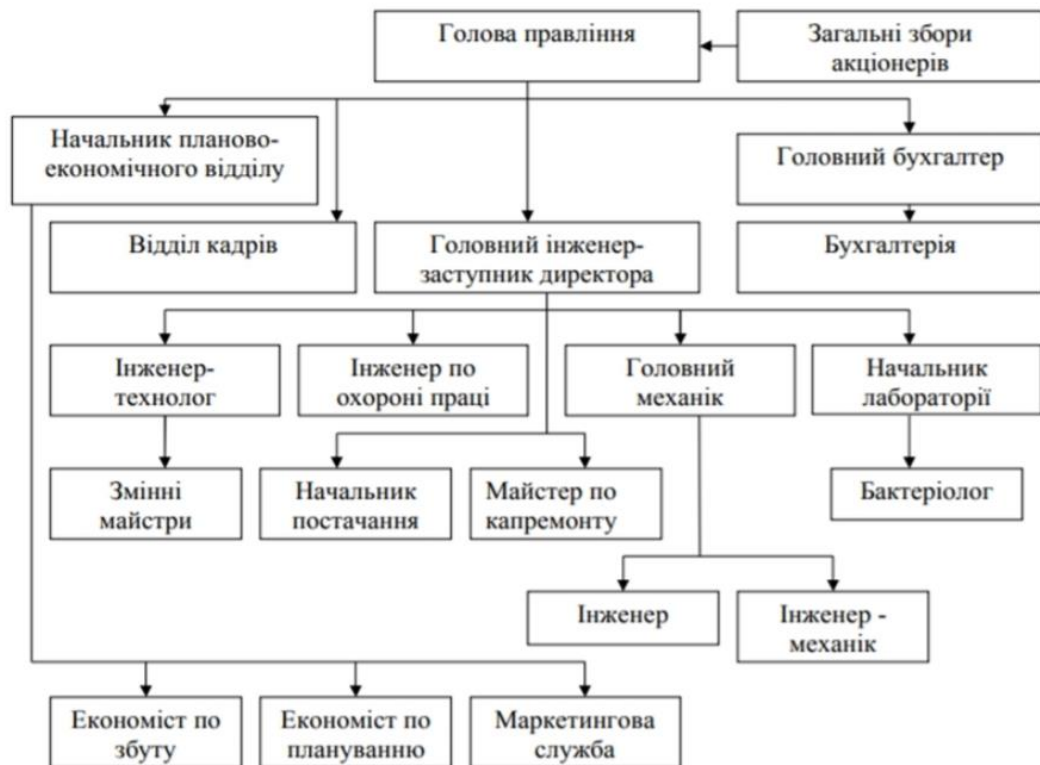


Рис. 2.2. Організаційна структура ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

Примітка. Сформовано автором на основі [26].

ПрАТ «Тернопільський молокозавод» очолює голова правління, який здійснює управління всією діяльністю підприємства, контролює правильність виконання необхідних рішень, ухвалених керівниками різних функціональних підрозділів. Кожен з цих керівників відповідає за свої конкретні обов'язки, які включають узгодження прийнятих рішень з відповідними співробітниками, проведення оперативної діяльності, коригування стратегій та підпорядкування голові правління [26].

Головний інженер відповідає за технічні аспекти виробничо-господарської діяльності, тоді як керівник планово-економічного відділу забезпечує контроль над процесами збуту та маркетингу. Керівник кадрового відділу відповідає за процеси найму, звільнення та професійного росту працівників. Головний бухгалтер має вести бухгалтерський облік, аналізувати економічний стан підприємства та представляти статистичні звіти [26].

Керівництво діяльністю ПрАТ «Тернопільський молокозавод» націлене на досягнення специфічних цілей, виконання яких забезпечується ухваленням та реалізацією рішень.

Під час аналізу функціонування підприємства слід мати на увазі, що воно є виробничим підприємством, і відповідно, ефективне управління є ключовим чинником його успіху та прибутковості. Управління в ПрАТ «Тернопільський молокозавод» часто використовує традиційні підходи, проте конкретний вибір моделі прийняття управлінських рішень значною мірою залежить від різноманітних факторів.

2.2. Аналіз стану організації комунікацій в процесі забезпечення зовнішньоекономічної діяльності у ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

Для українських підприємств створені специфічні умови для здійснення зовнішньоекономічної діяльності: їх організація ґрунтується на принципі інформування, а не на здобутті дозволів; вони самостійно визначають свій організаційно-правовий статус, форми та методи зовнішньоекономічної діяльності, а також формують підприємницьку стратегію, товарну, фінансову, цінову та іншу політику. Це дозволяє підприємствам глибше і ефективніше використовувати свої переваги та ресурси регіону, де вони знаходяться, а також взаємодіяти з зовнішніми факторами, такими як інвестиції, нові технології та інше; оперативно та ефективно вирішувати виробничо-економічні, науково-

технічні та соціальні питання; отримувати додаткові переваги від самостійної зовнішньоекономічної діяльності.

Водночас існують обставини, що негативно впливають на характер та ефективність діяльності підприємства: підприємство має обмежені можливості на ринку як в межах країни, так і за її межами; державна підтримка підприємства в основному є формальною; елементи ринкової економіки України розвиваються нерівномірно й не відповідають світовим тенденціям; нормативно-правове регулювання діяльності підприємства часто відбувається швидше, ніж інші компоненти ринкової інфраструктури; підприємці часто користуються нечесними методами конкуренції; зростає ризик банкрутства, оскільки підприємство самостійно формує політику збуту, матеріально-технічного забезпечення, фінансову, цінову та товарну.

Крім того, існує низка чинників, що перешкоджають успішній діяльності підприємств у зарубіжних країнах та негативно впливають на їх результати. Основні з них наступні:

- воєнні конфлікти, природні катаклізми, політичні перетворення, економічні блокади, трудові конфлікти, тощо;
- відсутність ефективного механізму державного регулювання та гнучкого управління в умовах змін на внутрішньому та світовому ринках. Це пояснюється недоліками законодавчої бази щодо зовнішньоекономічної діяльності, недосконалістю системи кредитування та страхування експорту, проблемами у митно-тарифному та нетарифному регулюванні, а також недоліками у банківському обслуговуванні та транспортній інфраструктурі для експорту;
- недостатнє регулювання торговельно-економічних відносин з зарубіжними партнерами та відсутність ефективного співробітництва з міжнародними економічними організаціями та розвинутими країнами;
- технічна застарілість виробництва, низька якість продукції, застарілі методи управління, слабкий розвиток виробничо-кооперативних зв'язків,

недоліки у встановленні економічних норм та стандартів якості продукції для експорту;

- недотримання українськими підприємствами міжнародних домовленостей, правил та норм торгівлі, а також недостатня увага до інтересів партнерів та особливостей законодавства інших країн;

- економічні обмеження та санкції, накладені іншими країнами, у тому числі конкурентною дискримінацією (тарифні бар'єри, квоти тощо);

- українські підприємства можуть стикатися з неофіційними обмеженнями на зовнішніх ринках, такими як складні процедури отримання дозволів на інвестиційну діяльність, вимоги щодо участі місцевих підприємств у проектах, обмеження використання місцевих ресурсів, а також ускладнення взаємодії з бюрократичними процедурами для одержання кредитів та державних замовлень;

- недостатня обізнаність українських підприємців із економічними, організаційно-правовими умовами роботи на міжнародних ринках.

Аналіз стану організації комунікацій у процесі забезпечення зовнішньо-економічної діяльності у ПрАТ «Тернопільський молокозавод» забезпечив виявлення наступних аспектів:

1. Внутрішня комунікація. Дослідження показало, що внутрішня комунікація між різними відділами та рівнями управління не завжди ефективна. Проблеми з обміном інформацією можуть призводити до затримок у виробництві та постачанні продукції на зовнішні ринки.

2. Зовнішня комунікація. Аналіз показав, що взаємодія з партнерами, клієнтами та постачальниками потребує покращення. Недоліки у комунікації можуть впливати на укладення контрактів, розуміння вимог замовників та вирішення конфліктних ситуацій.

3. Використання технологій. Виявлено, що використання сучасних комунікаційних технологій у зовнішньоекономічній діяльності підприємства не завжди оптимальне. Недоліки у використанні програмного забезпечення або

електронної пошти можуть обмежувати швидкість та ефективність обміну інформацією.

4. Розвиток внутрішнього та зовнішнього іміджу. Важливим аспектом комунікаційного аналізу є також оцінка впливу комунікаційних стратегій на внутрішній та зовнішній імідж підприємства. Ефективна комунікація може підвищити довіру споживачів та партнерів, а також покращити увагу до бренду на ринку.

5. Моніторинг і аналіз. Невід'ємною частиною покращення комунікаційних процесів є постійний моніторинг їх ефективності. Слід проводити систематичний аналіз результатів комунікаційних зусиль, виявляти слабкі місця та вчасно коригувати стратегії там, де це необхідно.

6. Тренінги та розвиток персоналу. Для підвищення якості комунікації важливо проводити регулярні тренінги з комунікаційних навичок для всього персоналу, особливо тих, які безпосередньо взаємодіють з партнерами та клієнтами. Розвиток навичок спілкування допоможе покращити роботу команди та забезпечить більш ефективний обмін інформацією.

7. Запровадження інформаційних систем. Використання спеціалізованих інформаційних систем для управління комунікаціями може значно спростити процеси обміну інформацією та покращити доступність необхідної інформації для всіх відділів підприємства.

8. Співпраця з експертами. Залучення зовнішніх консультантів з досвідом у розвитку комунікаційних стратегій може допомогти виявити нові підходи та інноваційні методи для покращення комунікаційних процесів.

Результати досліджень підтверджують, що в ПрАТ «Тернопільський молокозавод» внутрішнє середовище формується за допомогою комунікаційних процесів між працівниками, керівництвом, структурними підрозділами та організаційними одиницями.

У даному дослідженні виявлені основні напрями комунікаційних процесів серед персоналу: субординаційні (від вищих до нижчих рівнів); координаційні (від нижніх до верхніх рівнів) та реординаційні (горизонтальні) зв'язки. Ці

зв'язки відбуваються на різних рівнях ієрархії, включаючи взаємодію між керівниками та підлеглими, а також використання неформальних каналів комунікації для розповсюдження інформації та чуток. Крім того, спостерігається взаємодія між ПрАТ «Тернопільський молокозавод» та зовнішнім середовищем, включаючи всіх стейкхолдерів (рис. 2.3.).

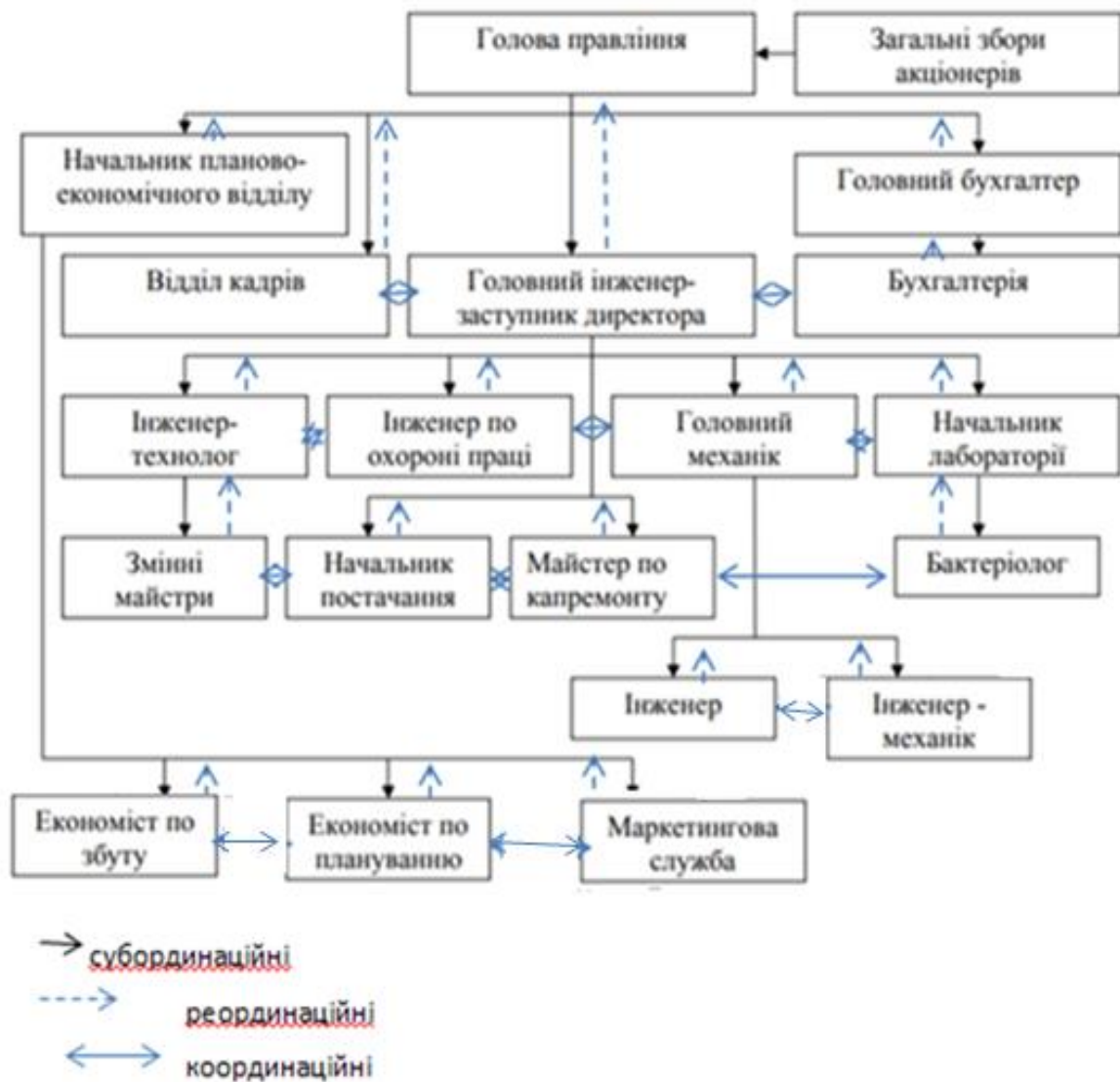


Рис. 2.3. Організаційна схема комунікаційних процесів у ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

Примітка. Сформовано автором на основі проведених досліджень [26].

Кожен з вказаних напрямів комунікаційних процесів визначає взаємодію між працівниками на різних рівнях ієрархії. Вони формують відповідні цілі

діяльності на основі наявної інформації, відрізняються тривалістю комунікаційного процесу та використовують доступні канали комунікації для передачі інформації.

Досліджено, що субординаційні зв'язки у ПрАТ «Тернопільський молокозавод» упорядковані зверху вниз. Відповідно до даного типу зв'язків, інформація передається від керівника до підлеглого (рис. 2.3.). Цей тип комунікації носить офіційний характер, а інформація може бути централізовано в усній та/або письмовій формі доведена до відома усіх працівників та стосується здебільшого ключових аспектів господарської діяльності підприємства (організаційні зміни, постановка цілей, формування стратегії розвитку і ін.). Перевагами вертикальних комунікаційних процесів є формальний метод спілкування з елементами зворотного зв'язку, систематичне, чітке інформування працівників, популяризація політики підприємства. До недоліків можна віднести використання неправильного (некоректного) каналу інформування, інформація може носити прихований характер, інформаційне перевантаження працівників.

Висхідні зв'язки розглядаються, як процес передачі інформації знизу вгору. Відповідно до даного типу зв'язків, інформація передається від підлеглого до керівника (рис. 2.3). Дана комунікація має місце у ПрАТ «Тернопільський молокозавод» в процесі звіту підлеглими безпосереднім керівникам, інформування про виконання завдань в межах відповідних проєктів. Домінантність висхідних комунікацій свідчить про відкритість та довіру в колективі [26].

Координаційні зв'язки передбачають упорядкування інформації на одному рівні між кількома суб'єктами комунікаційного процесу. При цьому, вони можуть знаходитись на різних рівнях ієрархічної системи підприємства (рис. 2.3).

Такий тип комунікації покращує роботу в команді, забезпечує поширення та обмін знаннями, вміннями та досвідом, мінімізує залежність від керівництва. Внутрішні комунікації у ПрАТ «Тернопільський молокозавод» загалом слід розглядати як діалог усіх членів даного підприємства.

Неформальні комунікації у ПрАТ «Тернопільський молокозавод» реалізуються у формі спілкування між працівниками на особистісному рівні. Основні форми неформальних комунікацій працівників ПрАТ «Тернопільський молокозавод» наступні: спілкування у соціальних мережах; так звані «зустрічі без краваток»; клубні дискусії; інсайдерські розмови.

Для оцінки ефективності комунікацій у ПрАТ «Тернопільський молокозавод» було проведено опитування керівного персоналу. Метою було визначення рівня ефективності комунікаційного процесу на підприємстві та його складових. Оцінка здійснювалась за допомогою 10-бальної шкали. Результати оцінки основних складових комунікаційного процесу подано у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Результати експертної оцінки ефективності комунікаційних процесів у ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

Критерії оцінки	Експертна оцінка 1	Експертна оцінка 2	Експертна оцінка 3	Експертна оцінка 4	Експертна оцінка 5	Середнє значення експертних оцінок
Організаційна структура управління	9	9	10	9	10	9,4
Стиль комунікацій	9	8	9	9	10	9,0
Канали зв'язку	10	9	10	10	9	9,6
Комунікаційні мережі	9	10	10	9	9	9,4
Технічне та програмне забезпечення	10	9	10	9	9	9,4
Достовірність змісту повідомлення, абстрактне мислення	9	9	10	9	10	9,4
Психологічний клімат в колективі	10	9	10	8	9	9,2

Примітка. Сформовано автором на основі проведених досліджень.

Дані, представлені у таблиці 2.1, свідчать про те, що у комунікаційних процесах на досліджуваному підприємстві виявлені деякі проблеми. Ці проблеми включають в себе стиль комунікації, комунікаційні мережі та психологічний клімат у колективі, які можуть мати різнобічний вплив на процес комунікації.

Виявлено, що не завжди відбувається своєчасний та конструктивний зворотний зв'язок.

Після аналізу перешкод у комунікаційному процесі ми рекомендуємо забезпечити безпосередню адресацію інформації отримувачу, що дозволить швидко та ефективно обробляти її, а також зменшити абстрактне мислення. Також важливо покращити взаємодію між структурними підрозділами, зокрема, шляхом оперативного надання необхідної інформації, що впливає на якість ухвалених рішень.

Для покращення комунікаційних процесів у ПрАТ «Тернопільський молокозавод» керівництво вжило ряд заходів у різних напрямках, включаючи:

1. забезпечення своєчасного ознайомлення працівників з актуальною інформацією;
2. організація заходів для зміцнення взаємодії колективу (тімбілдинг);
3. надання можливості щодо формування системи ефективного зворотного зв'язку.

Усю актуальну інформацію у вигляді коротких повідомлень повністю відображено на головній дошці оголошень у ПрАТ «Тернопільський молокозавод», що дозволяє кожному працівникові ознайомитися з її змістом. Крім того, кожен структурний підрозділ має власні інформаційні дошки. Основні новини підприємства також розповсюджуються через корпоративну електронну пошту, оприлюднюються на веб-сайті. Систематичне, своєчасне інформування працівників забезпечує єдність персоналу, що відповідно забезпечує відповідальне та сумлінне виконання поставлених перед ними завдань.

У ПрАТ «Тернопільський молокозавод» забезпечення зворотного зв'язку здійснюється за допомогою спеціальної скриньки для висловлення зауважень та подання пропозицій, а також через проведення щорічного анонімного опитування працівників. Керівництвом підприємства сформовано систему стимулювання працівників за цікаві, неординарні ідеї або раціональні пропозиції.

Управління комунікаційними процесами у ПрАТ «Тернопільський молокозавод» покладено на вище керівництво, інших керівників, працівників відділу кадрів, відділу маркетингу, прес-служби та працівників-лідерів. Основними каналами комунікаційних процесів, що є найбільш поширеними є наступні:

1. Комунікаційний процес через офіційні зустрічі, - збори, наради, з чітко визначеним порядком денним і системою інформування учасників.
2. Електронна пошта, що використовується для адресної доставки повідомлень з інформативними, чіткими та короткими темами.
3. Внутрішня мережа Інтернету, що підтримує такі програми як Viber, Telegram, Zoom і інші, для формальних та неформальних комунікацій.
4. Анонси подій, інтернет-календарі, які допомагають у розповсюдженні інформації про заплановані заходи.
5. Інформаційні бюлетені та відео для передачі важливої інформації.
6. Інші формати неформальних зустрічей, дискусійних форумів, мобільний зв'язок, письмова форма комунікацій, акаунти у соціальних мережах також використовуються як ефективні комунікаційні канали.

Отже, у досліджуваному підприємстві впроваджено різноманітні засоби зв'язку для забезпечення ефективних комунікаційних процесів. Використання наведених вище комунікаційних каналів сприяє продуктивному обміну інформацією, утворенню єдиного колективу та досягненню оптимальних результатів на виробництві. Аналіз комунікаційних процесів у ПрАТ «Тернопільський молокозавод» підтвердив наявність чіткої комунікаційної стратегії. Дана стратегія містить комунікаційні плани, відповідне фінансування, призначені відповідальні особи та шкалу проведення оцінки ефективності комунікаційних процесів.

Також слід зазначити, що у ПрАТ «Тернопільський молокозавод» панує демократичний стиль керівництва, тобто керівник розподіляє відповідальність і роботу між своїми підлеглими, делегуючи їм досить високий або природний ступінь свободи і влади. Ще однією з важливих характеристик є наявність

системи менеджменту якості і безпеки, що дасть змогу і в подальшому виходити підприємству на міжнародний ринок. Швидке зростання фінансових показників у господарській діяльності ПрАТ «Тернопільський молокозавод» свідчить про його успішну конкурентну позицію на зовнішньому ринку.

2.3. Інформаційне забезпечення комунікаційного процесу у зовнішньоекономічній діяльності ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

У процесі формування інформаційної складової для забезпечення зовнішньоекономічної діяльності на підприємстві велике значення приділяється організації комунікаційних зв'язків, а також процесу збору, передачі та обробки інформації, необхідної для ухвалення управлінських рішень. Розробка інформаційного забезпечення нерозривно пов'язана з використанням технологій автоматизованої обробки даних і програмного забезпечення. Ключовим етапом у формуванні такого забезпечення є організація технологічного процесу обробки інформації за допомогою сучасних інформаційних технологій.

Важлива роль у забезпеченні ефективної комунікації та обміну інформацією у зовнішньоекономічній діяльності ПрАТ «Тернопільський молокозавод» належить наявному персоналу. Нами з'ясовано основні напрями діяльності персоналу в цьому процесі, зокрема:

1. Знання та експертиза. Персонал повинен мати достатні знання та експертизу у галузі зовнішньої торгівлі, міжнародного законодавства, маркетингу та інших аспектів зовнішньоекономічної діяльності. Це дозволяє їм ефективно розуміти та аналізувати інформацію, необхідну для прийняття стратегічних рішень.

2. Комунікаційні навички. Персонал повинен мати високий рівень комунікаційних навичок для ефективної взаємодії з партнерами, клієнтами, постачальниками та іншими зацікавленими сторонами. Це включає вміння вести переговори, розв'язувати конфлікти та встановлювати партнерські відносини.

3. Технологічна компетентність. У сучасному світі інформаційні технології відіграють важливу роль у зовнішньоекономічній діяльності. Персонал повинен бути орієнтованим на технології та вміти ефективно використовувати програмні засоби для обміну інформацією та аналізу даних.

4. Безпека інформації. Персонал повинен бути свідомим щодо ризиків безпеки інформації та вміти захищати конфіденційні дані підприємства від несанкціонованого доступу.

5. Проактивність та адаптивність. Персонал повинен бути готовим до швидкої реакції на зміни в зовнішньому середовищі та постійно покращувати свої навички та знання для ефективного функціонування в умовах змін.

Як видно з даних таблиці 2.3, в 2022-2023 рр. простежується зростання чисельності працівників ПрАТ «Тернопільський молокозавод». Так, в 2023 р. кількість працівників проти 2022 р. збільшилася на 71 чоловік, або на 5,6 %. Чисельність робочих за аналізований період зросла на 9 чоловік, або на 0,9 %. Чисельність керівників в 2023 р. становила 167 чоловік і проти 2022 р. збільшилася на 51 чоловік, або 43,9%. Чисельність фахівців у 2023 р. становила 98 чоловік і проти 2022 р. знизилася на 11 людей або 12,6 %.

Таблиця 2.3

Аналіз забезпеченості трудовими ресурсами

ПрАТ «Тернопільський молокозавод», за період 2022-2023 рр.

Показник	2022 р.	2023 р.	Відхилення (+/-)	Темп зростання, %
Середньоспискова кількість працівників, чол., зокрема:	1264	1335	+71	105,6
Робочі	1061	1070	+9	100,9
Інженерно- технічні працівники	203	265	+62	130,5
Керівники	116	167	+51	143,9
Фахівці	87	98	+11	112,6

Примітка. Сформовано автором на основі проведених досліджень.

На досліджуваному підприємстві важливе значення відіграють процеси щодо набору, підготовки й перепідготовки персоналу, який систематично у своєму складі зазнає певних змін. Ці зміни пов'язані із прийняттям на роботу нових та звільненням колишніх працівників, а також із переміщенням персоналу в межах підприємства.

Керівництво ПрАТ «Тернопільський молокозавод» зацікавлене у досягненні стабільності трудового колективу та вживає усі можливі заходи задля цього. Крім того, для належної реалізації своєї кадрової політики підприємство розробило й вже застосовує власну систему управління персоналом, основними завданнями якої виступають: набір та відбір кадрів, підготовка персоналу, підвищення кваліфікації, перепідготовка, стимулювання праці, належна її організація, формування сприятливих умов праці, впровадження раціональних режимів праці й відпочинку, графіків роботи на виробництві. Виконання усіх попередньо зазначених завдань системи управління персоналом сприятиме досягненню максимальної ефективності його роботи й основних цілей кадрової політики ПрАТ «Тернопільський молокозавод» (рис. 2.4).

У внутрішній структурі інформаційних технологій зовнішньоекономічної діяльності ПрАТ «Тернопільський молокозавод» можна виділити наступне:

- технології комунікації, що базуються на використанні локальних і розподільних мереж ЕОМ;
- методи, які передбачають відмову від використання паперу як основного носія інформації;
- технології, що застосовуються для взаємодії з іноземними партнерами та клієнтами.

Інформаційні технології, що застосовуються в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю ПрАТ «Тернопільський молокозавод», виконують такі функції: загальна обробка документів, їх перевірка та оформлення; локальне зберігання документів; забезпечення доступності документів без їх дублювання на папері, можливість дистанційної та спільної роботи над документами; підтримка різних методів спілкування без необхідності

покидати робоче місце; використання корпоративної електронної пошти; персоналізована обробка інформаційних даних; складання, відтворення та друкування документів; управління ресурсами; контроль виконання завдань; передача даних.



Рис. 2.4. Поетапна схема процесу рекрутингу у ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

Примітка. Сформовано автором на основі проведених досліджень.

Для раціональної організації документообігу у ПрАТ «Тернопільський молокозавод» розроблені і діють ефективні маршрути руху основних груп і видів документів (рис. 2.5).



Рис. 2.5. Склад маршруту документів для виконання завдань посадовими особами

Примітка. Наведено за [1].

У діяльності ПрАТ «Тернопільський молокозавод» можна виділити три документопотоки: вхідний, вихідний та внутрішній. Вони характеризуються такими параметрами: зміст або функціональна належність, структура, режим або циклічність, спрямованість та обсяг.

У ПрАТ «Тернопільський молокозавод» впроваджена система оптимізованого обігу документів, що передбачає складання схем для основних категорій документів. Це дозволяє підприємству визначати оптимальні маршрути та етапи обробки документів, стандартизувати процеси та встановлювати ефективні процедури роботи з ними.

Кожній категорії документів призначається окремий шлях проходження. ПрАТ «Тернопільський молокозавод» має значний досвід у використанні традиційних методів діловодства, заснованих на принципах раціональної організації обігу документів:

1. Зазвичай, документ переміщується безпосередньо, тобто його маршрут обирається на основі того, скільки часу він має перебувати в одному відділі або у руках одного працівника.
2. Місце перебування документа в конкретній інстанції обумовлене необхідністю його обробки та відповідає структурі та методам роботи.
3. Для оперативнішого виконання операцій з обробки документів різні дії можуть проводитись одночасно. Наприклад, якщо декілька людей мають працювати з документом, то його копіюють та передають кожному з них.
4. Після того, як керівник розгляне документ і напише свою резолюцію, створюються копії. Кількість копій відповідає кількості виконавців; оригінал передається головному виконавцю, а копії - іншим виконавцям, яким потрібно виконати завдання.

Документообіг має важливе значення у інформаційному забезпеченні прийняття управлінських рішень. Основною сучасною світовою загальною тенденцією у інформаційному забезпеченні є перехід від паперового до електронного документообігу в організації. Необхідність переходу до

електронного та змішаного документообігу є неминучим і для ПрАТ «Тернопільський молокозавод».

Інформаційне забезпечення відіграє вагомий роль у зовнішньоекономічній діяльності підприємства, оскільки вона базується на ефективному обміні інформацією між підприємством та зовнішніми партнерами, такими як клієнти, постачальники, конкуренти та регуляторні органи. Вважаємо за доцільне виокремити ключові аспекти, які варто враховувати:

1. Збір і аналіз інформації. Підприємство повинне систематично збирати, аналізувати та оновлювати інформацію про зовнішнє середовище, зокрема таку як ринки, законодавство, конкуренти, технології тощо. Це допомагає зрозуміти потреби та вимоги зовнішніх зацікавлених сторін і реагувати на них.

2. Комунікація з клієнтами та партнерами. Підприємство повинне забезпечити ефективну комунікацію зі своїми клієнтами, постачальниками та іншими зацікавленими сторонами, щоб забезпечити взаєморозуміння та вирішення будь-яких питань, що виникають.

3. Використання інформаційних технологій. Впровадження сучасних інформаційних технологій дозволяє підприємствам ефективно керувати інформацією, автоматизувати процеси та забезпечувати швидкий доступ до необхідної інформації.

4. Захист інформації. Підприємство повинне приділяти належну увагу захисту конфіденційної інформації від несанкціонованого доступу та витоку даних.

5. Аналіз ризиків. Інформаційне забезпечення також включає аналіз ризиків, пов'язаних з зовнішньоекономічною діяльністю підприємства, та прийняття заходів з їх управління.

6. Створення стратегічних партнерств. Інформаційне забезпечення може допомогти підприємствам встановлювати стратегічні партнерства з іншими компаніями, що сприяє розширенню ринків збуту та доступу до нових ресурсів.

В цілому, ефективне інформаційне забезпечення є ключовим чинником успіху у зовнішньоекономічній діяльності підприємства, допомагаючи забезпечити конкурентні переваги та досягнення стратегічних цілей.

Висновки до розділу 2

Об'єктом даного дослідження є Приватне акціонерне товариство «Тернопільський молокозавод», що спеціалізується на виробництві молочної продукції. Сьогодні дане підприємство випускає готову молочну продукцію під торговою маркою «Молокія». Підприємство «Тернопільський молокозавод» є приватним акціонерним товариством з колективною формою власності, що надає йому право на найм робочої сили. Саме на засадах спільної власності формуються можливості для керівництва підприємства ухвалювати об'єктивні рішення, впроваджувати нові ідеї та технології виробництва.

Аналіз стану організації комунікацій у процесі забезпечення зовнішньоекономічної діяльності у ПрАТ «Тернопільський молокозавод» забезпечив виявлення наступних аспектів: внутрішня комунікація. Дослідження показало, що внутрішня комунікація між різними відділами та рівнями управління не завжди ефективна. Проблеми з обміном інформацією можуть призводити до затримок у виробництві та постачанні продукції на зовнішні ринки; зовнішня комунікація. Аналіз показав, що взаємодія з партнерами, клієнтами та постачальниками потребує покращення. Недоліки у комунікації можуть впливати на укладення контрактів, розуміння вимог замовників та вирішення конфліктних ситуацій; використання технологій. Виявлено, що використання сучасних комунікаційних технологій у зовнішньоекономічній діяльності підприємства не завжди оптимальне. Недоліки у використанні програмного забезпечення або електронної пошти можуть обмежувати швидкість та ефективність обміну інформацією; розвиток внутрішнього та зовнішнього іміджу. Важливим аспектом комунікаційного аналізу є також оцінка впливу комунікаційних стратегій на внутрішній та зовнішній імідж підприємства.

Ефективна комунікація може підвищити довіру споживачів та партнерів, а також покращити увагу до бренду на ринку; моніторинг і аналіз. Невід'ємною частиною покращення комунікаційних процесів є постійний моніторинг їх ефективності. Слід проводити систематичний аналіз результатів комунікаційних зусиль, виявляти слабкі місця та вчасно коригувати стратегії там, де це необхідно; тренінги та розвиток персоналу. Для підвищення якості комунікації важливо проводити регулярні тренінги з комунікаційних навичок для всього персоналу, особливо тих, які безпосередньо взаємодіють з партнерами та клієнтами. Розвиток навичок спілкування допоможе покращити роботу команди та забезпечить більш ефективний обмін інформацією; запровадження інформаційних систем. Використання спеціалізованих інформаційних систем для управління комунікаціями може значно спростити процеси обміну інформацією та покращити доступність необхідної інформації для всіх відділів підприємства; співпраця з експертами. Залучення зовнішніх консультантів з досвідом у розвитку комунікаційних стратегій може допомогти виявити нові підходи та інноваційні методи для покращення комунікаційних процесів.

Інформаційні технології, що застосовуються в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю ПрАТ «Тернопільський молокозавод», виконують такі функції: загальна обробка документів, їх перевірка та оформлення; локальне зберігання документів; забезпечення доступності документів без їх дублювання на папері, можливість дистанційної та спільної роботи над документами; підтримка різних методів спілкування без необхідності покидати робоче місце; використання корпоративної електронної пошти; персоналізована обробка інформаційних даних; складання, відтворення та друкування документів; управління ресурсами; контроль виконання завдань; передача даних.

РОЗДІЛ 3.

НАПРЯМИ ОПТИМІЗАЦІЇ ОРГАНІЗАЦІЇ КОМУНІКАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ У СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПРАТ «ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ МОЛОКОЗАВОД»

3.1. Імплементація технології інтернет-маркетингу в процеси організації комунікаційних процесів у системі менеджменту ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

Аналіз комунікаційних процесів у системі менеджменту ПрАТ «Тернопільський молокозавод» дозволив виявити можливості для їх оптимізації через розширення використання технології інтернет-маркетингу. На сьогоднішній день цифрова економіка вносить зміни в уявлення споживачів та безпосередньо в процеси організації комунікаційних процесів підприємства. Тому постійне оновлення інформаційно-комунікаційних технологій допоможе ПрАТ «Тернопільський молокозавод» відкрити нову ринкову нішу та покращити способи їхнього інформування.

Інтенсивний розвиток інформаційних технологій стає ключовим в контексті розширення масштабів комунікаційних процесів підприємства. Одним з напрямів, де використання інформаційних технологій є важливим, є етап формування та реалізації внутрішніх та зовнішніх комунікаційних процесів ПрАТ «Тернопільський молокозавод». Це обумовлено мірою їхнього впливу на покращення можливостей в пошуку потенційних споживачів.

Серед сучасних інформаційно-комунікаційних технологій, які використовуються для організації комунікацій у досліджуваному підприємстві, все більше значення набуває технологія інтернет-маркетингу. Вона дозволяє значно оптимізувати можливості швидкого залучення та утримання клієнтів.

Розширення використання технологій інтернет-маркетингу сприяє формуванню конкурентних переваг. Врахування ціннісних аспектів у реалізації комунікаційної політики сучасного підприємства не можливе без використання

технології інтернет-маркетингу. Отже, поширення практики використання цієї технології у системі менеджменту ПрАТ «Тернопільський молокозавод» сприятиме значному її поліпшенню, що позитивно позначиться на активізації продажів продукції підприємства.

Підвищення використання технології інтернет-маркетингу в ПрАТ «Тернопільський молокозавод» є цілком можливим, враховуючи постійний розвиток цих технологій та їх новизну в даній області. Виявлено, що на сьогоднішній день у підприємстві ще не сформовано базу «е-споживачів», що обмежує можливості росту продажів молока та молокопереробної продукції в різних категоріях.

Фірмові магазини як канал збуту поки що є недостатньо розвиненими, і їм потрібна суттєва оптимізація. Використання технології інтернет-маркетингу дозволить не лише модернізувати фірмовий роздріб, а й відкрити новий, інноваційніший канал збуту.

Впровадження інноваційних інструментів в процес організації комунікаційних процесів дозволить створити базу потенційних «е-споживачів», кількість яких стрімко зростатиме. Криза пандемії Covid-19, нинішні воєнні дії активізують схильність споживачів щодо електронних покупок, що додатково стимулює попит.

Отже, використання технології інтернет-маркетингу в процесі організації комунікаційних процесів у діяльності ПрАТ «Тернопільський молокозавод» допоможе підвищити ефективність пошуку нових клієнтів, які шукають зручний спосіб придбання молочної продукції. З огляду на те, що продукція молокозаводу відноситься до товарів першої необхідності, можна очікувати зростання обсягів реалізації.

Швидкі темпи життя та зростання зайнятості серед населення є вагомими аргументами, що підтримують необхідність впровадження керівництвом ПрАТ «Тернопільський молокозавод» стратегії використання технологій інтернет-маркетингу для поліпшення комунікаційних процесів.

Згідно з міжнародними дослідженнями, обсяги продажів товарів через Інтернет стрімко зростають у багатьох країнах, від 7% до понад 70% в країнах ЄС. Цей розвиток охоплює широкий асортимент товарів, включаючи продукти харчування. Враховуючи ці тенденції, можна стверджувати про доцільність розширення практики використання інтернет-маркетингу в комунікаційній політиці ПрАТ «Тернопільський молокозавод» вже на даному етапі функціонування та розвитку.

На сьогоднішній день інтернет-маркетинг вважається ключовою складовою електронної підприємницької діяльності. У цьому контексті керівництву ПрАТ «Тернопільський молокозавод» пропонуємо покращити використання технології інтернет-маркетингу як частини стратегії комунікаційної політики, важливо буде розвивати довгострокові відносини з клієнтами, формувати стійку базу клієнтів та ефективно управляти їхніми потребами, що сприятиме збільшенню лояльності до вироблюваної молочної продукції.

Наявна практика використання цифрових технологій інтернет-маркетингу є важливим аспектом, який дозволяє адаптувати систему інноваційного маркетингу до глобального поширення маркетингової інформації. Таким чином, розширення використання інтернет-маркетингу дозволить ПрАТ «Тернопільський молокозавод» покращити наявні комунікаційні процеси, модернізувати її інструменти та розширити можливості пошуку нових клієнтів, що призведе до збільшення обсягів продажів продукції. Це також сприятиме максимізації вартості для кожного окремого клієнта.

Враховуючи вищевикладене, можна зазначити, що використання технології інтернет-маркетингу для ПрАТ «Тернопільський молокозавод», яке спеціалізується на переробці молока та молоко-продукції, відкриє шлях до формування інноваційної маркетингової системи, яка має значно кращі можливості для стимулювання продажів, ніж традиційний маркетинг. Розширення застосування технології інтернет-маркетингу дозволить ПрАТ «Тернопільський молокозавод» створювати та наповнювати ціннісними

асpekтами інструменти маркетингу, який є основою для розробки пропозицій для конкретного типу споживачів.

На рис. 3.1 зображено схематичне представлення ціннісних аспектів формування інноваційної системи маркетингу в менеджменті ПрАТ «Тернопільський молокозавод».

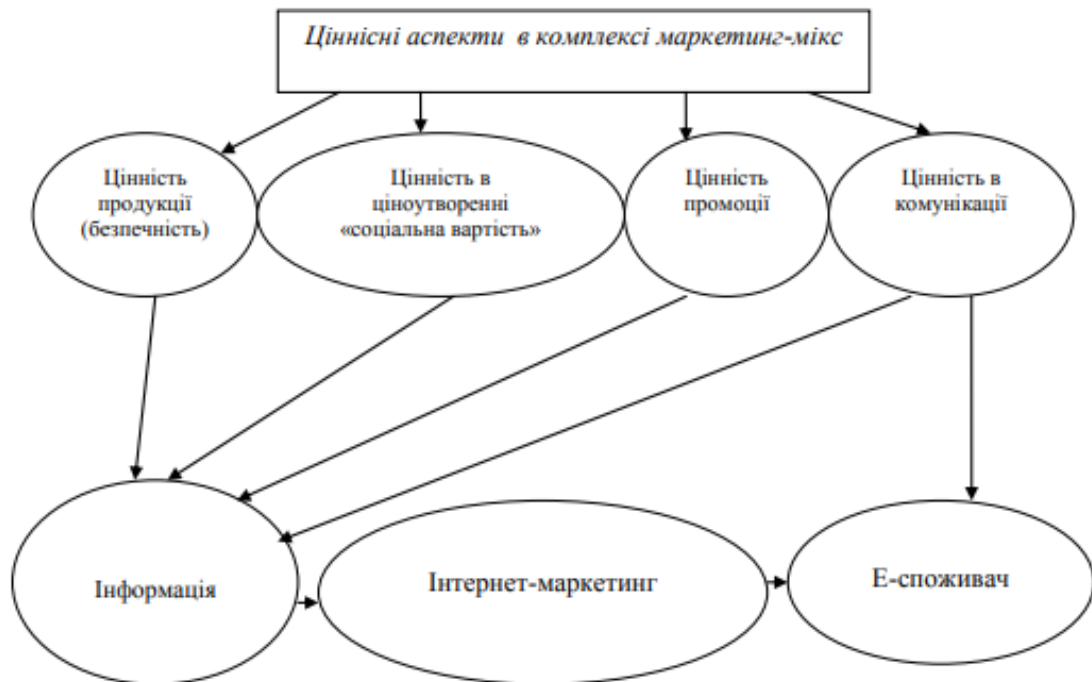


Рис. 3.1. Ціннісні аспекти формування інноваційної системи маркетингу в менеджменті ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

Примітка. Сформовано автором на основі проведених досліджень та [50].

Створені конкурентні переваги завдяки використанню технології інтернет-маркетингу допоможуть керівництву ПрАТ «Тернопільський молокозавод» підвищити рівень цифрової трансформації комунікаційної стратегії.

Проведені дослідження дозволяють констатувати, що інноваційний маркетинг вирішує проблему недостатньої маркетингової інформації, що дозволяє продемонструвати переваги продукції через її ціннісне наповнення. Крім того, ціннісні аспекти в інструментах інтернет-маркетингу при впровадженні комунікаційної стратегії створюють переваги як для споживачів, так і для господарюючих суб'єктів, що загалом підвищує рівень комунікації, розширює масштаби і дозволяє проникнути в нові ринкові сегменти.

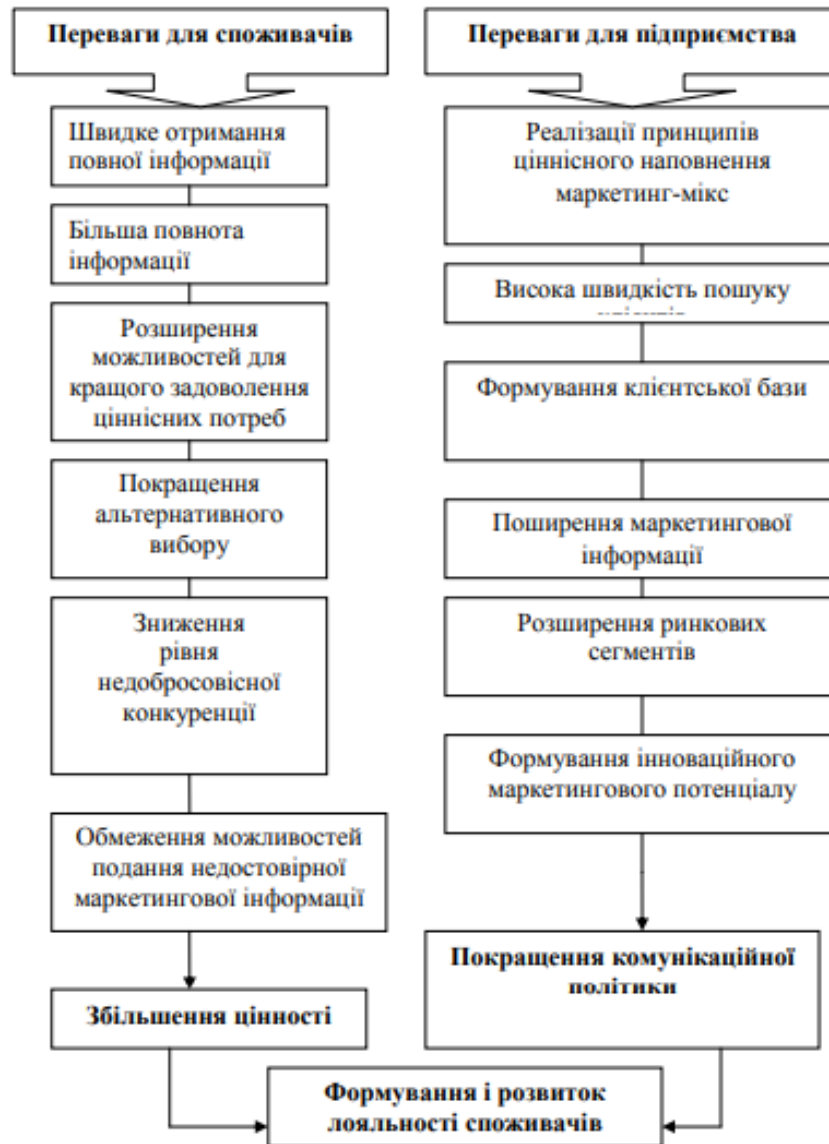


Рис. 3.2. Взаємні переваги від застосування технології інтернет-маркетингу

Примітка. Самостійно сформовано автором на основі проведених досліджень та [50].

Використання технології інтернет-маркетингу розширює збутові можливості для ПрАТ «Тернопільський молокозавод» у використанні блогерінгу, що набув популярності в сучасних умовах. Цей підхід має додаткові переваги, оскільки швидкий доступ до повної інформації, більша повнота інформації та розширення можливостей для задоволення ціннісних потреб стають доступними. Крім того, це сприяє формуванню клієнтської бази, поширенню маркетингової інформації та розвитку лояльності споживачів.

3.2. Напрями оптимізації організації комунікаційних процесів у системі менеджменту ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

Комунікаційні процеси в системі менеджменту сучасних підприємств відіграють вирішальну роль у забезпеченні їх ефективного функціонування та розвитку. Проведені дослідження дозволяють констатувати, що менеджмент ПрАТ «Тернопільський молокозавод» звертає особливу увагу на оптимізацію системи управління комунікаціями, щоб забезпечити якісне спілкування як всередині, так і поза організацією. Керівництво ПрАТ «Тернопільський молокозавод» систематично реалізовує низку заходів щодо оптимізації організації комунікаційних процесів у системі менеджменту підприємства:

1. Внутрішні комунікації. Першочерговим завданням є покращення внутрішніх комунікаційних процесів. Регулярні наради, збори, та інформаційні бюлетені сприяють підвищенню ефективності співпраці між різними відділами та рівнями управління. Також впровадження цифрових платформ для обміну інформацією дозволить збільшити швидкість та доступність комунікації всередині підприємства.

2. Зовнішні комунікації. Оптимізація зовнішніх комунікацій на основі залучення рекламних агентств та консультантів може допомогти підприємству підвищити свій профіль у громадськості та ринковій спільноті. Створення стратегій зв'язків з громадськістю та активна участь у громадських заходах та заходах із соціальної відповідальності також є важливими кроками у вдосконаленні зовнішнього іміджу підприємства.

3. Використання інноваційних технологій. Запровадження сучасних технологій організації комунікаційних процесів, таких як відео-конференції, мобільні додатки та платформи для спільної роботи, дозволить підприємству підвищити ефективність спілкування, зменшити час на передачу інформації та зробити процеси комунікації більш прозорими та доступними для всіх зацікавлених сторін.

4. Розвиток культури відкритості та взаєморозуміння. Формування в організації культури відкритості та взаєморозуміння сприяє створенню сприятливого середовища для ефективної комунікації. Система зворотного зв'язку та регулярні оцінки рівня задоволеності співробітників дозволяють виявляти проблеми та вчасно реагувати на них.

5. Професійний розвиток кадрів. Ще одним важливим напрямом оптимізації комунікацій у системі менеджменту є інвестиції в професійний розвиток персоналу. Організація тренінгів з навичок комунікації, переговорів та конфліктології допоможе працівникам вдосконалити свої навички та взаємодію з колегами та клієнтами. Крім того, розвиток емоційного інтелекту персоналу сприятиме покращенню рівня емпатії та розуміння внутрішніх потреб та мотивацій співробітників, що позитивно відобразиться на комунікації в організації.

6. Аналіз та вдосконалення комунікаційних процесів. Постійний моніторинг ефективності комунікаційних процесів та їх аналіз дозволяє вчасно виявляти проблемні моменти та недоліки. На основі цього аналізу можна розробляти стратегії вдосконалення та впроваджувати нові підходи до комунікації, що відповідають потребам підприємства.

7. Культура відкритості та впровадження інновацій. Створення атмосфери відкритості та підтримки інновацій сприяє активному обміну ідеями та розвитку нових підходів у комунікації. Ініціативи зі стимулювання участі співробітників у процесі прийняття рішень та реалізації інноваційних проєктів створюють сприятливі умови для розвитку креативності та відкритого спілкування.

Оптимізація комунікаційних процесів в системі менеджменту ПрАТ «Тернопільський молокозавод» - це не лише стратегічне завдання, але й постійний процес удосконалення, спрямований на підвищення продуктивності, покращення взаєморозуміння та створення сприятливого середовища для успішного функціонування підприємства. Запровадження комплексу заходів у цій сфері допоможе забезпечити стійкий розвиток та конкурентоспроможність компанії в сучасних умовах бізнесу.

Проведені дослідження дозволили з'ясувати, що для оптимізації процесів комунікації у досліджуваному підприємстві насамперед необхідно здійснювати аналіз впливу різних форм комунікації на ефективність управління з метою прийняття обґрунтованих та ефективних рішень у сфері комунікацій. При цьому доцільно окремо розглядати внутрішню та зовнішню комунікацію (рис. 3.3.).

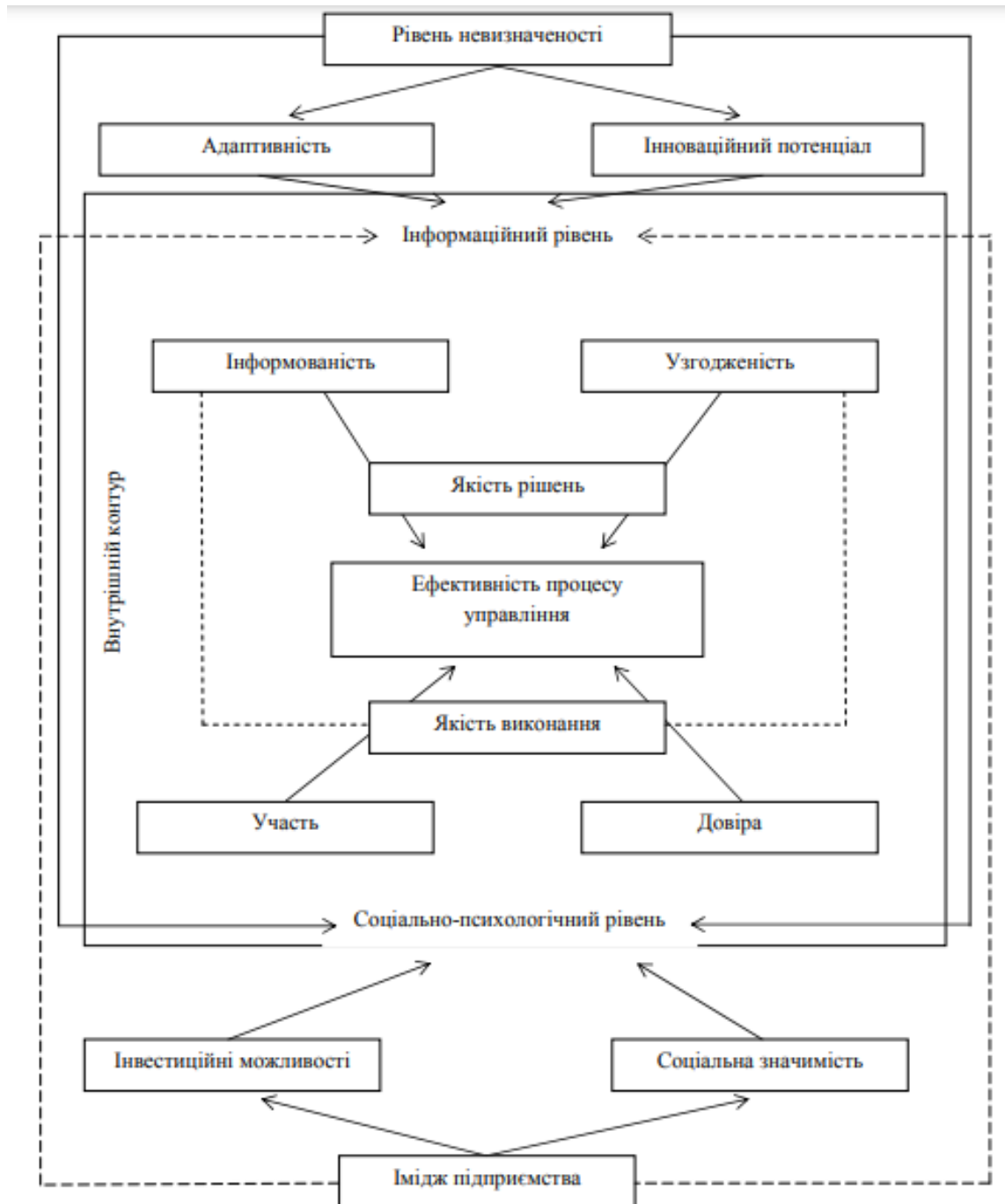


Рис.3.3. Організаційний механізм оптимізації комунікаційних процесів у діяльності ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

Примітка. Самостійно сформовано автором на основі проведених досліджень.

У першу чергу доцільно здійснити оцінку внутрішніх комунікаційних процесів, а також міру їх впливу на процеси управління. Основними критеріями такої оцінки є рівень обміну інформацією та ступінь внутрішньої інформаційної співпраці в межах підприємства. Кожен з цих аспектів впливає як на якість прийнятих рішень, так і на їх виконання. Крім того, покращення цих аспектів сприяє збільшенню гнучкості та маневреності управління, а також збільшує інноваційний потенціал підприємства та знижує опір при впровадженні нововведень.

Оптимізація зовнішніх комунікацій суттєво впливає на результати господарської діяльності, зокрема у оптимізації взаємовідносин із стейкхолдерами (вітчизняними та зарубіжними). В цілому, оптимізація комунікаційних процесів у системі менеджменту ПрАТ «Тернопільський молокозавод» є невід'ємною частиною стратегії підвищення конкурентоспроможності та створення стійкого підґрунтя для подальшого розвитку підприємства.

Висновки до розділу 3

Інтенсивний розвиток інформаційних технологій стає ключовим в контексті розширення масштабів комунікаційних процесів підприємства. Одним з напрямів, де використання інформаційних технологій є важливим, є етап формування та реалізації внутрішніх та зовнішніх комунікаційних процесів ПрАТ «Тернопільський молокозавод». Це обумовлено мірою їхнього впливу на покращення можливостей в пошуку потенційних споживачів.

Серед сучасних інформаційно-комунікаційних технологій, які використовуються для організації комунікацій у досліджуваному підприємстві, все більше значення набуває технологія інтернет-маркетингу. Вона дозволяє значно оптимізувати можливості швидкого залучення та утримання клієнтів. Розширення використання технологій інтернет-маркетингу сприяє формуванню конкурентних переваг. Врахування ціннісних аспектів у реалізації

комунікаційної політики сучасного підприємства не можливе без використання технології інтернет-маркетингу. Отже, поширення практики використання цієї технології у системі менеджменту ПрАТ «Тернопільський молокозавод» сприятиме значному її поліпшенню, що позитивно позначиться на активізації продажів продукції підприємства.

Враховуючи вищевикладене, можна зазначити, що використання технології інтернет-маркетингу для ПрАТ «Тернопільський молокозавод», яке спеціалізується на переробці молока та молоко-продукції, відкриє шлях до формування інноваційної маркетингової системи, яка має значно кращі можливості для стимулювання продажів, ніж традиційний маркетинг. Розширення застосування технології інтернет-маркетингу дозволить ПрАТ «Тернопільський молокозавод» створювати та наповнювати ціннісними аспектами інструменти маркетингу, який є основою для розробки пропозицій для конкретного типу споживачів.

Оптимізація комунікаційних процесів в системі менеджменту ПрАТ «Тернопільський молокозавод» - це не лише стратегічне завдання, але й постійний процес удосконалення, спрямований на підвищення продуктивності, покращення взаєморозуміння та створення сприятливого середовища для успішного функціонування підприємства. Запровадження комплексу заходів у цій сфері допоможе забезпечити стійкий розвиток та конкурентоспроможність компанії в сучасних умовах бізнесу.

ВИСНОВКИ

Отже, вивчення сутності та видів комунікаційних процесів є ключовим елементом розвитку ефективного управління підприємством. Комунікаційні процеси відіграють ключову роль у системі управління підприємством, їх основна мета - це обмін інформацією та професійними знаннями між співробітниками з метою забезпечення оптимального функціонування та розвитку підприємства. Організація комунікаційних процесів на підприємстві, що здійснює зовнішньоекономічну діяльність, вимагає систематичного та цілеспрямованого підходу для ефективної взаємодії з різними стейкхолдерами та досягнення стратегічних цілей діяльності. Узгоджена та ефективна комунікація є важливим чинником успішної зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

Об'єктом даного дослідження є ПрАТ «Тернопільський молокозавод», що спеціалізується на виробництві молочної продукції. У ПрАТ «Тернопільський молокозавод» працює понад 1300 кваліфікованих працівників, які систематично проходять тренінги та семінари для підвищення кваліфікації. Крім того, персонал проходить атестацію кожних шість місяців. ПрАТ «Тернопільський молокозавод» виготовляє продукцію під торговою маркою «Молокія».

Інтенсивний розвиток інформаційних технологій стає ключовим в контексті розширення масштабів комунікаційних процесів підприємства. Одним з напрямів, де використання інформаційних технологій є важливим, є етап формування та реалізації внутрішніх та зовнішніх комунікаційних процесів ПрАТ «Тернопільський молокозавод». Це обумовлено мірою їхнього впливу на покращення можливостей в пошуку потенційних споживачів.

Оптимізація комунікаційних процесів в системі менеджменту ПрАТ «Тернопільський молокозавод» - це не лише стратегічне завдання, але й постійний процес удосконалення, спрямований на підвищення продуктивності, покращення взаєморозуміння та створення сприятливого середовища для успішного функціонування підприємства. Запровадження комплексу заходів у цій сфері допоможе забезпечити стійкий розвиток та конкурентоспроможність компанії в сучасних умовах бізнесу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Анощенко Т., Болошан Г. Комунікаційний менеджмент. Етика і культура управління. Х.: Фенікс. 2015. 384 с.
2. Антонюк А. Особливості організації комунікацій в процесі забезпечення адміністративної діяльності. *Матеріали IV Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю «Актуальні проблеми менеджменту та кризового управління в умовах сучасних викликів»*. 4 травня 2023 р. Тернопіль. З УНУ.
3. Білокозь Н.С. Організаційна комунікація: теорія і практика. Київ: Нова Книга, 2021.
4. Вдосконалення процесу управління комунікаціями. URL: http://tourlib.net/statii_ukr/vedmid.htm (дата звернення: 14.02.2024).
5. Внутрішні комунікації в компанії: розвіємо міфи. URL: <https://www.kom-dir.ru/article/1826-vnutrennie-kommunikatsii> (дата звернення: 10.02.2024).
6. Внутрішні комунікації. URL: <https://inside-pr.ru/zurnal/kommunikatsii/kommunikatsii/item/74-cto-takoe-vnutrennie-kommunikatsii> (дата звернення: 4.03.2024).
7. Вдосконалення процесу управління зовнішніми комунікаціями. URL: http://tourlib.net/statii_ukr/vedmid.htm (дата звернення: 5.03.2024).
8. Герматюк О. О. Комунікаційний менеджмент: Конспект лекцій. Тернопіль: ТНТУ. 2012.
9. Гончаров І.І., Кузьменко О.М., Ярош С.В. Корпоративна комунікація в системі управління підприємством. Київ: КНЕУ, 2020.
10. Ділові контакти з іноземними партнерами: наук.-практ. посібник для бізнесмена. К.: Вид-во Європ. ун-ту. 2014. 284 с.
11. Довгаль В.Г., Стадник В.М., Щерстюк Л.М. Організація та технологія комунікацій. Київ: Центр учбової літератури, 2019.
12. Журба І.В. Комунікації в сучасному бізнесі. Київ: КНЕУ, 2017.

13. **Заставняк** Б. М. Проблема організації комунікаційних процесів на підприємстві. Збірник тез Наукової інтернет-конференції студентів та молодих вчених кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу. *Інноваційні технології в менеджменті та публічному управлінні*. Тернопіль, ЗУНУ, 2021р.

14. **Заставняк** П.І., **Заставняк** Б.М. Організація комунікаційних процесів в діяльності підприємства. *Матеріали доповідей Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю «Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах війни та післявоєнної відбудови України»*. Частина 1. ЗУНУ. 2022.

15. **Заставняк** Б. М. Організація комунікаційного процесу на підприємстві. XVI Міжнародна науково-практична конференція «Інноваційні процеси економічного і соціально-культурного розвитку: вітчизняний та зарубіжний досвід» Тернопіль, ЗУНУ, 28-29 березня 2023 р.

16. **Ежовська** Т. Корпоративні комунікації як стратегічний напрям діяльності організації. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Сер. Комунізм і соціальні комунікації*. 2009. Вип. 1. С. 43-49. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nzholoaksk_2009_1_7. (дата звернення: 05.03.2024).

17. Козир Н.П. Організаційна комунікація: практикум. Київ: Кондор, 2018.

18. Комунікаційний менеджмент: навчально-методичний комплекс з дисципліни. уклад. В. В. **Зелюк** (Яну). Ужгород: ДНБЗ «УжНУ». 2016. 40 с.

19. Комунікації в системі управління організаціями. URL: <https://en.ppt-online.org/426054> (дата звернення: 10.02.2024).

20. Кузьменко В.М., Маринюк Г.Г. Організація комунікаційних процесів в підприємстві: теорія та практика. Київ: КНЕУ, 2019.

21. Любченко Н. Л. Система комунікаційного менеджменту підприємства. *Інноваційна економіка: науково-виробничий журнал* 2013. №10. С 40-45.

22. Мескон М., Альберт М., Меллоури Ф. Основы менеджмента: підручник. М.: «Вільямс». 2012. 672 с.
23. Орел В. М. Роль комунікацій в управлінні підприємством. *Вісник Харківського національного державного університету сілськогосподарства імені Петра Василенка*. 2016. Вип. 174. С. 60-66.
24. Насітська А. «Все про внутрішні комунікації» К.: ВД «МедіаЛейн», Паблішер. 2013. 240 с.
25. Осовська Г. В. Комунікації в менеджменті. Х. : «Ковдор», 2003. 29.
26. Офіційний сайт ПрАТ «Тернопільський молокозавод». URL: www.molokia.te.ua
27. Павленко М.І. Корпоративна комунікація: теорія і практика. Київ: Видавничий дім «Києво-Могилянська академія», 2020.
28. Патсун Т. Інформаційні технології в управлінні комунікаціями на підприємстві. *Керівник ІНФО : студентський науковий вісник* URL: <http://kerivnyk.info/2012/04/patskun.html>. (дата звернення: 10.02.2024).
29. Поляруш О.В. Роль комунікацій в управлінні персоналом. URL: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/all-fm/all-fm-2017/paper/download/2105/1612>. (дата звернення: 14.03.2024).
30. Прус Л. Р. Комунікаційний менеджмент. *Вісник Житомирського національного університету. Економічні науки* 2009. №1. С. 38-41.
31. Сатан Г. М. Мистецтво ділової комунікації: *наук.* посібник для студентів екон. спец. К.: Пф «Віста». 2015. 177 с.
32. Самойленко В. В. Роль інформаційних та комунікаційних технологій в маркетингових каналах URL: http://peredovik.org/tol_informatsiynih_ta_kommunikatsiynih_tekhnologiy_v_marketingovih_kanalakh.html (дата звернення: 23.02.2024).
33. Солодко О.М., Жук О.В. Організаційна комунікація в управлінні підприємством. Київ: АртЕк, 2018.
34. Сталнік В. В., Йозна М. А. Менеджмент: посібник. К.: Академістек. 2013. 463 с.

35. Сучасні комунікаційні технології в організації. URL: http://itsjournalist.ru/Articles/sovremennyye_kommunikacionnye_tehnologii_v_organizatsii.htm (дата звернення: 10.03.2024).
36. Троцюк О.В., Петровська І.С. Організаційна комунікація: теорія і практика. Київ: Либідь, 2019.
37. Чернова О.О. Організаційна комунікація: підходи та інструменти. Київ: Видавничий центр КНЕУ, 2019.
38. Чижало І. Сучасні технології управління персоналом в системі адміністративного менеджменту організацій публічного сектору. *Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах інноваційного розвитку економіки: матеріали доповідей Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції з міжнародною участю*. Тернопіль. І том. 398 с. С. 202-205.
39. Шавкун І. Г. Етика організаційних комунікацій. *Збірник наукових праць за матеріалами науково-практичної конференції «Надповерхне дослідження і їх практичне застосування. Сучасний стан і шляхи розвитку 2010»*. Том 17. Філософія і філологія. Одеса, 2010. С. 17.
40. Шегда А. В. Менеджмент: підручник. 3-тє видання., випр. і доп. К.: Знання. 2016. 645 с.
41. Шевченко О.А. Корпоративна комунікація в управлінні організацією. Київ: Видавництво «Київський університет», 2017.
42. Шиян Л.В., Горбачук І.Е. Організація комунікаційної діяльності підприємства. Київ: Видавництво «Ім Юре», 2020.
43. Шкільняк М. М., Овсянюк-Бердальна О. Ф., Кресько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент: навчальний посібник. Тернопіль: Крок. 2017. 252 с.
44. Шпак Н. О. Основи комунікаційного менеджменту промислових підприємств: монографія. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2011. 328 с.
45. Вазрабсі О., Cherkasova I. Communication Management in Business Administration: A Ukrainian Perspective. London: Springer, 2020.

46. Hotsko O., Cherkasova I. Organizational Communication in the Context of Administrative Activities: Case of Ukrainian Enterprises. Kyiv: KNEU, 2022.
47. Shchekina M., Kachan Y., Tymbal A. Features of Communication Organization in the Administrative Process. Kyiv: Kyiv National Economic University, 2021.
48. Zelinska O., Korniichuk O., Danyliuk S. Modern Approaches to Organizational Communication in Administrative Activities. Lviv: Lviv Polytechnic National University, 2020.
49. Semenyushina N., Kozub I. Internal Communication in Administrative Practice: Challenges and Solutions. Kyiv: Kyiv National University of Trade and Economics, 2022.
50. Ryzenko V., Marchenko L., Tarasenko Y. Improving Organizational Communication for Effective Administrative Performance. Kyiv: National University «Kyiv-Mohyla Academy», 2021.
51. Ivanova O., Shevcherko O. Communication Strategies in Administrative Activities: Case Study of Ukrainian Organizations. Kyiv: Publishing House «Kyiv University», 2020.