

Київський національний торговельно-економічний університет
Кафедра менеджменту

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Розвиток системи змішаних комунікацій на підприємстві торгівлі»
(за матеріалами ТОВ “Амато”, м. Київ)

Студентки 2 курсу 7 групи
спеціальності
073 «Менеджмент»
спеціалізації
«Торговельний менеджмент»

Майорової
Надії Дмитрівни

Науковий керівник:
доктор економічних наук,
професор

П’ятницька
Галина Тезіївна

Гарант освітньо-
професійної програми:
доктор економічних наук,
професор

П’ятницька
Галина Тезіївна

Київ 2018

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ ЗМІШАНИХ КОМУНІКАЦІЙ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	6
1.1. Сутність та розвиток системи змішаних комунікацій на підприємстві торгівлі.....	6
1.2. Методи та показники оцінювання результативності та ефективності змішаних комунікацій.....	12
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ ЗМІШАНИХ КОМУНІКАЦІЙ ТОВ “АМАТО”, М. КИЇВ.....	18
2.1. Дослідження тенденцій розвитку галузевого середовища та оцінювання його впливу на систему змішаних комунікацій підприємства.....	18
2.2. Оцінка переваг та недоліків у системі змішаних комунікацій ТОВ «Амато»	25
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ ЗМІШАНИХ КОМУНІКАЦІЙ ТОВ “АМАТО”, М. КИЇВ.....	32
3.1. Планування управлінських заходів щодо розвитку системи змішаних комунікацій підприємства.....	32
3.2. Удосконалення інформаційно-аналітичного забезпечення системи змішаних комунікацій підприємства.....	38
ВИСНОВКИ.....	46
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	49
ДОДАТКИ.....	57

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах ринкової економіки першочерговим є вдосконалення механізмів управління підприємством, які забезпечують його ефективне функціонування. Одним із шляхів вирішення проблеми є використання системи комунікацій як інструмента впливу на внутрішнє та зовнішнє середовище підприємства. Проте сучасна практика діяльності підприємств показує, що комунікації сприймаються зазвичай як допоміжна діяльність, часто ототожнюються лише із просуванням продукції, застосовуються відособлено, а не в комплексі з іншими елементами управління, подекуди завдання окремих комунікаційних інструментів суперечать іншим.

Відповідно це призводить до зниження сприйняття комплексу комунікацій, ускладнення їх інтеграції в систему управління підприємством, і, як наслідок, призводить до неефективної діяльності. Але саме використання системи комунікацій є одним із шляхів формування таких механізмів управління підприємством, які б забезпечили його ефективне функціонування в умовах ринкової економіки. При цьому змішані комунікації відіграють провідну роль у розвитку підприємства, адже якість обміну інформацією може прямо вплинути на формулювання цілей організації та ступінь їх реалізації.

Загальна система комунікацій підприємства представляє собою сукупність інструментів, які використовуються для досягнення цілей встановлення зв'язків з ринком. Умови розвитку комунікаційного середовища вимагають пристосування комунікаційної політики підприємств до продиктованих змін та спричиняють еволюцію комунікацій в системі управління підприємством: спочатку в загальну концепцію комунікацій, а потім у принцип змішаних комунікацій. На структуру комплексу просування впливає безліч факторів, таких як етап життєвого циклу товару, ступінь готовності покупців, а також тип продукту чи ринку. Останній фактор, зокрема, заслуговує особливої уваги при формуванні комплексу просування промислового підприємства, де, як показують дослідження, на перший план виходять особистий продаж та

стимулювання збуту, а реклама має низьку відносну важливість. Ця обставина підтверджує те, що за умов мінливого зовнішнього середовища підприємства надають перевагу змішаним засобам просування, що і визначає актуальність цієї наукової проблеми.

Аналіз досліджень за темою. Теоретичні та практичні аспекти вивчення питань сутності комунікацій на підприємствах становлять роботи закордонних і вітчизняних авторів, таких як Гаркавенко С. С., Дібрової Т. Г., Ф. Котлера, Ж.-Ж. Ламбена, Ноздрєвої Р. Б., Норіциної Н. І., Прохорової Т. П., Примак Т. О. та ін. Кожен з вчених у своїх працях виклав особисті підходи щодо вирішення цієї проблеми, проте питання щодо обґрунтування сутності та складових системи змішаних комунікацій на підприємстві є недостатньо дослідженими. У відповідності до сформованого напрямку дослідження потребують уточнення теоретичні аспекти визначення сутності системи змішаних комунікацій, а також формування комплексного підходу до визначення їх складових елементів.

Мета дослідження полягає в теоретичному обґрунтуванні та розробці практичних рекомендацій щодо розвитку системи змішаних комунікацій на підприємстві торгівлі.

Для досягнення мети визначено такі основні завдання:

- дослідити сутність та види комунікацій на підприємстві торгівлі;
- вивчити методичні підходи до розробки та розвитку системи змішаних комунікацій на підприємстві торгівлі;
- обґрунтувати методи та показники оцінювання результативності та ефективності змішаних комунікацій;
- надати загальну характеристику та основні результати діяльності підприємства;
- здійснити аналіз тенденцій розвитку галузевого середовища та оцінювання його впливу на систему змішаних комунікацій підприємства;
- провести визначення переваг та недоліків у системі змішаних комунікацій підприємства;
- здійснити планування управлінських заходів щодо розвитку системи

змішаних комунікацій підприємства;

- обґрунтувати напрями удосконалення інформаційно-аналітичного забезпечення системи змішаних комунікацій підприємства;

- здійснити прогнозне оцінювання результатів впровадження управлінських заходів щодо розвитку системи змішаних комунікацій ТОВ «Амато».

Об'єктом дослідження є процес управління розвитком системи змішаних комунікацій на підприємстві торгівлі ТОВ «Амато».

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та прикладні аспекти управління розвитком системи змішаних комунікацій на підприємстві торгівлі ТОВ «Амато».

Методи дослідження базуються на загальних економічних положеннях щодо сутності і принципів формування політики комунікацій. У процесі дослідження застосовувалися загальноприйняті в економічній науці методи вивчення: теоретико-методологічний, абстрактно-логічний, статистично-економічний, системного аналізу, група методів економіко-математичного моделювання. Основу дослідження склали наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, в яких висвітлені фундаментальні положення щодо формування системи змішаних комунікацій на підприємстві торгівлі.

Інформаційними джерелами дослідження виступили матеріали державної статистичної звітності, законодавчі та нормативні акти з проблемних питань, спеціальна література з проблем теорії і практики управління змішаними комунікаціями та оперативні дані підприємства, які характеризують результати його комунікаційної діяльності.

Практичне значення одержаних результатів. Основні висновки та практичні рекомендації дипломної роботи можуть бути застосовані в практиці підприємства для забезпечення його конкурентоспроможності діяльності на основі розвитку системи змішаних комунікацій. Розраховано економічний ефект від впровадження системи змішаних комунікацій на підприємстві.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ ЗМІШАНИХ КОМУНІКАЦІЙ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Сутність та розвиток системи змішаних комунікацій на підприємстві торгівлі

Сучасний менеджмент вимагає не тільки виробництва якісного товару і встановлення прийнятної і доступної ціни для цільових споживачів. Комунікації з ринком сьогодні посідають центральне місце серед засобів конкурентної боротьби. Рациональне застосування комунікацій є основою формування стійкого позитивного іміджу підприємства.

Комунікація - це процес обміну ідеями і інформацією, що веде до взаєморозуміння. Проте, комунікації - це складний процес, що передбачає певні взаємозалежні дії. Кожна з цих дій є важливою для того, щоб зробити наші думки зрозумілими для інших [47, с.32].

Комунікації забезпечують зв'язок від керівників до підлеглих, а також між групами, і в протилежному напрямі за принципом вертикальних зв'язків. Важливими є також зв'язки між членами всередині однієї групи й групами, однаковими за службовим статусом, які утворюють горизонтальні зв'язки.

Таким чином, основними завданнями комунікацій в процесі управління є:

- пов'язання всіх елементів процесу управління;
- сприяння у прийнятті управлінських рішень;
- забезпечення інформацією всього процесу управління;
- забезпечення міжособистісних взаємостосунків в колективі.

Як правило, в літературі найбільш розповсюдженою є наступна класифікація комунікацій на підприємстві торгівлі, що представлена в додатку Б.1.

Нині набуває актуальності перехід до використовуваного на Заході поняття «комплексу змішаних комунікацій», який вважався відповіддю системи менеджменту на ускладнення розподілу товарів і послуг в сучасних ринкових умовах.

Змішані комунікації забезпечують послідовність донесення повідомлень до споживача з використанням різноманітних засобів масової інформації. Підприємства використовують змішані комунікації для більш успішної конкурентної боротьби. Однак через обмеженість ресурсів та необхідність їх цільового використання відповідно до принципів пріоритетності, економічної віддачі й окупності інвестування актуальним питанням залишається визначення доцільності та ефективності використання тих чи інших інструментів управління [10, с.37]. Узагальнення визначень системи змішаних комунікацій, які використовуються у міжнародній практиці, а також результати досліджень вітчизняних науковців демонструє табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Систематизація трактувань поняття «змішані комунікації»

Автор	Визначення
Амблер Т.	ЗК – це концепція, згідно з якою компанія ретельно інтегрує та координує роботу своїх чисельних каналів комунікації для розробки чіткого, послідовного та переконливого послання про себе та свої продукти [5, с.76].
Белявцев М.І.	ЗК – це сучасна концепція одночасного та синергічного застосування реклами, стимулювання збуту, прямого маркетингу та паблік рилейшнз, що застосовується для досягнення максимальної ефективності комунікаційної діяльності підприємства [12, с.336].
Гірченко Т.Д.	ЗК – це інформаційно-психологічний вплив на суб'єкти зовнішнього та внутрішнього середовища, який спрямований на досягнення основних стратегічних цілей та вирішення оперативних завдань підприємства [24, с.112].
Діброва Т.Г.	ЗК – це не лише технологія просування товару, це нова філософія менеджменту, яка зводить до єдиного цілого всі складові комунікаційного процесу, який забезпечує просування товару [31, с.33].
Каніщенко О. Л.	ЗК – це єдина багатоканальна синхронізована комунікація, орієнтована на встановлення двосторонніх відносин із цільовою аудиторією [41, с.200].
Щербань В.	ЗК – це концепція створення системи комунікацій, що координує всю діяльність, пов'язану із просуванням – рекламу, особистий продаж, стимулювання збуту, зв'язки з громадськістю – для передачі єдиного повідомлення всім цільовим аудиторіям [90, с.60].

Примітка. Розроблено автором.

Підсумовуючи останні дослідження зарубіжних та вітчизняних вчених, можна виділити наступні загальні позиції змішаних комунікацій: поєднання інструментів комунікаційного впливу, єдине повідомлення, максимізація ефективності. На нашу думку, у поданих визначеннях змішаних комунікацій є певні прогалини, які потребують висвітлення. Так, наприклад, не враховано еволюцію комунікацій під час поєднання різних інструментів та появу в результаті новітніх інструментів просування та видів маркетингового управління. Ці інструменти та види синтезують у собі ознаки тих комунікацій, під час інтеграції яких вони виникли (ATL-комунікації та BTL-комунікації), та за умови їх одночасного використання представляють собою новітню парадигму концепції змішаних комунікацій [90, с.162].

Можна стверджувати, що змішані комунікації – це об'єднання різних комунікацій та комплексний процес, який забезпечує поєднання інтересів, потреб, властивостей та характеристик споживачів із «потребами» життєвого циклу товарів, послуг для отримання взаємовигідного синергетичного ефекту [9, с.161].

Необхідність планування комунікацій з урахуванням оцінки стратегічної ролі кожного інструменту і визначення їх оптимального співвідношення з метою забезпечення максимізації їх впливу обумовило появу нової концепції змішаних комунікацій, основні завдання яких представлено в додатку Б.

Інформація в процесі змішаної комунікації передається не лише з метою прийняття розумних рішень, а й для того, щоб вони могли виконуватись. Звичайно, якщо керівництво надає підлеглим інформацію щодо обґрунтування своїх рішень, це значно збільшує шанси їх успішного виконання. Доти, доки працівники не зрозуміють, яку винагороду їм запропонує організація за якісно виконану роботу, вони не можуть на неї добре працювати.

До найважливіших принципів сучасних комунікаційних систем змішаного типу належать [31, с.78]:

- принцип повноти інформаційного забезпечення керівника;
- будь-яка комунікаційна система повинна мати властивість адаптуватися

до стилю і методів, які застосовує конкретний керівник;

- математичне забезпечення змішаної комунікаційної системи має передбачати можливість агрегування інформації за рівнями управління і давати змогу керівникам верхніх рівнів користуватися інформацією нижчих рівнів;
- комунікаційні системи повинні будуватися з урахуванням забезпечення максимальних зручностей і можливостей для безпосередніх користувачів;
- принцип безпосередньої участі керівників усіх рівнів ієрархічної структури управління під час створення комунікаційної системи;
- принцип створення в будь-якій обстановці інформаційної незалежності керівників різних рівнів;
- принцип інформаційної рівноправності.

Комунікаційний процес - це обмін інформацією між двома і більше особами, метою якого є забезпечення розуміння інформації, що є предметом обміну [31, с.79]. До взаємопов'язаних етапів, як правило, відносять зародження ідеї, кодування і вибір каналу, передавання, декодування (рис. 1.2).

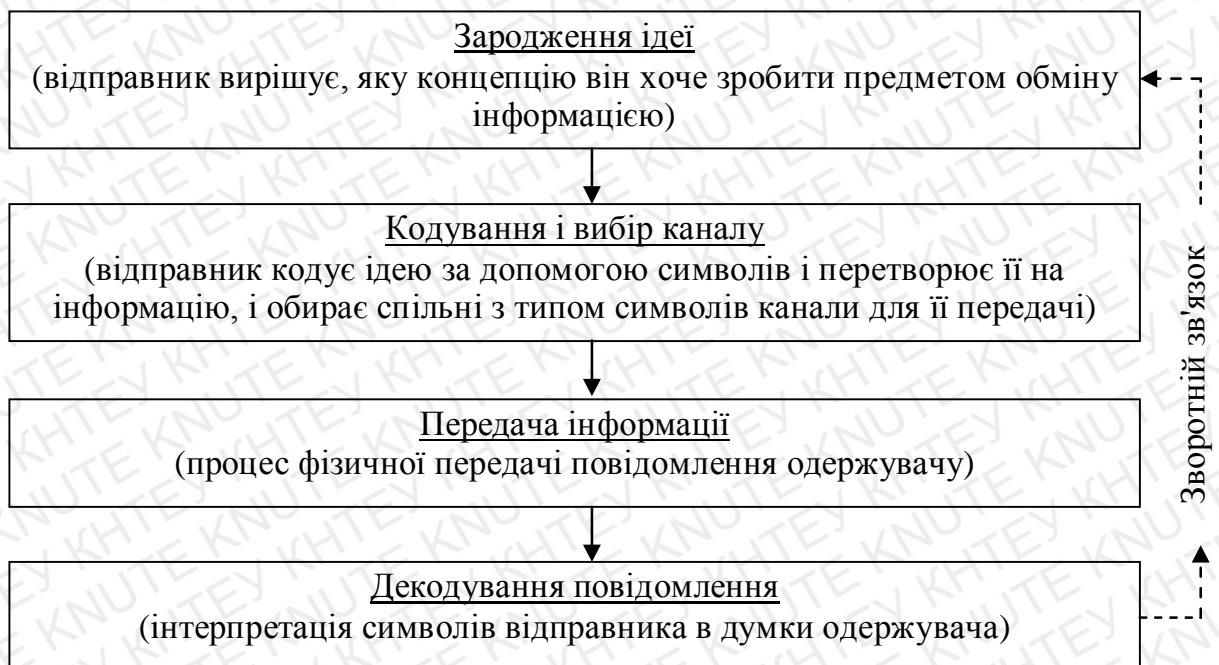


Рис. 1.2. Комунікаційний процес в системі змішаних комунікацій [56, с.181]

Сьогодні дедалі більше підприємств застосовує концепцію змішаних комунікацій. У відповідності до цього підходу фірма ретельно планує і

координує роботу власних системних каналів комунікації - рекламу засобами масової інформації, особистий продаж, стимулювання збуту, зв'язки з громадськістю, прямий маркетинг і упаковку товару - з метою вироблення чіткої, послідовної й переконливої уяви про компанію та її товари.

Планування та створення системи змішаних комунікацій включає наступні послідовні етапи [2, с.41]:

1. Дослідження витрат фірми на певний захід, що пов'язується з комунікаціями. Формування списку відповідних комунікаційних бюджетів і цілей, об'єднання їх у спільний процес розробки бюджету. Діагностика відповідних комунікаційних затрат в розрізі кожного товару, способів просування, які застосовуються, та їх дієвості.

2. Формування заходів з метою зростання ефективності комунікаційних програм фірми. Визначення систем моніторингу комунікаційних інструментів. Зміна поведінки споживачів має оцінюватися таким чином, щоб можна було оцінити ступінь впливу кожного типу змішаної комунікації.

3. Розробка інформаційних баз даних та процедур управління ними з метою якісного обслуговування цільових аудиторій.

4. Визначення відповідних відділів і працівників підприємства, які повинні приймати участь у роботі системи змішаних комунікацій. Аналіз ефективності повідомлень в конкретній контактній точці. Систематична діагностика, чи направляються комунікаційні засоби саме туди, в той час і в такий спосіб, щоб найкраще врахувати побажання покупців.

5. Виявлення тенденцій, що можуть негативно відобразитись на ефективності діяльності фірми. Продовження виявлення тих сфер, у яких комунікації найбільше потребують. Діагностика сильних та слабких сторін відповідної функції змішаної комунікації і з урахуванням цього формування різних способів тактики просування. Застосування в певний момент комбінації, що кращим чином забезпечує досягнення цілей підприємства.

6. Розробка бізнес-планів і комунікаційних проектів для кожного локального сегменту. Інтеграція різних видів у спільну комунікаційну

стратегію підприємства.

7. Формування пакетів звернень, що один одному не суперечать.

Зв'язок системи змішаних комунікацій із визначеним процесом управління певною фірмою дає можливість забезпечити ефективність управлінських зусиль, направлених на реалізацію її цілей. Комплексна стратегія забезпечує зростання ефективності відповідної комунікаційної функції, що вносить в успіх реалізації головної мети діяльності фірми важливу частку [2, с.42].

В системі управління фірмою використання єдиної системи змішаних комунікацій має два окремих напрямки - внутрішній і зовнішній [7].

Внутрішня стратегія системи змішаних комунікацій пов'язана з формуванням і пропагандою корпоративних цінностей фірми, визначення філософії і стилю ринкової поведінки, організаційної культури, мотивації роботи співробітників. Створення останньої - найважливіша мета сучасного підприємства, що забезпечується тільки в умовах ефективного встановлення структури та процесів комунікацій між співробітниками. За таких умов провідне стратегічне завдання виявляється у тому, щоб розробити загальні цілі компанії мовою, зрозумілою працівникам середньої та нижчої ланок управління, для того, щоб забезпечити розуміння ними завдань фірми і власної особистої ролі у їх реалізації; усвідомлені зв'язку між власною діяльністю і загальною місією компанії; спрямування зусиль кожного на виконання своїх обов'язків і повноважень.

Зовнішня стратегія змішаних комунікацій фірми, як правило, характеризується складнішою структурою і об'єднує окремі функціональні завдання: інформування зовнішнього оточення, встановлення зворотного зв'язку, формування організаційної культури.

Кожен з встановлених напрямів комунікаційної стратегії має сформовані стратегії більш низького рівня або послідовні фази, що значною мірою покращує планування фінансових ресурсів для реалізації комплексу комунікаційних заходів.

1.2. Методи та показники оцінювання результативності та ефективності змішаних комунікацій

Успішне ведення змішаної комунікації - це досить складна справа. Відсутність уміння менеджера вести змішану комунікацію є, звичайно, серйозною прогалиною в його професійній підготовці та економічно обходиться набагато дорожче, ніж це може здатися на перший погляд. Таким чином, існує необхідність підвищення ефективності змішаних комунікацій для успіху будь-якої організаційної діяльності.

Оцінка ефективності змішаних комунікацій - це необхідна умова і важливий фактор управління комунікативними процесами. Вона передбачає необхідність вибору критеріїв оцінки ефективності комунікативної діяльності. Знаючи критерії оцінки ефективності комунікації, можна вже на етапі планування комунікативного акту вибрати найбільш підходящі і дієві способи його здійснення.

Зміст ефективності змішаної комунікації може бути конкретизований в ході розгляду різних видів змішаних комунікацій. Конкретизація даного поняття обумовлена специфікою результатів комунікативних актів у різних видах комунікативної діяльності.

Найбільш точно вдається визначити ефективність такої комунікації у випадку, коли збільшення збуту товару відбувається негайно після впливу реклами. Це часто відбувається після проведення рекламної кампанії по просуванню нових товарів повсякденного попиту, так як при рекламуванні товарів тривалого користування, перш ніж потенційні покупці приймуть рішення про покупку, проходить деякий час.

Якщо ж звернутися до прикладів внутрішніх змішаних комунікацій, їх величезна кількість викликає додаткові складності з оцінкою їх ефективності. У цьому випадку труднощі виникають як при спробі кількісної оцінки досягнутої ефекту, так і витрат саме на цю комунікацію. Тут годиться тільки другий підхід в його якісному варіанті - якщо мета досягнута, то комунікація ефективна.

Якщо мета не досягнута або досягнута частково - необхідно впливати на фактори підвищення ефективності змішаних комунікацій.

Оскільки проблема оцінки ефективності має свою специфіку в різних видах діяльності, розглянемо як приклад показники ефективності змішаної комунікації при організації рекламної кампанії.

Оцінка ефективності PR комунікації вимагає, щонайменше, подвійного виміру до і після проведення заходу. Можливо, потрібна оцінка ще й через якийсь час, для того щоб визначити, як зменшується ефективність без реклами, і коли потрібно проводити нові рекламні кампанії.

Для оцінки ефективності реклами, розміщеної в різних виданнях, існують декілька показників [2, с.87]:

1. Загальна кількість звернень. Під зверненнями розуміються деякі ініціативні дії потенційних клієнтів в напрямку можливої покупки. Це можуть бути телефонні дзвінки, особисті відвідування, звернення на інтернет-сайт, число виданих прайс-листів, - всі показники вимірюються до проведення рекламної кампанії і після.

2. Кількість звернень в розрізі кожного джерела, в якому розміщувалася реклама. Фіксується, з якого джерела отримали інформацію про фірму ті потенційні клієнти, які звернулися в неї. Недолік такого способу в тому, що багато покупців можуть не пам'ятати, звідки вони отримали інформацію. Тоді, можливо, відповідаючи, вони почнуть фантазувати. Вимірювання в такому випадку будуть представляти спотворену інформацію.

3. Фінансові показники ефективності. Визначаються показники збуту до і протягом рекламної кампанії або відразу після і потім обчислюється відношення різниці показників до витрат на рекламу.

4. Кількісні та якісні показники досягнення цілей рекламної кампанії.

Якісні цілі реклами - приклади [2, с.88]:

- підготовка споживачів до відкриття нового магазину;
- нагадування споживачам про наявність якогось товару в торговельній мережі і т.д.

Кількісні цілі реклами - приклади:

- збільшити товарообіг з 10 до 12%;
- домогтися охоплення не менше 30% цільової аудиторії;
- підвищити рівень активної популярності до 20%;
- оптимізувати рекламний бюджет - зменшити його розмір на 10% за рахунок перерозподілу джерел подачі інформації.

Але не від однієї реклами залежить, зробив клієнт покупку чи ні. Тому важко виключити вплив безлічі факторів і бути впевненим в тому, що отриманий результат визначається тільки проведеної рекламною кампанією.

Існує багато факторів, що перешкоджають здійсненню ефективної змішаної комунікації, основними з яких є [25]:

1. Фільтрація. Коли робітник говорить те, що бажає почути його керівник – він фільтрує інформацію. Фільтрація є функцією:

- а) конфлікту між сферами компетенції;
- б) конфлікту інтересів і потреб відправника і одержувача повідомлення;
- в) висоти структури організації (чим вище рівень управління, тим більше умов для фільтрації);
- г) отриманого досвіду попередніх негативних комунікацій.

2. Вибіркове сприйняття. Одержувач краще сприймає ту інформацію, яка відповідає його потребам, мотивації, досвіду та іншим особистим характеристикам. Ступінь зацікавленості в отримуваній інформації визначається його очікуваннями, а, отже, і визначає характер декодування інформації.

3. Семантичні бар'єри. Однакові слова мають різне значення для різних людей. Вік, освіта, культурне середовище – три найбільш важливих фактора, які впливають на значення слів, що використовуються в процесі комунікацій. До організації люди приходять з різних типів середовища. Горизонтальні комунікації між спеціалістами одного профілю сприяють виникненню їх власного жаргону або специфічної технічної мови, яка незрозуміла іншим. У великих організаціях, які мають філіали в різних країнах, використовуються

терміни, специфічні для відповідного регіону. Все це врешті-решт призводить до виникнення семантичних бар'єрів.

4. Поганий зворотній зв'язок.

5. Культурні відмінності (розбіжності) між відправником і одержувачем інформації [25].

6. Інформаційні перевантаження. Вони виникають внаслідок неможливості ефективно реагувати на всю інформацію, що отримується. Виникає потреба відсіювати найменш важливу інформацію та залишати тільки найсуттєвішу.

Для підвищення ефективності змішаної комунікацій менеджер має вирішувати дві проблеми [48, с.57]:

- по-перше, йому необхідно удосконалювати свої повідомлення;
- по-друге, йому слід удосконалювати механізм розуміння того, що інші намагаються передати йому в процесі комунікації.

Основними методами, що допомагають вирішувати такі проблеми, є [48, с.58]:

- 1) регулювання інформаційних потоків (поділ проблем на такі, що вирішуються менеджером, і такі, що можуть бути розв'язаними підлеглими);
- 2) удосконалення зворотнього зв'язку на основі:
 - формулювання запитань до слухача в процесі повідомлення;
 - повторення всього або частини повідомлення;
 - застосування різних варіантів викладання однієї і тієї самої інформації;
- 3) використання емпатії. Емпатія – це спроможність поставити себе на місце співбесідника, врахувати його почуття, особливості характеру тощо;
- 4) заохочення взаємної довіри;
- 5) спрощення мови повідомлення;
- 6) розвиток здібностей ефективно слухати (настанови "мистецтва ефективно слухати" Кіта Девіса).

Стиль і стратегія змішаних комунікацій. Стиль змішаних комунікацій – це манера поведінки однієї особи в процесі обміну інформацією з другою особою. Ця манера залежить в основному від ступеня обізнаності (рівня знань) як однієї,

так другої сторони про інформацію, яка виступає предметом обміну. Різні комбінації обізнаності/необізнаності відправника та одержувача про інформацію для змішаної комунікації наведені у матриці, що носить назву "вікно Джохарі" (додаток В).

В матриці "Вікно Джохарі" ідентифіковані чотири поля, в кожному з яких формується відповідний стиль змішаних комунікацій [40, с.203].

1. "Арена" (відкрита зона). В межах цього поля формуються умови для щонайефективніших змішаних комунікацій. Як відправник, так і одержувач повідомлення, достатньо обізнані про предмет комунікації, і тому спроможні ефективно підтримувати процес обміну інформацією. У відкритій зоні утворюються сприятливі умови для взаєморозуміння. Чим більше за розмірами поле "арени", тим ефективнішими будуть змішані комунікації.

2. "Темна пляма" (сліпа зона). Одержувач достатньо обізнаний про сутність повідомлення, яке він має отримати. Відправник, навпаки, має невиразне уявлення про те, що він має повідомити, і, внаслідок цього, опиняється у вкрай не вигідному для нього становищі. Йому важко зрозуміти поведінку і рішення, що приймаються одержувачем інформації. За такої ситуації відправник намагається уникнути комунікацій і зруйнувати їх.

3. "Фасад" (секретна зона). Відправнику добре відома інформація, яка стає предметом комунікації, чого не можна сказати про одержувача. Проблема цього поля полягає у недостатній глибині (поверховості) комунікацій. Це пов'язано з тим, що відправник [40, с.204]:

а) може не передавати таку інформацію, яку він вважає потенційно шкідливою для взаємовідносин з одержувачем;

б) побоюється, що інформація, яку він передаватиме в процесі комунікації, може зруйнувати його владу.

Внаслідок зазначених проблем секретної зони виникає ситуація "фасаду", тобто передається тільки така інформація, яка є вигідною для відправника. "Фасад" зменшує поле "арени" і звужує можливості для ефективної комунікації.

4. "Невідомість". Жодний з учасників комунікаційних процесів не

обізнаний про предмет комунікацій. В цьому випадку ефективність комунікації є найменшою.

Для підвищення ефективності змішаної комунікації з позицій "Вікна Джохарі" використовують дві стратегії [70]:

1. "Стратегія експозиції" (стратегія розкриття). Збільшення "поля арени" і відповідне зменшення "поля фасаду" вимагає від відправника більшої відкритості і чесності у доведенні інформації. Така стратегія називається експозицією тому, що відправник, передаючи правдиву інформацію ніби-то розкриває (викриває) себе, залишає незахищеними свої вразливі позиції.

2. "Стратегія зворотнього зв'язку". Поле "темної плями" можна зменшити шляхом удосконалення зворотнього зв'язку. Але при цьому необхідна:

- згода одержувача результативно слухати;
- згода відправника результативно (з більшою експозицією) викладати інформацію, незрозумілу одержувачу.

Це означає, що [70]:

1) налагодження зворотнього зв'язку залежить від активної кооперації між відправником і отримувачем;

2) підвищення експозиції залежить від активної поведінки тільки відправника.

Можна зробити висновок, що змішані комунікації можна розглядати як комплексну концепцію, яка допомагає успішно здійснювати економічну діяльність підприємства з метою забезпечення відповідної норми прибутку та капіталізації компанії. Основними завданнями системи змішаної комунікації є підвищення економічних показників і більш ефективна робота всіх ланок підприємства з метою виконання управлінської стратегії. Саме ефективне управління комплексом змішаних комунікацій буде позитивно впливати на комерційний успіх підприємства, його прибутковість, забезпечувати його інвестиційну привабливість, підвищувати імідж та конкурентоспроможність.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ ЗМІШАНИХ КОМУНІКАЦІЙ ТОВ «АМАТО», М. КИЇВ

2.1. Дослідження тенденцій розвитку галузевого середовища та оцінювання його впливу на систему змішаних комунікацій підприємства

Об'єктом дослідження функціонування системи змішаних комунікацій підприємства обрано ТОВ «Амато». ТОВ «Амато» засноване в 2008 році як підприємство легкої промисловості з пошиття та реалізації виробів зі шкіри та хутра. Це виробничо-торговельне підприємство є одним з відомих постачальників виробів зі шкіри та хутра в м. Києві.

Фінансові результати від господарської діяльності підприємства ТОВ «Амато» наведені в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Динаміка фінансових результатів економічної діяльності ТОВ «Амато»

Показник	Роки			2017 р. до 2015 р.	
	2015	2016	2017	+/-	%
Чистий дохід від реалізації продукції (робіт, послуг), тис.грн.	26746	26529	33775	7029	26,28
Собівартість реалізованої продукції (робіт, послуг), тис.грн.	18904	17461	21691	2787	14,74
Валовий прибуток, тис.грн.	7842	9068	12084	4242	54,09
Інші операційні доходи, тис.грн.	608	1579	1804	1196	196,71
Адміністративні витрати, тис.грн.	1290	1437	1796	506	39,22
Витрати на збут, тис.грн.	5103	7289	9238	4135	81,03
Інші операційні витрати, тис.грн.	1576	1799	2683	1107	70,24
Прибуток від операційної діяльності, тис.грн.	481	122	171	-310	-64,45
Інші доходи, тис.грн.	0	29	23	23	100,00
Чистий прибуток, тис.грн.	75	90	69	-6	-8,00
Рентабельність продукції, %	41,48	51,93	55,71	14,23	x
Рентабельність продажу, %	29,32	34,18	35,78	6,46	x
Рентабельність підприємства, %	0,70	0,75	0,52	-0,18	x

Аналіз табл. 2.1, що дохід від реалізації продукції у 2017 році є значно більшим порівняно з 2016 та 2017 роками. Чистий дохід у 2017 році порівняно з 2016 роком збільшився на 6173 тис. грн. або на 20,58%. Відповідно збільшилися і валовий прибуток та прибуток від операційної діяльності. Протягом останніх трьох років підприємство працювало прибутково, проте чистий прибуток у 2017 році порівняно з 2016 роком зменшився на 6 тис. грн. внаслідок збільшення витрат. Витрати 2017 року також збільшилися, а саме: адміністративні витрати на 39,22%, інші операційні витрати на 70,24%, витрати на збут на 81,03%, фінансові витрати зменшилися на 91,60%. Рентабельність продукції зросла на 14,23%, рентабельність продажу - на 6,46%, внаслідок збільшення валового прибутку підприємства. Рентабельність підприємства зменшилась на 0,18%.

Досліджуване підприємство ТОВ «Амато» функціонує у високо конкурентному середовищі галузі виробництва виробів з хутра та шкіри, які належать до секторів легкої промисловості. Підприємство ТОВ «Амато» є одним з провідних виробничо-торговельних підприємств в сегменті ексклюзивних виробів та індивідуального пошиву на локальному ринку м. Києва.

Аналіз динаміки товарообороту зі збуту продукції підприємства ТОВ «Амато» представлено в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Динаміка товарообороту зі збуту продукції підприємства ТОВ «Амато»

Показники	Роки			2017 р. до 2016 р.	
	2015р.	2016р.	2017р.	+, -	%
Загальний товарооборот підприємства, тис.грн., в т.ч.:	26746	26529	33775	7029	26,28
- від продажу товарів в мережі магазинів	7983	7975	13099	5116	64,09
- від продажу товарів через інтернет	7485	6829	10461	2976	39,76
- від продажу товарів, оплата за які здійснена платіжними картками	6589	5543	7263	673	10,22
- від продажу товарів за договорами банківського кредиту	4689	6181	2952	-1737	-37,04

Примітка. Розроблено автором на основі зібраних даних з підприємства

Результати проведеного аналізу засвідчують, що загальний товарооборот ТОВ «Амато» у 2017 році збільшився на 26,28% в порівнянні з 2015 роком і становить 33775 тис.грн. Найбільше реалізовувалось товарів підприємства через мережу фірмових магазинів ТОВ «Амато», а саме на суму 13099 тис.грн. у 2017 році. Водночас, за аналізований період значними темпами зростає продаж товарів через Інтернет. У 2017 році відбулося зростання продажу товарів через Інтернет на 39,76%, що склало 10461 тис.грн. Слід відзначити, що у зв'язку зі скрутною економічною ситуацією відбулося скорочення реалізації товарів за договорами банківського кредиту, а саме на 1737 тис.грн.

Галузеве середовище підприємства ТОВ «Амато» представлене системою факторів макро-та мікросередовища, які потребують детального дослідження щодо можливого впливу на систему змішаних комунікацій підприємства.

Макросередовище галузевого розвитку системи змішаних комунікацій ТОВ «Амато» включає в себе наступні фактори:

1. Економічне середовище. 2014-2016 роки принесли з собою ряд політичних і економічних змін, в результаті чого, ситуація в економіці України стала не стабільна, з'явилися негативні тенденції. Результати змін, що відбулися і є основними причинами ускладнень в діяльності ТОВ «Амато». У результаті дії цих чинників зменшується купівельна спроможність українських споживачів, що робить поставки продукції на внутрішній ринок малоприбутковими. Більш того, немає жодних спроб з боку влади перешкодити цим згубним тенденціям.

2. Політико-правове середовище. Податкове законодавство впливає на діяльність ТОВ «Амато» виключно негативно: визначена сума податків, відрахувань та виплат мінімізує прибуток підприємства до рівня, коли виробництво знаходиться на межі рентабельності. ТОВ «Амато» не є монополістом у своїй галузі, отже антимонопольне законодавство на підприємство не поширюється.

3. Науково-технічне середовище. Підприємство ТОВ «Амато» може відчувати вплив науково-технічного середовища в наступних трьох напрямках:

- зміни в моді, які відбуваються практично кожен сезон, а так само зміни в смаках основних споживачів продукції;
- зміни в технологіях виробництва шкіряно-хутрової продукції, вдосконалення матеріально-технічної бази виробництва;
- розробка принципово нових моделей одягу, вдосконалення або створення нових тканин, фурнітури, технологій пошиття.

Продукція ТОВ «Амато» є достатньо конкурентоспроможною завдяки використанню технологій, що надаються західноєвропейськими партнерами.

4. Демографічна середовище. Дане середовище до цих пір досліджувалась організацією в недостатньому обсязі, тому що не було прямого контакту зі споживачем, підприємство виконувало чітко окреслені у всіх областях замовлення. Надалі ж цим питанням організація займеться більш детально, так як планується налагодження роботи з приватними особами.

5. Культурне середовище. Керівництво ТОВ «Амато», незважаючи на невеликі розміри всього підприємства надає великого значення його корпоративній культурі, що сприяє як позитивній атмосфері на виробництві, так і підвищенню продуктивності праці, ефективності виробництва.

Враховуючи результати проведеного дослідження можна узагальнити основні фактори макросередовища, які впливають на систему змішаних комунікацій ТОВ «Амато» (додаток Г).

Далі необхідно розглянути фактори мікросередовища та їх впливу на систему змішаних комунікацій підприємства ТОВ «Амато».

1. Постачальники організації. Здійснення виробництва в обраній підприємством сфері передбачає постійне постачання його необхідними ресурсами. Для цього в ТОВ «Амато» існував відділ постачання і збуту, який працював недостатньо ефективно через перевантаженість функціями. Для усунення цього негативного моменту планується виділення окремого відділу постачання, який буде безпосередньо працювати з постачальниками організації.

2. Посередники організації. Реалізацією шкіряно-хутрової продукції займається відділ збуту ТОВ «Амато». Фактично, до цих пір, підприємство

працювало виключно з посередниками, так як продавало свою продукцію іноземним і місцевим реалізаторам одягу. Від такої однобокої стратегії планується відійти, для чого буде створений відділ роздрібною торгівлі.

3. Клієнти організації. Значна частка продукції ТОВ «Амато» експортується в Німеччину і Великобританію. Частки цих споживачів становлять відповідно 9,4% і 6,8% від загального обсягу продукції, що продається. Частка київських покупців в обсязі продажів складає 83,8%. До країн СНД продукція не поставляється.

4. Конкуренти організації. Основними конкурентами підприємства в найменшому з займаних сегментів ринку, є дрібні і середні виробники одягу, які в основному займаються роздрібною торгівлею одягом і ательє з пошиття та ремонту одягу для приватних осіб. Їх вплив на підприємство практично не відчувався до цих пір, так як ТОВ «Амато» не працювало у сегменті роздрібною торгівлі.

Побудуємо «карту стратегічних груп конкурентів» ТОВ «Амато». Спочатку оберемо найсуттєвіші характеристики продуктів галузі, які будемо оцінювати. Практика свідчить, що найбільш оптимальним є варіант оцінки за показниками: 1) співвідношення ціна/якість та 2) потужність підприємства. Розрахуємо обрані характеристики за кожним підприємством, що функціонує в галузі виробництва та реалізації виробів зі шкіри та хутра м. Києва. Для цього побудуємо розрахункову таблицю 2.3.

Таблиця 2.3

Розрахункова таблиця конкурентного становища підприємств у сфері виробництва та реалізації виробів зі шкіри та хутра м. Києва

Підприємство	Оцінка ціни, балів	Оцінка якості, балів	Співвідношення ціна/якість	Потужність підприємства (обсяги перевезень), тис.грн.	Частка на ринку, %
1	2	3	4	5	6
ТОВ «Кармен»	5	4	4,5	4856	4,57
ТОВ «Амато»	8	6	7,0	33775	31,78
ПП «Красуня»	9	8	8,5	34258	32,24
ТОВ «Рамзес»	4	3	3,5	4400	4,14

Продовження таблиці 2.3

ПП «Силует»	6	6	6,0	21187	19,94
ПП «Гламур»	5	3	4,0	5009	4,71
Інші конкуренти на ринку	3	3	3,0	2787	2,62
Всього	X	X	X	106272	100,00

Примітка. Розроблено автором на основі власних розрахунків.

В нашому випадку бальна оцінка ціни та якості виробництва та реалізації виробів зі шкіри та хутра встановлена експертним шляхом спеціалістами підприємства ТОВ «Амато» на основі аналітичних досліджень. Потужність підприємств галузі визначена на основі даних відділу маркетингу та збуту ТОВ «Амато». Будуємо карту стратегічних груп конкурентів ТОВ «Амато» згідно визначених показників (рис. 2.1).

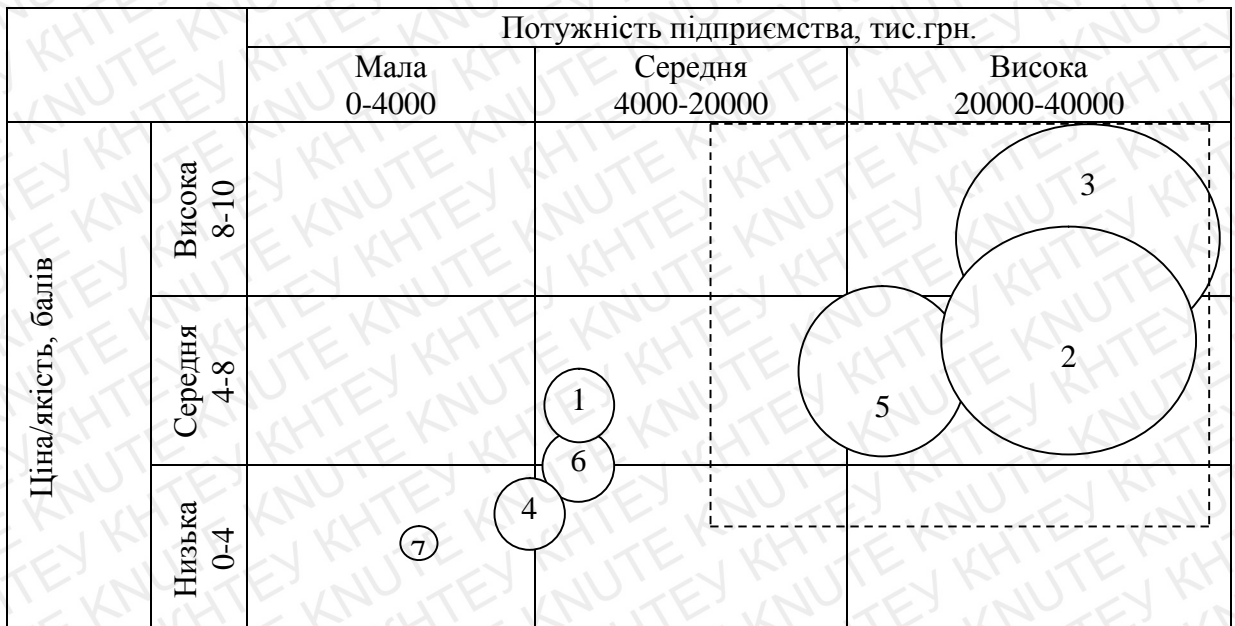


Рис. 2.1. Карта стратегічних груп конкурентів ТОВ «Амато»

на ринку виробництва та реалізації виробів зі шкіри та хутра м. Києва

Підприємства, що опиняються близько один від одного об'єднують в одну стратегічну групу. В нашому випадку в одну групу з ТОВ «Амато» доцільно віднести ще такі, як ПП «Красуня» (3), ПП «Силует» (5).

Проведемо SWOT-аналіз для визначення стратегії розвитку комунікаційної діяльності ТОВ «Амато» (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Обґрунтування стратегії розвитку змішаних комунікацій за результатами SWOT- аналізу ТОВ «Амато»

	Можливості	Загрози
Сильні сторони	<p>Наявність досвіду роботи на ринку підказує необхідність розробки стратегії і методів суттєвої реорганізації виробництва та перерозподілу виробничих площ підприємства для підвищення ефективності його роботи і підвищення прибутку.</p> <p>Конкурентоспроможність продукції дає можливість утримувати певну велику частину частки ринку. Завоювання частки ринку роздрібних покупців може пройти досить успішно завдяки високому рівню технологій. Існує зручна можливість оперувати існуючими ресурсами підприємства для найбільш повного задоволення потреб клієнта.</p>	<p>Зростання цін на куповані матеріали, при продовженні негативних тенденцій в економіці може мінімізувати прибуток організації, при чому стане неможливою економія.</p> <p>Нестача резервних фондів негативно впливає на можливості реорганізації виробництва.</p> <p>Прибуток від експорту може бути істотно знижений за рахунок несприятливої зміни обмінного курсу гривні та іноземних валют, а так само нових економічних «струсів».</p>
Слабкі сторони	<p>Нестача фінансових ресурсів обмежує можливості реорганізації виробництва.</p> <p>Відсутність відділу по роздрібних продажах і продажів як таких істотно обмежує прибуток підприємства. Так само стримує просування товарів ТОВ «Амато» принцип, що забороняє приймати дрібні й великі замовлення від приватних осіб.</p>	<p>Непосильний податковий тиск на підприємство може негативно вплинути на його добробут при збереженні таких тенденцій. Це небезпечно для існування і виживання підприємства в цілому.</p> <p>Подальше зростання інфляції, а головне - цін на матеріали, може спричинити нестачу коштів на реалізацію всіх запланованих заходів з реорганізації організаційної структури, заплановану рекламну кампанію, розширення виробництва та асортименту послуг підприємства.</p>

Примітка. Таблиця розроблена автором.

Отже, використовуючи сильні ринкові позиції, аналіз ринкової ситуації, конкурентні переваги у системі змішаних комунікацій ТОВ «Амато» може ввійти в нові сегменти ринку, обслуговувати додаткові групи споживачів; також завдяки високій прибутковості компанія може збільшити доходи; маючи значні виробничі потужності ТОВ «Амато» може розширити господарську діяльність.

2.2. Оцінка переваг та недоліків у системі змішаних комунікацій ТОВ «Амато»

Комунікації у менеджменті ТОВ «Амато» належать до сполучних процесів управління, оскільки пов'язують функції планування, організації, мотивації та контролю. Комунікаційний процес ТОВ «Амато» - це процес обміну інформацією між двома і декількома людьми (працівниками) з метою розв'язання певної проблеми. Розглядаючи обмін інформацією на підприємстві, часто мають на увазі людей, які спілкуються особисто або в групі на зборах, розмови по телефону або складання записок, звітів. І хоча на ці випадки припадає основна частина комунікацій на підприємстві, разом з тим не можна обмежуватись лише ними при аналізі досить складного комунікативного процесу [63, с.175].

Дослідження засвідчили, що змішані комунікації є процесами зв'язку працівників, підрозділів, організацій і можуть виникати у таких аспектах (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Характеристика об'єктно-суб'єктної системи змішаних комунікацій ТОВ «Амато»

Напрямок комунікацій	Об'єкти комунікацій
В середині підприємства (внутрішні)	- від вищих рівнів управління до нижчих, або за нисхідною лінією;
	- від нижчих рівнів до вищих, або за висхідною лінією;
	- між різними підрозділами (відділами, цехами тощо);
	- між керівником і його робочою групою (апаратом);
	- через неформальні комунікації (розповсюдження чуток).
Між підприємством і зовнішнім середовищем (зовнішні)	- з постачальниками;
	- зі споживачами;
	- з державними органами;
	- з політичною системою.

Примітка. Таблиця розроблена автором.

Комунікаційна система всередині підприємства ТОВ «Амато» (формальна і неформальна) набагато більше підлягає видозміні через вплив численних факторів, до яких відносяться:

- форма організаційної структури (тип департаментизації, кількість ієрархічних рівнів, види встановлених зв'язків);
- розмір підприємства;
- комунікаційна політика, яку веде керівництво підприємства (заохочення чи небажаність участі «низів» в процесі управління, рівень контролю виконання своїх виробничих обов'язків працівниками тощо);
- професійність робітників (наявність певного кваліфікаційного рівня для роботи на даному підприємстві);
- складність виробничих операцій, які виконують робітники одного підрозділу, їх виробниче завантаження;
- однорідність/відмінність індивідуальних характеристик працюючих (вік, стать, сімейний стан, особисті якості) та інше.

Спробуємо дати характеристику комунікаційної системи ТОВ «Амато», аналізуючи при цьому вплив вищезгаданих факторів. Організаційна структура ТОВ «Амато» базується на департаментизації по споживачу, що обумовлено двома чітко визначеними напрямками діяльності підприємства (рис. 2.2).

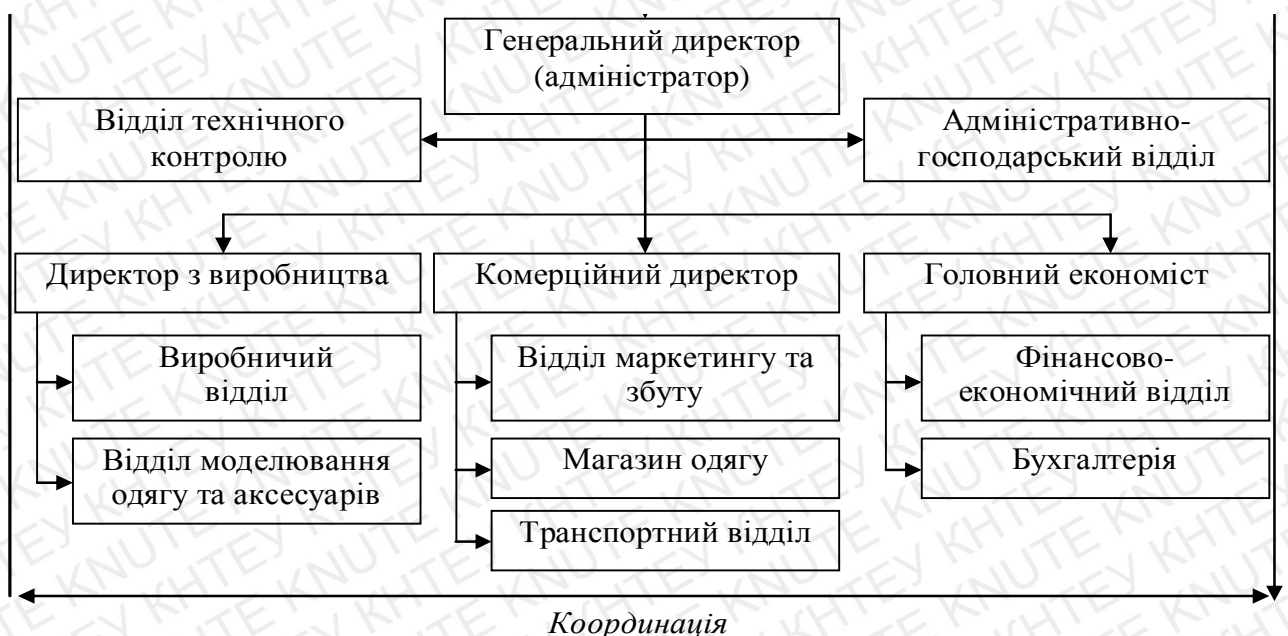


Рис. 2.2. Комунікаційна структура управління ТОВ «Амато» [54]

З рис. 2.2 видно, що в компанії існує три основних напрями комунікаційних потоків: зверху-вниз, знизу-догори та по горизонталі. Кожний з

напрямів передбачає взаємодію співробітників, що знаходяться на різних рівнях організаційної ієрархії, тому значно відрізняються за своїми цілями, характером інформації, методами, тривалістю та частотою.

За розміром підприємство ТОВ «Амато» відноситься до невеликих підприємств, за його штатним розкладом на фірмі працюють 25 осіб.

Невеликий розмір штату, який не змінюється в залежності від сезону, обумовлюється, по-перше, невеликим обсягом діяльності, по-друге - її специфікою. Однак, невелика кількість персоналу, зайнятого в ТОВ «Амато», має і позитивні сторони, особливо в комунікаційному процесі, як в зовнішньому, так і у внутрішньому. Так, при чіткому знанні робітниками своїх функцій та поля діяльності виключаються конфліктні ситуації, які мають місце при багатопрофільній спеціалізації працівників на підприємствах. Вузька спеціалізація, навіть при необхідності суміщення певних функцій при роботі в виробничо-торговельних фірмах, сприяє чіткому розмежуванню у питаннях з ким, яким чином, за допомогою якого засобу взаємодіяти та спілкуватися при виконанні робітником своїх окремих виробничих завдань.

Працівники окремих відділів працюють досить уособлено на різних сегментах ринку споживачів. Кожний підрозділ має свої завдання, свої стратегічні плани, методи їх виконання. Беручи до уваги те, що головною метою горизонтального спілкування є координація завдань та дій, можна прийти до висновку, що на цьому підприємстві формальні комунікації між підрозділами відсутні через їх непотрібність.

Цьому є логічне пояснення: для того, щоб спілкуватися, треба мати якісь зв'язки та потреби, які при такому розподілі праці відсутні. Підрозділи не мають підстав для спільної координації своїх дій, але мають схожість загальних схем діяльності, що дозволяє їм вести своєрідні змагання щодо кінцевого результату. Але це вже відноситься до неформальних контактів.

Останні є дуже поширеними на ТОВ «Амато», що пояснюється досить однорідними особистими характеристиками окремих працівників (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Соціально-демографічний портрет працівників ТОВ «Амато»

Ознака	Чисельність працюючих	
	осіб	в % до загальної кількості працюючих
вік:	25	100,0
1. 20-30	4	16,0
2. 30-40	12	48,0
3. 40-50	4	16,0
4. 50-60	5	20,0
стать:	25	100,0
5. чоловіча	6	24,0
6. жіноча	19	76,0
сімейний стан:	25	100,0
7. одружені	17	68,0
8. неодружені	8	32,0
освіта:	25	100,0
9. вища	10	40,0
10. середня	15	60,0
11. неповна середня	-	0,0
шкідливі звички:	25	100,0
12. палять	10	40,0
13. не палять	15	60,0

Примітка. Розроблено автором

Згідно з виділеними даними таблиці (ті, що мають найбільшу частоту повторювань) можна охарактеризувати типового робітника ТОВ «Амато»: це заміжня жінка 30-40 років з середньою спеціальною освітою.

Основним методом неформальних комунікацій є передача усних повідомлень (між працівниками в офісі та поза ним) та телефонні розмови (між адміністратором і генеральним директором).

Ефективність змішаних внутрішньо- та позаорганізаційних комунікацій або те, наскільки затрачені на цей процес організаційні ресурси (фінансові, людські, матеріальні) сприяють реалізації організаційних цілей залежить, від двох груп факторів: індивідуальних та організаційних.

Індивідуальні фактори пов'язані з пов'язано з співробітниками організації, їх здатністю та мотивацією брати участь у інформаційному обміні: відмінності у сприйнятті, семантика, суб'єктивна оцінка, навички комунікацій, культурні відмінності.

До організаційних факторів відносяться: організаційна структура, фільтрація, інформаційне перевантаження, неадекватне технічне оснащення.

Досить неефективним є невикористання механізму неформальних комунікацій, що дуже розвинуті на підприємстві ТОВ «Амато», для поєднання його з процесом управління. Такі канали можуть дуже ефективно використовуватись керівництвом для розповсюдження важливої для співробітників інформації за дуже простою схемою: замість того, щоб повідомлювати працівників про якісь зміни за допомогою наказів, повідомлень досить подзвонити людині–осередку неформальної мережі, який вже донесе інформацію до інших робітників. Щоправда, тут існує ризик викривлення інформації.

Позитивною стороною комунікаційної стратегії ТОВ «Амато» є створення дружельюбної атмосфери довіри серед працівників, що сприяє їх продуктивності та підвищенню кінцевих результатів діяльності. На підприємстві дуже популярні спільне святкування особистих та професійних свят, ювілеїв компанії, спільні поїздки на короткостроковий відпочинок. Така загальна атмосфера сприяє формуванню культури для відкритої комунікації в організації.

Основою формування змішаних комунікацій на підприємстві ТОВ «Амато» є внутрішні комунікації, які потребують окремого дослідження.

Внутрішні комунікації на підприємстві ТОВ «Амато» – це канали зв'язку, за допомогою яких підприємство взаємодіє з внутрішніми цільовими групами. Вони будуть стосуватися конкретного працівника, підрозділу чи передбачати інформацію для підприємства загалом.

Залежно від засобів усі внутрішні комунікації ТОВ «Амато» поділяють на три групи: друковані, технологічні та персональні. Кожен із зазначених видів має свої переваги та недоліки, а також засоби комунікацій, які систематизовано в додатку Д.

При цьому не існує жодного універсального засобу, який би охоплював усі цільові групи та вирішував всі завдання, що постають перед системою

внутрішніх комунікацій ТОВ «Амато». Тому необхідне комплексне їх застосування з урахуванням наявності різних аспектів сприйняття різними цільовими групами.

Вдало визначена внутрішня комунікація значною мірою передбачає заохочення персоналу ТОВ «Амато» більш ефективно виконувати свою роботу, згуртовуючи всіх навколо спільної мети. Чітка, коротка та послідовна комунікація навчає працівників та дозволяє їм належно оцінити бачення, програми та проекти їх керівництва та є вагомим фактором сконцентрованості, продуктивності та відданості працівників. Із внесенням до механізму підприємства внутрішніх комунікацій набагато більша ймовірність того, що співробітники долучаться до цінностей та цілей підприємства, пропонуючи зворотний зв'язок та нові ідеї.

Існують певні причини використання внутрішньої комунікації у діяльності ТОВ «Амато». Перш за все, успішних зовнішніх комунікацій недостатньо для здійснення ефективних загальних комунікацій. Усі службовці повинні брати участь у процесі, адже лише 7-10 % загальних комунікацій підприємства надходить від інформаційного відділу, а більше ніж 90 % доноситься з вуст персоналу інших відділів або іншими особами, що пов'язані з підприємством.

Основні цілі формування системи внутрішніх змішаних комунікацій ТОВ «Амато» подані на рис. 2.3.

Відтак, на основі проведеного аналізу виокремлено основну мету системи внутрішніх змішаних комунікацій ТОВ «Амато» – формування за рахунок підвищення рівня лояльності та вмотивованості персоналу здорової корпоративної культури, яка підтримує стратегію розвитку бізнесу та допомагає досягти мети підприємства. Проте на шляху ефективних комунікацій на всіх етапах діяльності підприємства ТОВ «Амато» існує безліч бар'єрів як міжособового характеру, так і різного роду організаційні, технічні і т.п. перешкоди, і відповідно різного ступеня складності для подолання.

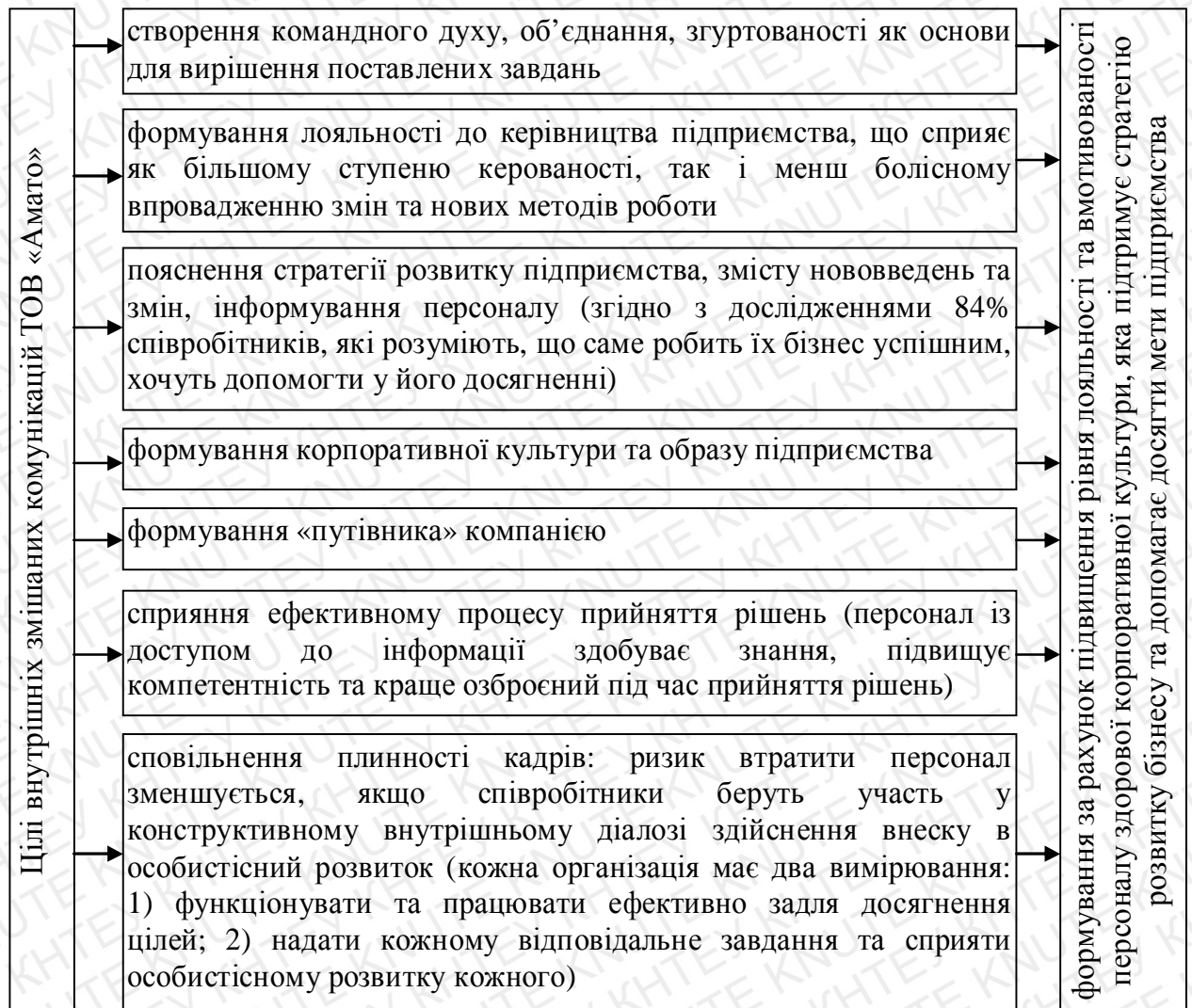


Рис. 2.3. Основні цілі формування системи внутрішніх змішаних комунікацій ТОВ «Амато»

Бар'єри на шляху ефективних змішаних комунікацій ТОВ «Амато» представлено в додатку Е.

Відповідно для мінімізації впливу чи подолання кожного із зазначених бар'єрів існують певні заходи, застосування яких має бути комплексним, враховувати особливості всіх учасників даного процесу комунікації, мати в основі принцип зворотного зв'язку (зокрема, при подоланні особистісних перешкод).

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ ЗМІШАНИХ КОМУНІКАЦІЙ ТОВ “АМАТО”, М. КИЇВ

3.1. Планування управлінських заходів щодо розвитку системи змішаних комунікацій підприємства

Ефективне управління змішаними комунікаціями можливе лише в тому випадку, коли підприємство ТОВ «Амато» буде слідувати якійсь найбільш придатній для себе стратегії подолання комунікаційних перешкод. До основних управлінських заходів щодо покращення системи змішаних комунікацій ТОВ «Амато» слід відносити наступні (рис. 3.1).

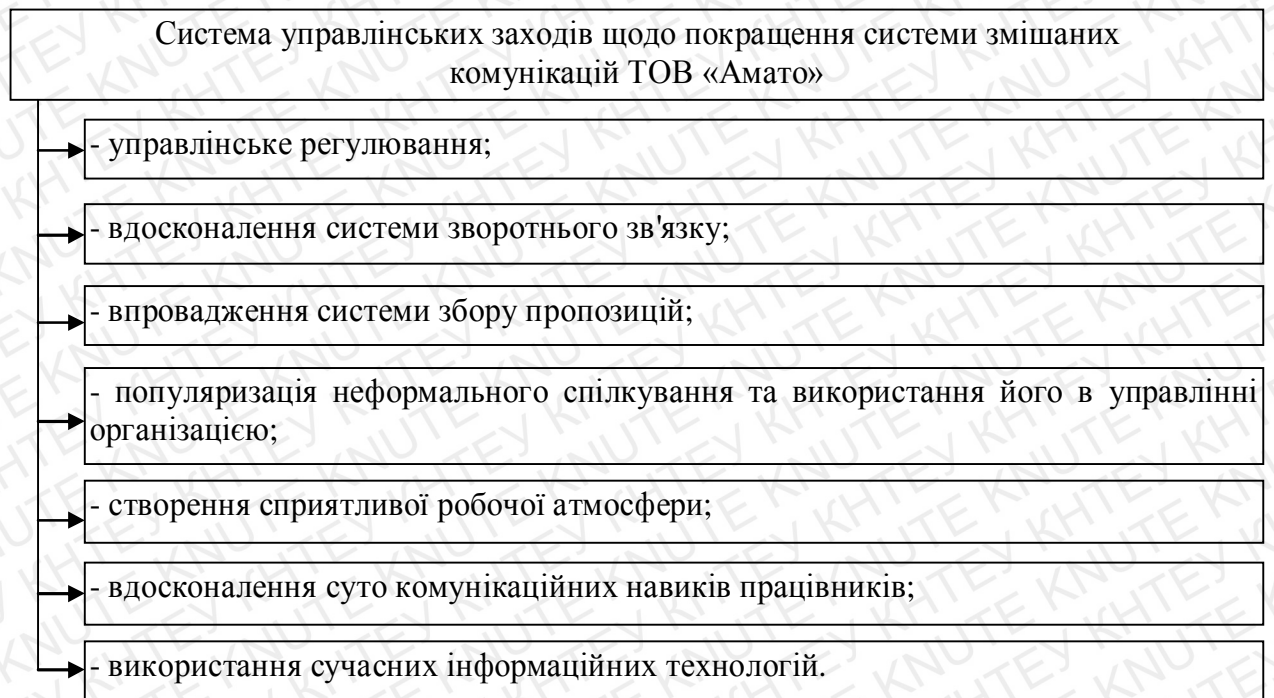


Рис. 3.1. Система управлінських заходів щодо покращення системи змішаних комунікацій ТОВ «Амато»

Вважаємо за необхідне більш детально розглянути запропоновану модель управлінських заходів щодо покращення системи змішаних комунікацій

ТОВ «Амато»:

1. Управлінське регулювання в практиці ТОВ «Амато» повинно характеризуватись такими особливостями:

- менеджери на всіх організаційних рівнях повинні мати уяву про свої власні потреби в інформації, а також своїх начальників, колег та підлеглих. Відсутність такого знання може призвести до інформаційного перевантаження або, навпаки - до недостатності інформації для прийняття управлінських рішень;

- менеджер повинен вміти оцінювати якісну та кількісну сторони своїх інформаційних потреб, а також інших споживачів інформації на фірмі, намагатися визначити, що таке «надто багато» та «надто мало» в інформаційних обмінах;

- менеджер може також практикувати короткі зустрічі з одним чи декількома підлеглими, періодичні зустрічі з усіма підлеглими;

- планування, реалізація та контроль формують можливості управлінського впливу у напрямі вдосконалення інформаційного обміну;

- обговорення та прояснення нових планів, варіантів стратегії, цілей, контроль ходу робіт, звіти по результатам контролю - дії, підвласні менеджеру ТОВ «Амато».

2. Зворотній зв'язок повинен бути складовою системи контрольно-управлінської інформаційної системи в організації, раціональна побудова якого виступає важливою запорукою ефективності всього підприємства ТОВ «Амато». Згідно з рядом досліджень, двосторонній обмін інформацією (при наявності можливості для зворотнього зв'язку) порівняно з одностороннім (зворотній зв'язок відсутній), хоч і відбувається повільніше, проте ефективніше знімає напруженість, є більш точним, а отже, посилює впевненість у правильній інтерпретації повідомлень.

Зворотній зв'язок значно підвищує шанси на ефективний обмін інформацією, дозволяючи обом сторонам долати шум - все те, що спотворює зміст. Джерела шуму, які можуть створювати створювати перешкоди на шляху

обміну інформацією, охоплюють діапазон вад мови, до відмінностей у сприйнятті, через які можуть спотворюватися зміст повідомлення в процесах кодування та декодування, до відмінностей в організаційному статусі між керівником і підлеглим, які можуть ускладнити точне передавання інформації.

Для того, щоб зворотній зв'язок був ефективнішим, він повинен бути якомога докладнішим і конкретнішим, безпосереднім, враховувати інформаційні можливості (місткості) інших, не повинен бути подвійно оберненим.

3. Системи збору пропозицій у ТОВ «Амато» повинні бути розроблені з метою полегшення надходження інформації нагору та зменшення тенденції ігнорування ідей на шляху нагору. Всі робітники отримують можливість генерувати ідеї, що стосуються будь-якого аспекту діяльності ТОВ «Амато» та пропонувати свої нововведення. Можливість для всіх робітників спілкуватися між собою чесно та відкрито є визначальною для безумовного досягнення успіху організації, а також має велике значення у додаванні ентузіазму колективу. Необхідно надихати своїх робітників на відкриті висловлення, внесення пропозицій попри такі організаційні бар'єри як подрібнення на замкнуті відділи та інші умовності, які розділяють робітників (що має місце у ТОВ «Амато»). Керівництво повинно бути зацікавленим в пропозиціях працівників по покращенню внутрішньоорганізаційного клімату, інформаційного потоку, адже саме низовим рівням краще видно, як вдосконалити їх роботу та роботу суміжних відділів.

За останні десятиріччя відбулися фундаментальні зміни в стилі ділового спілкування. Фактично помилковий шлях став правильним, довівши свою ефективність. Ділове спілкування сьогодні - це перш за все інформативність та відсутність чіткої ієрархії. Воно може відбуватися швидко та пристрасно. Звичайно, формальні комунікації, як і раніше, займають своє місце в контрактах, ліцензійних та агентських угодах, договорах та ділових листах і використовуються для документального оформлення господарських операцій.

4. Створення сприятливої робочої атмосфери перш за все направлене на

подолання такої комунікаційної перешкоди як суб'єктивна фільтрація. Для цього вищий керівник та керівники структурних підрозділів ТОВ «Амато» повинен використовувати наступні методи:

- надавання можливості своїм працівникам відчувати себе в безпеці. Кожний працівник може зробити помилку, при цьому він не повинен боятися сповістити про неї свого керівника. Навпаки, якщо останній хоче, щоб його підлеглі працювали з ентузіазмом, він мусить зробити так, щоб вони мали можливість сповіщати керівництво і про погане, і про гарне з однаковим почуттям безпеки. Цього можна досягнути, уникаючи неодмінного покарання робітників за допущені ними помилки. Одночасно є недопустимим залишати без покарання співробітників, які зумисно викривляють інформацію в особистих інтересах.

- створення та підтримання атмосфери довіри та взаємоповаги. Працівники, яким довіряє і яких поважає їх керівництво ТОВ «Амато», будуть працювати з повною віддачею. На основі залучення працівників до процесу прийняття рішень, керівники зможуть знайти найкращі ідеї і тим самим підвищити моральність, відповідальність та старанність робітників;

- вдосконалення самого колективу. Допмагаючи вирішити проблеми своїх робітників, керівник ТОВ «Амато» одночасно вирішує проблеми всієї організації. Необхідно спонукати своїх підлеглих поглиблювати їх професійні знання та майстерність та надавати їм необхідні для цього можливості навчання та підтримку.

5. На загальну ефективність комунікацій впливає рівень суто комунікаційних навиків працівників, основними з яких виступають активне слухання, вміння добре писати і ораторські здібності. Підприємство ТОВ «Амато» повинне слідкувати за рівнем розвитку цих навиків і постійно займатися його підвищенням.

6. Вибух в розвитку інформаційних технологій вже приніс з собою чисельні нові, часто вражаючі, потужні способи спілкування. Організація може ігнорувати їх і лишитись позаду або може використовувати ці нові технології

для отримання переваг у досягненні цілей.

Для спілкування з колегами та клієнтами працівнику ТОВ «Амато» більше немає необхідності бути присутнім в офісі. Він може бути де завгодно, але в той же час використовувати мобільний телефон, планшет, знаходячись в ресторані чи в своїй машині, або підключитися до Internet, перебуваючи на відпочинку. Все це сприймається як нормальні засоби комунікацій.

Сьогодні є можливість спілкуватися не тільки в будь-якому місці, а навіть в будь-який зручний час. Звичайно нормальним для ділового спілкування вважається час роботи офісів з 9.00 до 17.00, з понеділка по п'ятницю. До відносно недавньої появи автовідповідачів та мовної пошти після нормальних годин ділової активності спілкування було неможливим (відповідала лише автоматична служба відповідей).

З виникненням засобів, створених на основі мікропроцесорів, таких як електронна пошта (e-mail), голосова пошта, факсимільні апарати бізнес швидко перетворився в цілодобове заняття. Тепер можна не тільки залишити повідомлення в будь-який час дня і ночі для практично будь-якої організації країни, але за допомогою голосової пошти також можна отримати з вказанням дати та години повідомлення через віддалений доступ в будь-якому місці земної кулі, якщо звідти можна подзвонити. Потім можна вимагати повторити повідомлення, переправити його колегам або помістити його в архів, щоб звернутися до нього в майбутньому. Значно збільшились види рекламних носіїв, адже тепер можна розміщати рекламні оголошення в Internet-середовищі, на пейджингових сторінках тощо.

Дослідження засвідчили, що на підприємстві ТОВ «Амато» відсутній комплексний підхід, що дозволяє підприємству систематизувати існуючі бар'єри змішаних комунікацій з метою їх більш ретельного аналізу (наявності, передумов та ступеня ймовірності виникнення) та прийняття відповідних управлінських рішень щодо мінімізації впливу чи їхньої повної ліквідації.

Зокрема, на підприємстві ТОВ «Амато» перешкоди не виокремлюються за елементами системи змішаних комунікацій, хоча названі ними причини

незадовільного інформаційного обміну добре вписуються в загальну концепцію виділення технічної, соціальної, управлінської та інформаційної підсистем. При цьому ми пропонуємо виокремити економічний напрямок причин неефективності змішаних комунікацій та розмежувати розглянуті вище типи бар'єрів за визначеними напрямками. Також вважаємо доцільним виокремити наслідки, спричинені неефективними комунікаціями під впливом організаційних, соціально-психологічних, технологічних, інформаційних, економічних груп комунікаційних перешкод і можливих варіантів рішень при їхньому настанні.

Отже, авторський підхід щодо альтернативних варіантів управлінських рішень залежно від типів причин неефективності змішаних комунікацій та їхніх наслідків у ТОВ «Амато» представлено в додатку Є.

Варто зазначити, що більшість рішень, поданих у додатку Є передбачають у собі зміни кардинального характеру, які при цьому супроводжуються значними витратами часу та коштів. Для їхнього уникнення необхідно, перш за все, побудувати механізм оцінки негативного впливу факторів внутрішнього та зовнішнього середовищ на комунікаційний процес з акцентом на аналіз передумов виникнення та ймовірність настання комунікаційних перешкод. Доцільним є також здійснення заходів із попередження чи мінімізації рівня ризику виникнення комунікаційних перешкод.

Застосування зазначених та ряду інших заходів повинен бути комплексним, урахувати особливості всіх учасників даного процесу змішаної комунікації і, перш за все, мати в основі принцип зворотного зв'язку (зокрема, при подоланні особистісних перешкод). Тільки тоді буде досягнута основна мета застосування формування за рахунок підвищення рівня лояльності та вмотивованості персоналу здорової корпоративної культури, яка підтримує стратегію розвитку бізнесу та допомагає досягти мети ТОВ «Амато».

3.2. Удосконалення інформаційно-аналітичного забезпечення системи змішаних комунікацій підприємства

Трансформація бізнесу завдяки інформаційним системам дає незвичайні результати. Цілий ряд компаній світового рівня змогли досягти величезних успіхів саме завдяки грамотному і цілеспрямованому впровадженню інформаційних систем, правильно «вбудованих» в систему внутрішньо-організаційних комунікацій.

Найважливішою підсистемою ТОВ «Амато» є бухгалтерська інформаційна система, тому що вона має провідне значення в управлінні потоком економічної інформації у всі підрозділи бізнесу, а також зацікавленим особам поза бізнесом.

Інформаційно-аналітична система обробки даних у ТОВ «Амато» має бути призначені для виконання завдань, для яких необхідні вхідні дані та алгоритми, інші стандартні процедури їх обробки. Ця система застосовується на рівні операційної (виконавчої) діяльності персоналу невисокої кваліфікації з метою автоматизації деяких рутинних операцій, що постійно повторюються. Впровадження інформаційних систем на цьому рівні істотно підвищує продуктивність праці персоналу, звільняє його від рутинних операцій, часто приводить до необхідності скорочення чисельності працівників [51].

Дослідження засвідчили, що впровадження повністю автоматизованого інформаційно-аналітичного центру на базі ТОВ «Амато» передбачає спільне функціонування двох інформаційних систем: ФРОНТ-ОФІС та БЕК-ОФІС. Водночас, така система є незавершеною, оскільки ФРОНТ-ОФІС забезпечується функціонуванням інформаційної системи 1С: Підприємство, яка довела свою ефективність в параметрах підвищення рівня бухгалтерського та управлінського обліку фінансово-господарських операцій ТОВ «Амато».

Система БЕК-ОФІС пов'язана з оптимізацією внутрішніх бізнес-процесів та управлінського діловодства. Доводиться констатувати, що ТОВ «Амато» не має автоматизованої системи управління внутрішніми бізнес-процесами. За

таких умов пропонуємо здійснити впровадження системи електронного документообороту в економічних та управлінських службах ТОВ «Амато».

З метою покращення документообороту в ТОВ «Амато» пропонуємо впровадити систему електронного документообороту («ДІЛО»).

Система «ДІЛО» - комплексний промисловий розв'язок, що забезпечує автоматизацію процесу діловодства, а також ведення повністю електронного документообігу організації. Система ефективно використовується як у невеликих комерційних компаніях, так і в розподілених холдингових або відомчих структурах.

Загальна схема функціонування системи електронного документообороту (СЕД) «ДІЛО», що планується до встановлення у системі змішаних комунікацій ТОВ «Амато» представлена на рис. 3.2.

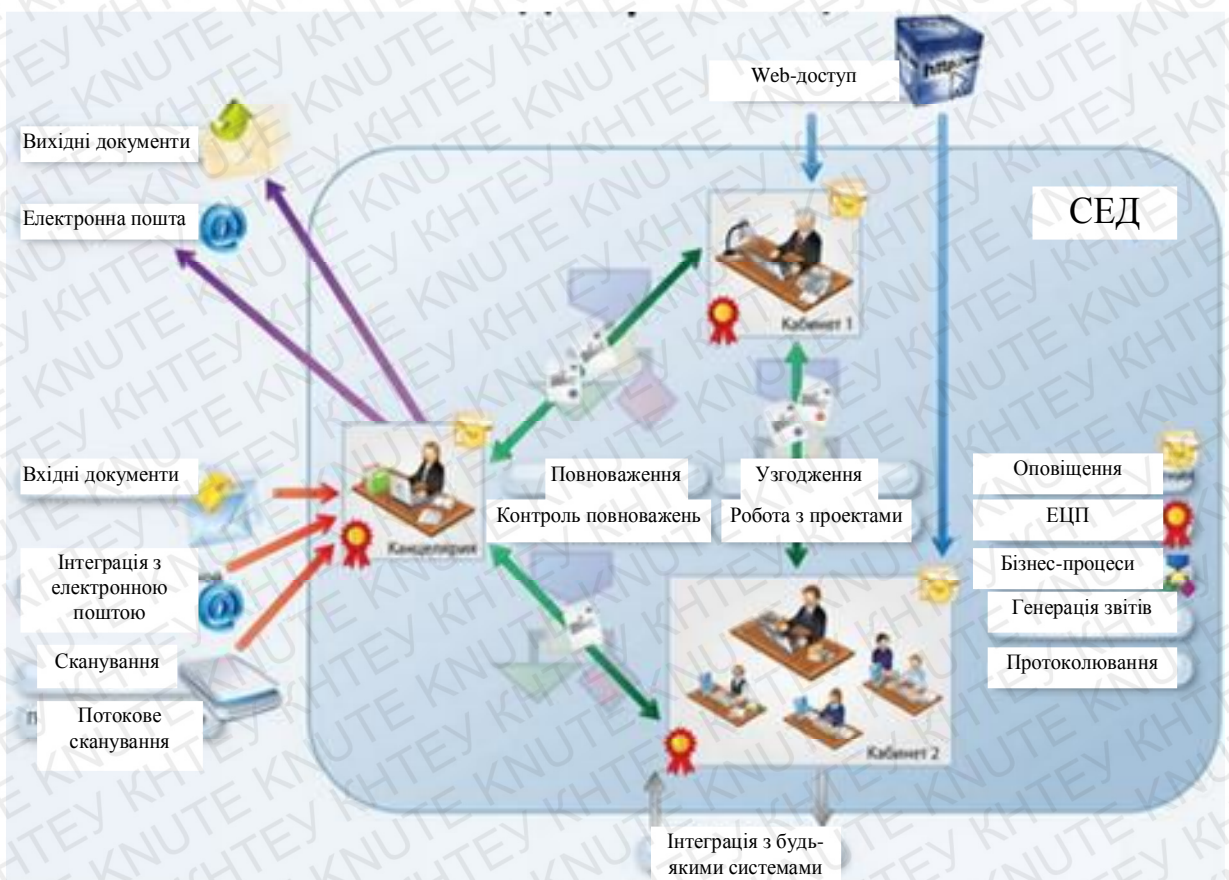


Рис. 3.2. Загальна схема функціонування електронного документообороту «ДІЛО» у системі змішаних комунікацій ТОВ «Амато»

Ефект від впровадження автоматизованої системи електронного документообігу «ДІЛО» складається із двох основних частин (додаток Ж):

Запланований ефект від впровадження системи електронного документообороту (СЕД) «ДІЛО» в ТОВ «Амато» представлено в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Запланований ефект від впровадження системи електронного документообороту (СЕД) «ДІЛО» в ТОВ «Амато»

Робота з паперовими документами (традиційна технологія)	Робота з електронними документами (автоматизована технологія)
близько 15% усіх документів безповоротно губиться	Ріст продуктивності праці співробітників становить 25-50%
до 30% робочого часу співробітників затрачається на пошуки матеріалів	час обробки одного документа зменшується більш ніж на 75%
для кожного документа створюється в середньому 19 його копій	час створення нового документа скорочується на 20-30% (завдяки швидкості пошуку)

Примітка. Розроблено автором на основі власних розрахунків

Для аналізу економічної доцільності впровадження СЕД «ДІЛО» в системі змішаних комунікацій ТОВ «Амато» узагальнимо ці параметри й розглянемо їх:

1. Зменшення затрат на паперові документи.

Звільнення площ, відведених під зберігання паперових документів, може дати більш істотний ефект. Вартість архівного зберігання електронних документів на 80% нижче в порівнянні з паперовими.

2. Підвищення продуктивності праці.

Визначимо фінансові втрати через рутинну роботу. Розглянемо модель «Робочий час»:

$$\text{Всього, затрат} = N * T * Z \quad (3.1)$$

N – число працівників в організації; T – доля часу витрачена на «рутинні» операції з документами; Z – середня зарплата в місяць.

При штаті в 25 працівників, 20% часу, середня заробітна плата 10000грн:

$$\text{Затрати} = 25 * 0,2 * 10000 = 50 \text{ тис. грн в місяць.}$$

Очевидно, що для підвищення продуктивності праці необхідно збільшувати час на творчу частину роботи й скорочувати рутинну. З цим

завданням дозволяє впоратися СЕД «ДІЛО».

Згідно з оцінками західних консалтингових компаній, частка рутинних операцій, більшу частину з яких можна перекласти на автоматизовані системи, може становити 20-30 % робочого часу. Припустимо, що продуктивність кожного співробітника ТОВ «Амато» збільшиться в середньому на 5%. При зарплаті в 10000 грн. на місяць кожний співробітник буде додатково виконувати роботи приблизно на 500 грн. У рік це складе 6000 грн., а для 25 співробітників – 150 тис.грн.

Як наслідок перерахованого вище - підвищення загальної продуктивності праці й кількості виконуваних робіт.

3. Економія часу на різні операції: 20 % – пошук і очікування надісланих документів; 20 % – узгодження й затвердження документів; 10% – передача документів між відділами; 10% – підготовка звітів про рух документів.

Таким чином, сумарний середній час, зекономлений СЕД - більше 60%.

Можна зробити висновок, що впровадження СЕД «ДІЛО» в системі змішаних комунікацій ТОВ «Амато» сприятиме підвищенню ефективності роботи управлінського персоналу, знижуватиме частку ручного документообороту, та в підсумку збільшить його фінансовий результат.

Проведемо проектний аналіз визначення ефективності від проекту впровадження СЕД «ДІЛО» в системі змішаних комунікацій ТОВ «Амато». Оскільки впровадження цієї системи передбачає підвищення ефективності здійснення основної операційної діяльності за рахунок зростання показників якості внутрішніх та зовнішніх змішаних комунікацій, то до розрахунків грошових потоків доцільно включити надходження та видатки від різних видів виробничо-торговельної діяльності підприємства. Вихідна умова – вхідні інвестиції, пов'язані з розробкою та впровадженням СЕД «ДІЛО» в системі змішаних комунікацій ТОВ «Амато» становлять 700000 грн. Дані про грошові потоки від різних видів діяльності ТОВ «Амато» будемо приймати на рівні прогнозних даних. Дані про грошові потоки від реалізації проекту зведемо в додатку 3.

Розрахунок чистого приведеного до теперішньої вартості доходу від реалізації проекту розраховується за формулою [104, с.13]:

$$ЧТВ = \sum_{t=1}^n \frac{ГП_t}{(1 + СВВК)^t} - П \quad (3.2)$$

де ЧТВ - чиста теперішня вартість; ГП t - грошовий потік за період (рік) t; П - початкові інвестиції; СВВК - середньозважена вартість капіталу (дорівнює рівню інфляції по даним Укрстату) [104, с.13].

Розрахунок чистого приведеного до теперішньої вартості доходу від реалізації проекту :

$$ЧТВ = \left(\frac{343439}{(1 + 0,27)^1} + \frac{343439}{(1 + 0,27)^2} + \frac{343439}{(1 + 0,27)^3} + \frac{343439}{(1 + 0,27)^4} + \frac{343438}{(1 + 0,27)^5} \right) - 700000 = 179001 \text{ грн}$$

Розрахунок внутрішньої норми рентабельності виконується методом підбору.

$$D1 = 39\%$$

$$D2 = 41\%$$

$$ЧТВ_{d1} = 12153,41 \text{ грн.}$$

$$ЧТВ_{d2} = -10394,51 \text{ грн.}$$

$$ВНР = 0,39 + \frac{12153,41 * (0,41 - 0,39)}{12153,41 - (-10394,51)} = 0,14 = 14\%$$

Індекс прибутковості (дохідності) розраховується за формулою:

$$П = \sum_{t=1}^n \frac{ГП_t}{(1 + СВВК)^t} / П \quad (3.3)$$

Індекс прибутковості (дохідності) становить:

$$П = 879001 / 700000 = 1,255$$

Розрахунок періоду окупності наведений в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Дані для розрахунку окупності проекту впровадження автоматизованої системи «ДІЛО» в системі змішаних комунікацій ТОВ «Амато»

Період	Гпi	Гпді	Баланс на кінець року
0	343439	-	-700000
1	343439	269459	-430540
2	343439	211415	-219125

Продовження таблиці 3.2

3	343439	165874	-53251
4	343439	130143	76892
5	343439	102109	179001

$$Mп = 12 * (700000 - (269459 + 211415 + 165874)) / 130143 = 6 \text{ міс.}$$

ТО = 4 роки 6 місяців.

Таблиця 3.3

**Зведена таблиця показників ефективності проекту впровадження
автоматизованої системи «ДІЛО» в системі змішаних комунікацій
ТОВ «Амато»**

Показник	Значення показників
ЧТВ (чиста теперішня вартість), грн.	179001
ВНР (внутрішня норма рентабельності), %	14
ІП (індекс прибутковості)	1,255
ТО (термін окупності), роки	4 роки 6 місяців

Графічно динаміка грошових потоків по проекту зображується у вигляді фінансового профілю проекту (рис. 3.3).

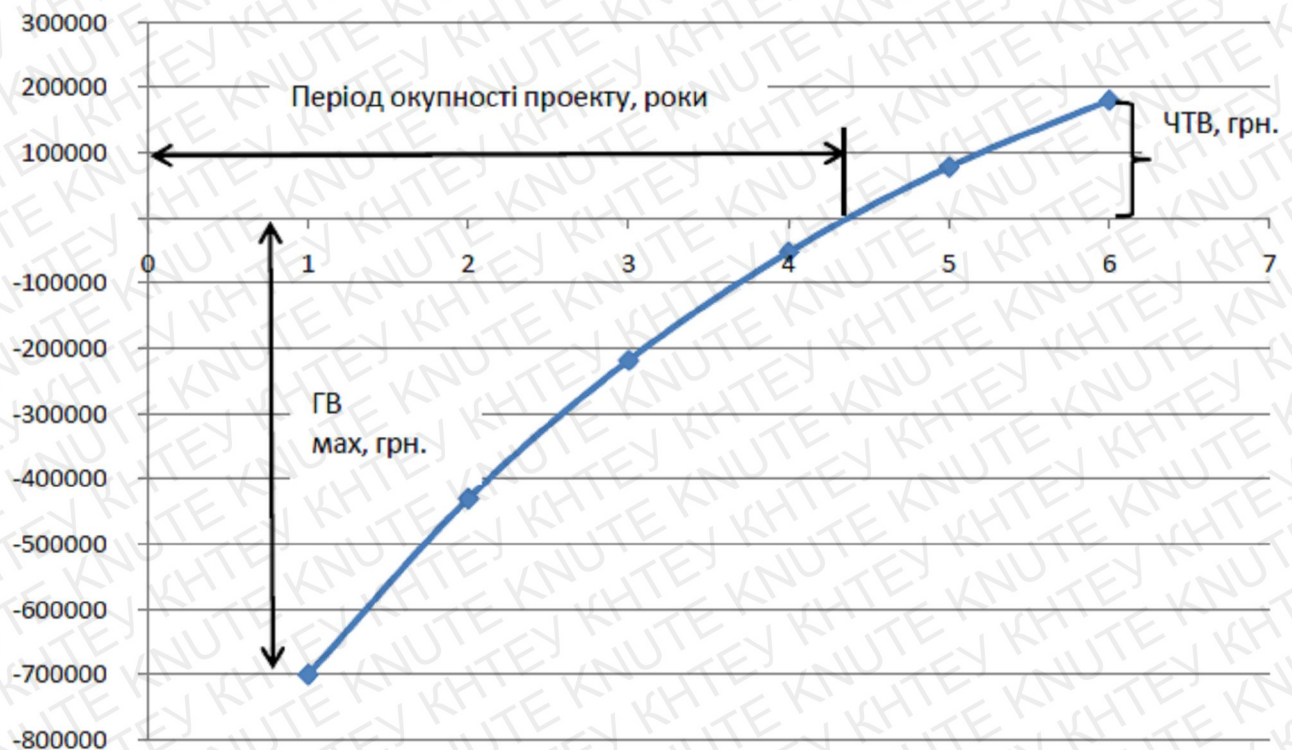


Рис. 3.3. Фінансовий профіль проекту впровадження автоматизованої системи «ДІЛО» в системі змішаних комунікацій ТОВ «Амато»

Даний графік будується за значеннями кумулятивного грошового потоку. На ньому необхідно вказати наступні показники ефективності проекту: значення інтегрального економічного ефекту (*ЧТВ*), термін реалізації проекту (*n*), період окупності (*ПО*), максимальний грошовий відтік найменше значення кумулятивного грошового потоку – *ГВ_{max}*. На графіку масштаб і розраховані показники відповідають отриманим результатам. Таким чином, даний проект доцільно реалізувати, оскільки він забезпечить збільшення чистого фінансового результату ТОВ «Амато».

З урахуванням отриманих планових результатів від реалізації проекту впровадження автоматизованої системи «ДІЛО» в системі змішаних комунікацій ТОВ «Амато» можна здійснити прогнозування загального фінансового результату компанії на наступні періоди. Прогноз результативності запропонованих заходів будемо здійснювати з використанням методики екстраполяційного планування. Дана методика припускає, що у майбутньому плановому періоді тенденції зміни ключових показників не зазнають значних коливань. Тому, прогнозування на наступний період будемо здійснювати на основі розрахунку середнього темпу приросту економічних показників діяльності ТОВ «Амато» за 2015-2017 рр. та припущення, що у 2019 р. ці темпи росту зберігатимуться. Далі необхідно зробити прогнозний розрахунок фінансових результатів розвитку господарської діяльності з урахуванням ефекту від впроваджених заходів, що показано у табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Прогноз фінансових результатів з урахуванням впровадження автоматизованої системи «ДІЛО» в системі змішаних комунікацій ТОВ «Амато» у 2019р.

Показники	2015	2016	2017	Середній темп приросту 2017 р. до 2015 р., %	Ефект від реалізації заходів	Прогноз на 2019 р. з урахуванням заходів
Чистий дохід від реалізації продукції (робіт, послуг), тис.грн.	26746	26529	33775	13,25	908	39159

Продовження таблиці 3.4

Собівартість реалізованої продукції (робіт, послуг), тис.грн.	18904	17461	21691	8,30	612	24102
Валовий прибуток, тис.грн.	7842	9068	12084	24,45	296	15056
Інші операційні доходи, тис.грн.	608	1579	1804	86,98	x	3373
Адміністративні витрати, тис.грн.	1290	1437	1796	18,19	x	2123
Витрати на збут, тис.грн.	5103	7289	9238	34,79	x	12452
Інші операційні витрати, тис.грн.	1576	1799	2683	31,64	x	3532
Прибуток від операційної діяльності, тис.грн.	481	122	171	-17,24	296	438
Інші доходи, тис.грн.	0	29	23	100,00	x	46
Чистий прибуток, тис.грн.	75	90	69	-1,67	243	392
Рентабельність продукції, %	41,48	51,93	55,71	16,23	48,37	62,47
Рентабельність продажу, %	29,32	34,18	35,78	10,63	32,60	38,45
Рентабельність підприємства, %	0,40	0,52	0,32	-4,18	39,71	1,63

За результатами проведеного прогнозування встановлено, що у 2019 р. відбуватиметься зростання обсягів діяльності ТОВ «Амато», що призведе до зростання чистого прибутку за рахунок впровадження автоматизованої системи «ДІЛО». При цьому рентабельність продукції ТОВ «Амато» зростатиме, і складе за прогнозними даними у 2019 р. – 62,47 %; рентабельність продажу – 38,45 %; рентабельність підприємства – 1,63 %. Отже, запровадження автоматизованої системи «ДІЛО» в системі змішаних комунікацій у 2019р. сприятиме зростанню економічної ефективності господарської діяльності ТОВ «Амато».

ВИСНОВКИ

За результатами проведеного дослідження актуальних проблем розвитку системи змішаних комунікацій на підприємстві можна зробити наступні висновки:

1. Визначено, що сучасний менеджмент вимагає не тільки виробництва якісного товару і встановлення прийнятної і доступної ціни для цільових споживачів. Комунікації з ринком сьогодні посідають центральне місце серед засобів конкурентної боротьби. Рациональне застосування комунікацій є основою формування стійкого позитивного іміджу підприємства. Це дає ефекти придбання підприємством певної ринкової сили, зміцнює позиції фірми щодо товарів-замінників, полегшує доступ фірми до фінансових, інформативних, трудових ресурсів.

2. Встановлено, що факторами, які сприяють ефективним комунікаціям у сфері торгівлі є: майстерність та досвід працівників; висока якість послуг; індивідуальний контакт з клієнтами; орієнтація на споживача, його запити та побажання; вигідне місце розташування; гарна матеріальна база (персонал, умови, обладнання); комплекс додаткових послуг; ефективна реклама та сприятливі умови для продажу послуг; відоме ім'я; розвинута мережа філіалів.

3. Обґрунтовано, що змішані комунікації – це об'єднання різних комунікацій та комплексний процес, який забезпечує поєднання інтересів, потреб, властивостей та характеристик споживачів із «потребами» життєвого циклу товарів, послуг для отримання взаємовигідного синергетичного ефекту. Застосування змішаних комунікацій у комплексі забезпечує ефективне донесення повідомлення споживачу за допомогою всіх елементів комунікацій.

4. Доведено, що саме інтеграційні процеси різних комунікацій формують змішані комунікації як цілісну систему діяльності господарюючого суб'єкта, направлену на отримання максимальної економічної і соціальної вигоди як із доступних, існуючих, так і перспективних ресурсів, які синтезують різні інструменти і принципи управління комунікаційними процесами. Отже,

основними завданнями системи змішаної комунікації є підвищення економічних показників і більш ефективна робота всіх ланок підприємства з метою виконання управлінської стратегії.

5. Об'єктом дослідження функціонування системи змішаних комунікацій підприємства обрано ТОВ «Амато». ТОВ «Амато» засноване в 2008 році як підприємство легкої промисловості з пошиття та реалізації виробів зі шкіри та хутра. Це виробничо-торговельне підприємство є одним з відомих постачальників виробів зі шкіри та хутра в м. Києві. Метою діяльності ТОВ «Амато» є одержання прибутку шляхом надання торговельних послуг та здійснення власної виробничої діяльності.

6. Аналіз показав, що використовуючи сильні ринкові позиції, аналіз ринкової ситуації, конкурентні переваги у системі змішаних комунікацій ТОВ «Амато» може увійти в нові сегменти ринку, обслуговувати додаткові групи споживачів; також завдяки високій прибутковості компанія може збільшити доходи; маючи значні виробничі потужності ТОВ «Амато» може розширити господарську діяльність.

7. Визначено, що в компанії існує три основних напрями комунікаційних потоків: зверху-вниз, знизу-догори та по горизонталі. Кожний з напрямів передбачає взаємодію співробітників, що знаходяться на різних рівнях організаційної ієрархії, тому значно відрізняються за своїми цілями, характером інформації, методами, тривалістю та частотою. Усі основні підрозділи підпорядковуються так званому «адміністратору», який наділений повноваженнями директора ТОВ «Амато» та приймає всі управлінські рішення.

8. На основі проведеного аналізу виокремлено основну мету системи внутрішніх змішаних комунікацій ТОВ «Амато» – формування за рахунок підвищення рівня лояльності та вмотивованості персоналу здорової корпоративної культури, яка підтримує стратегію розвитку бізнесу та допомагає досягти мети підприємства.

9. Встановлено, що ефективне управління змішаними комунікаціями можливе лише в тому випадку, коли підприємство ТОВ «Амато» буде

слідувати якійсь найбільш придатній для себе стратегії подолання комунікаційних перешкод. Розглянуто запропоновану модель управлінських заходів щодо покращення системи змішаних комунікацій ТОВ «Амато».

10. Запропоновано авторський підхід щодо альтернативних варіантів управлінських рішень залежно від типів причин неефективності змішаних комунікацій та їхніх наслідків у ТОВ «Амато». більшість рішень, поданих у роботі, передбачають у собі зміни кардинального характеру, які при цьому супроводжуються значними витратами часу та коштів. Для їхнього уникнення необхідно, перш за все, побудувати механізм оцінки негативного впливу факторів внутрішнього та зовнішнього середовищ на комунікаційний процес з акцентом на аналіз передумов виникнення та ймовірність настання комунікаційних перешкод.

11. З метою покращення документообороту в ТОВ «Амато» пропонуємо впровадити систему електронного документообороту («ДІЛО»). Система «ДІЛО» - комплексний промисловий розв'язок, що забезпечує автоматизацію процесу діловодства, а також ведення повністю електронного документообігу організації. Система ефективно використовується як у невеликих комерційних компаніях, так і в розподілених холдингових або відомчих структурах.

12. Обґрунтовано, що впровадження сучасної системи електронного документообігу є необхідною умовою для переходу на якісно новий рівень керування системою змішаних комунікацій ТОВ «Амато». Для оцінки ефекту від впровадження СЕД «ДІЛО» в системі змішаних комунікацій ТОВ «Амато» використано метод аналізу декількох ключових показників до і після (а також в ході) змін.

13. Проведено проектний аналіз визначення ефективності від проекту впровадження СЕД «ДІЛО» в системі змішаних комунікацій ТОВ «Амато». Даний проект доцільно реалізувати, оскільки він забезпечить збільшення чистого фінансового результату від надання послуг та сприятиме зростанню ефективності в системі змішаних комунікацій ТОВ «Амато».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аакер Д. Стратегическое рыночное управление. 7-е изд. / Пер. с англ. под ред. С.Г. Божук. – СПб.: Питер, 2012. – 496с.
2. Адаир Дж. Эффективная коммуникация / Дж. Адаир. – М. : Изд-во Эксмо, 2013. – 240 с.
3. Адизес, И. К. Управляя изменениями [Текст] / И. К. Адизес; пер. с англ. В. Кузин. - СПб.: Питер, 2010. – 223 с.
4. Административный менеджмент / И. П. Алдохин, Л. Ю. Гордиенко, Л. Ф. Кондусова, Т. И. Лепейко, К. И. Мельникова. – Х. : Программа TACIS ED UK 9301, 2012. – С. 65.
5. Амблер Т. Практический маркетинг / Т. Амблер. – СПб.: Питер, 2015. – 213 с.
6. Андрушко М.І. Основи маркетингу: навч. посіб. / М.І. Андрушко, Н.Б. Завальницька. – Львів: ЛДАУ, 2014. – 196 с.
7. Апчел Ю.С. Сучасні моделі маркетингових комунікацій [Електронний ресурс] / Ю.С. Апчел // Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка» – Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/index.php?operation=1&iid=194>.
8. Артюх Т. М. Аналіз структури шкіргалантереї, яка реалізується в Україні / Т. М. Артюх, З. А. Гриценко // Оптимізація асортименту та якості ТНС. – 2017. – Режим доступу : <http://dspace.nuft.edu.ua/jspui/handle/123456789/5713>
9. Ассель Г. Маркетинг: принципы и стратегия / Г. Ассель. – М.: ИНФРА-М, 1989. – 572 с.
10. Бебик В. М. Інформаційно-комунікаційний менеджмент у глобальному суспільстві: психологія, технології, техніка паблік рилейшнз [Текст] : монографія / В. М. Бебик. - К. : МАУП, 2013. - 440 с.
11. Берлесон Б. Коммуникация – это... [Електронний ресурс] / Б. Берлесон, Г. Стейнер. – Режим доступу: <http://www.com-management.narod.ru/>.

12. Белявцев М. І. Маркетинг [Текст] : навчальний посібник / М. І. Белявцев, Л. М. Іваненко ; Мін-во освіти і науки України, Донецький національний університет. - К.: ЦНЛ, 2015. - 328 с.
13. Божкова В.В. Стратегічне планування маркетингових комунікацій інноваційної продукції промислових підприємств : монографія / В.В. Божкова. – Суми : СумДУ, 2010. – 305 с.
14. Боумэн К. Основы стратегического менеджмента / Пер. с англ. под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2011. – 175с.
15. Бушуев С. Д. Современные подходы к развитию методологий управления проектами / С. Д. Бушуев, Н. С. Бушуева // Управління проектами та розвиток виробництва : зб. наук. пр. / під ред. В. А. Рача. – 2015.– № 1(13). – С. 5 – 19.
16. Взаимодействие с заинтересованными сторонами: Практическое руководство по организации взаимодействия со стейкхолдерами [Текст] / пер. с англ. - Вып. 2. : AccountAbility, Stakeholder Research Associates Canada Inc., 2005. – 127 с.
17. Виханский О.С Менеджмент: учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: Экономистъ, 2013. – 670 с.
18. Вовненко М.В. Маркетинг в АПК / М.В. Вовненко, В.Г. Скляр. – Львів: Центр навч. л - ри, 2013. – 232 с.
19. Воронкова В. Г. Теоретичні і праксеологічні засади формування концепції менеджменту проектів як ефективного ресурсу ринкової економіки / В. Г.Воронкова // Збірник наукових праць «Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії».- Запоріжжя: РВВ ЗДІА, 2013.- Вип.55. - С.19-32.
20. Воронкова В. Г. Філософія гуманістичного менеджменту (соціальноантропологічні виміри): [Монографія] / В. Г. Воронкова. – Запоріжжя : РВВ ЗДІА, 2013. - 254 с.
21. Гавкалова Н. Л. Забезпечення інтелектуалізації праці на основі розробки системи управління знаннями / Н.Л. Гавкалова // Соціально-

экономические аспекты промышленной политики. – Т.1. - Донецк, 2013. – С. 114–121.

22. Гапоненко А. Л. Управление знаниями. Как превратить знания в капитал / А. Л. Гапоненко, Т. М. Орлова. – М.: Эксмо, 2013. – 400 с.

23. Географія промислових комплексів : підручник / С. І. Іщук, О. В. Гладкий. – К. : Знання, 2015. – 375 с.

24. Гірченко Т.Д. Маркетинг: Навчальний посібник. / Гірченко Т.Д., Дубовик О.В. – К.: «Фірма ІНКІОС». Центр навчальної літератури, 2013. - 255 с.

25. Григорьева Н. Н. Коммуникационный менеджмент: учебный курс (учебно-методический комплекс) [Электронный ресурс] : / Н. Н. Григорьева. – Режим доступа : <http://e-college.ru/xbooks/xbook157/book/index/>.

26. Грищенко І. М. Діяльність вітчизняних хутропереробних підприємств / І. М. Грищенко, А. Г. Данилкович, О. Р. Мокроусова // Легка промисловість. – 2018. – №2. – С. 3-6.

27. Гуменник В. І. Менеджмент організацій : навч. посібник / В. І. Гуменник, Ю. С. Копчак. – К. : Кондор, 2012. – 503 с.

28. Дак Дж. Д. Монстр перемен: причины успеха и провала организационных преобразований / пер. с англ. М.: Альпина, 2012. – 315 с.

29. Державне управління [Текст] : підручник : у 2 т. Т. 1 / Нац. акад. держ. упр. при Президентіві України ; ред. кол. : Ю. В. Ковбасюк (голова), К. О. Ващенко (заст.голови), Ю. П. Сурмін (заст. голови) [та ін.]. - К. : Дніпропетровськ : НАДУ, 2012. – 463 с.

30. Джанетто К. Управление знаниями: Руководство по разработке и внедрению корпоративной стратегии управления знаниями / К. Джанетто, Э. Уилер : пер. с англ. Е.М. Пестеровой. – М. : Хорошая книга, 2015. – 192 с.

31. Діброва Т.Г. Маркетингова політика комунікацій: стратегія, вітчизняна практика: навч. посіб./ Діброва Т.Г – К.: Професіонал. – 2013 . – 320 с.

32. Дойль П. Менеджмент: стратегия и тактика / П. Дойль. – СПб.: Питер, 2011. – 427 с.

33. Друкер П. Ф. Практика менеджмента [Текст] : [учеб. пособ.] / П. Ф.

Друкер ; пер. с англ. - М. : Вильямс, 2013. – 346 с.

34. Дудар Т. Г. Менеджмент : навч. посібник / Т. Г. Дудар, Р. В. Волошин, В. Т. Дудар. – К. : Центр учбової літератури, 2013. – 336 с.

35. Дункан Д. У. Основополагающие идеи в менеджменте. Уроки основоположников менеджмента и управленческой практики [Текст] : Пер. с англ. / Д. У. Дункан. - М.: Дело, 2012. - 272 с.

36. Дяченко Т. О. Основи менеджменту : підручник / Т. О. Дяченко. – К. : Кондор, 2013. – 176 с.

37. Економіка підприємства : підручник / за заг. ред. С.Ф. Покропивного. – К. : Вид-во КНЕУ, 2010. – 528 с.

38. Жигалов В. Т. Основи менеджменту і управлінської діяльності [Текст] / В. Т. Жигалов, Л. М. Шимановська. - К.: Вища школа, 2012. - 223 с.

39. Зверинцев А. Б. Коммуникационный менеджмент: Рабочая книга менеджера PR [Текст] / А. Б. Зверинцев. - СПб. : СОЮЗ, 2013. - 357 с.

40. Казарян И. Р. Коммуникации как основа эффективного управления персоналом [Текст] : учеб. пособ. / И. Р. Казарян, С. П. Морозов. - Чита : ЧитГУ, 2011. – 231 с.

41. Каніщенко О. Л. Міжнародні аспекти маркетингової діяльності // Промисловий маркетинг: Теорія та господарські ситуації / Під ред. А. О. Старостіної. – К.: «Іван Федоров», 2015. – С. 261 – 292.

42. Кивлюк О. П. Освітня культура інформаційного суспільства в контексті глобалізаційної реальності / О. П. Кивлюк // Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії : [зб.наук.пр.] – Запоріжжя : Вид-во ЗДІА, 2016. - випуск №67. - С.225 - 232.

43. Комплексные оценки в системе управления предприятием / Белый А.П., Лысенко Ю.Г., Мадых А.А. и др.; Под общ. ред. Ю.Г. Лысенко. – Донецк: ООО «Юго-Восток», Лтд», 2013. – 120 с.

44. Костенко Т.Д. Економічний аналіз і діагностика стану сучасного підприємства: Навчальний посібник. / Т.Д. Костенко, Є.О. Підгора, В.С. Рижиков. - Київ: Центр навчальної літератури, 2014. – 400 с.

45. Котлер Ф. Основы маркетинга [Текст] / Ф. Котлер ; пер. с англ. В. Б. Боброва. - М. : Прогресс, 2011. – 412 с.
46. Краснокутська Н.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: Навчальний посібник / Н.С. Краснокутська. – Київ: Центр навчальної літератури, 2012. – 352 с.
47. Кузьмін О.Є. Основи менеджменту : підруч. / О.Є. Кузьмін, О.Г.Мельник. – К.: Академвидав, 2012. – 414 с.
48. Лазарев С.В. Преодоление препятствий на пути эффективной коммуникации / С.В. Лазарев // Управление развитием персонала. – 2015. – № 3 (15) – С. 56-62.
49. Лапыгин Ю.Н. Методы оценки успешности развития организации. / Ю.Н. Лапыгин. – [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://www.iteam.ru/publications/corporation/section_95/article_3153
50. Лейхиф Дж.М. Бизнес-коммуникации / Дж.М. Лейхиф, Дж.М. Пенроуз. – СПб. : Питер, 2011. – 688 с.
51. Лук'янець Т. І. Політика комунікацій [Електронний ресурс] / Т. І. Лук'янець. – Режим доступу : [sesia.com ua/book/126/8345.html](http://sesia.com.ua/book/126/8345.html).
52. Лук'янець Т.І. Маркетингова політика комунікацій : навч. посіб. / Т.І. Лук'янець. – 2-ге вид., доп. і переробл. – К. : КНЕУ, 2013. – 524 с.
53. Лэнд П. Э. Менеджмент - искусство управлять: Секреты и опыт практикующего менеджмента [Текст] : Пер. с англ. / П. Э. Лэнд. - М. : ИНФРА-М, 2014. -143 с.
54. Макаровська Т.П. Економіка підприємства: Навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / Т.П. Макаровська, Н.М. Бондар. – К.: МАУП, 2010. – 304 с.
55. Максимова Т.С. / Інноваційна діяльність на основі інформаційно-комунікаційного забезпечення підприємств / Т.С. Максимова // Технології інформаційного та комунікаційного забезпечення інноваційної діяльності підприємства: зб. наук. пр. Східноукраїнського нац. ун – ту. ім. Володимира Даля. – Луганськ: Вид-во СХУ ім. В. Даля, 2012. – № 15. – С. 9–12.
56. Мандзюк М.М. Теоретичні рекомендації щодо вдосконалення

управління внутрішньоорганізаційними комунікаціями / М.М. Мандзюк // Управління розвитком. – 2016. – № 4 (101). – С. 180-182.

57. Маркетинг [Текст]: Підручник / Л.В. Балабанова. - 2-ге вид., переробл. і доп. - К.: Знання-Прес, 2014. - 645 с.

58. Маркетинговий менеджмент : навч. посіб. / за ред. Л. В. Балабанової. – 3-тє вид., допов. і перероб. – К. : Знання, 2011. – 354 с.

59. Маркіна І.А. Методологічні питання ефективності управління // Фінанси України. / І.А. Маркіна – 2013. – № 6. – С. 24–32.

60. Мейер В. Маршал. Оценка эффективности бизнеса / Маршал В. Мейер / Пер. с англ. А.О. Корсунский. – М.: ООО «Вершина», 2012. – 272с.

61. Мескон М.Х. Основы менеджмента : пер. с англ. / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М. : Дело, 2011. – 704 с.

62. Мильнер Б. З. Управление знаниями: Эволюция и революция в организации / Борис Захарович Мильнер. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 177 с.

63. Морозова Н.А. Управление коммуникациями в организации / Н.А. Морозова // Вестник ВГУ. Серия : Экономика и управление. – 2016. – № 2. – С. 173-181.

64. Мурашко М.І. Менеджмент персоналу: Навчально-практичний посібник / М.І. Мурашко. – К.: Знання, 2012. – 311 с.

65. Немцов В.Д. Менеджмент організацій: навч. посібн. для студ. вузів / В.Д. Немцов, Л.Є. Довгань, Г.Ф. Сініок. - К.: ЕксОб, 2012. – 392 с.

66. Орлова Т. М. Коммуникационный менеджмент в управлении экономическими системами [Текст] / Т. М. Орлова. - М. : Изд-во РАГС, 2012. - 394 с.

67. Основы менеджмента : учебное пособие [Электронный ресурс] / М. В. Цыпленкова, И. В. Моисеенко, Н. В. Гуремина, Ю. А. Бондарь. - Режим доступа: <http://www.rae.ru/monographs/211>.

68. Осовська Г.В. Основы менеджменту : навч. посіб. / Г.В. Осовська, О.А. Осовський. – К. : Кондор, 2016. – 664 с.

69. Пацкун Т. Інформаційні технології в управлінні комунікаціями на

підприємстві [Електронний ресурс] / Т. Пацкун, Ю. Миронов // Керівник.ІНФО : студентський науковий вісник. — Режим доступу: <http://kerivnyk.info/2012/04/patskun.html>.

70. Плотников М. В. Эффективные коммуникации в организации [Электронный ресурс] : / М. В. Плотников. — Режим доступу : http://www.elitarium.ru/2008/11/26/kommunikacii_organizacija.html.

71. Попов Е. В. Продвижение товаров и услуг : учеб. пособие / Е. В. Попов. - М. : Финансы и статистика, 2014. - 320 с.

72. Почепцов Г. Г. Теория коммуникации / Г.Г. Почепцов - М.: «Рефл-бук», К.: «Ваклер» - 2013. – 656 с.

73. Примак Т.О. Маркетингові комунікації : навч. посіб. / Т.О. Примак. – К. : Ельга, НікаЦентр, 2013. – 280 с.

74. Проблемы ERP и пути их решения [Электронный ресурс] // Галактика ERP (Enterprise Resource Planning). - Режим доступа: <http://www.galaktika.ru/erp/problemy-erp-i-puti-ix-resheniya.html>.

75. Редькін О.С. Сучасні стратегії та технології корпоративного управління / О.С. Редькін, В. Вернер, Н.А. Хрущ. – Одеса: “Евен”, 2013. – 216 с.

76. Різун В. В. Теорія масової комунікації [Електронний ресурс] : / В. В. Різун. — Режим доступу : <http://journlib.univ.kiev.ua/index.php?act=book.index&book=1>.

77. Рыбкин А. Несколько слов о внутренней коммуникации / А. Рыбкин // Управление человеческим потенциалом. – 2015. – № 3. – С. 2-9.

78. Сагер Л.Ю. Аналіз теоретичних основ внутрішніх комунікацій як необхідної умови ефективного управління підприємством / Л.Ю. Сагер // Маркетинг та менеджмент інновацій. – 2018. – № 1. – С. 128-136.

79. Сардак С. Формы применения маркетинга на предприятиях / С. Сардак // Маркетинг и реклама. – 2015. – № 11. – С. 17–25.

80. Серіков А. В. Управління організаційними змінами: Навчальний посібник / Серіков А. В. – Харків: Фірма «БУРУН і К», 2013. – 264 с.

81. Сиротина К.В. Как обеспечить взаимодействие ... / К.В. Сиротина //

Управление человеческим потенциалом. – 2016. – № 1. – С. 36-40.

82. Солнцев С.А. Эволюция моделей маркетинговых коммуникаций / С.А. Солнцев, Т.А. Гень // Бизнес-информ, 2016. – № 4 (3). – С. 167-171.

83. Социометрия: исследование межличностных отношений в группе [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://psyfactor.org/moreno.htm>.

84. Суровцева Е.С. Оценка эффективности деятельности по управлению организационными коммуникациями / Е.С. Суровцева, Г.Я. Рубин // Организатор производства. – 2017. – № 4. – С. 47-49.

85. Тесленко П.А. Эволюционно-синергетическая парадигма управління проектами / П. А. Тесленко // Технологический аудит и резервы производства / Спецвыпуск, Материалы МНК «Наукова періодика слов'янських країн в умовах глобалізації». Частина 1. – Харьков.- «Технологический центр», 2012. - №4/2 (6). - С. 9-10.

86. Фисун А.В. Внутрикorporативные коммуникации: проблемы построения эффективной системы / А.В. Фисун // Управление человеческим потенциалом. – 2017. – № 1 (9). – С. 24-35.

87. Хміль Ф.І. Основи менеджменту: підручник / Ф.І. Хміль. – К.: Академвидав, 2015. – 608 с.

88. Шпак Н. О. Основи комунікаційного менеджменту промислових підприємств [Текст]: монографія / Н. О. Шпак. - Л. : Видавництво Львівської політехніки, 2012. - 328 с.

89. Шубін О.О. Аналітична оцінка організаційних комунікацій / О.О. Шубін, І.В. Сіменко // Актуальні проблеми економіки. – 2018. – № 1 (103). – С. 175-184.

90. Щербань В. Маркетинг [Текст]: Навчальний посібник / Щербань В. М-во освіти і науки України Черкаська академія менеджменту. - К.: Центр навчальної літератури 2013. - 202 с.

91. Якокка Ли. Карьера менеджера [Текст] / Ли. Якокка ; пер. с англ. - М. : 2012. – 383 с.

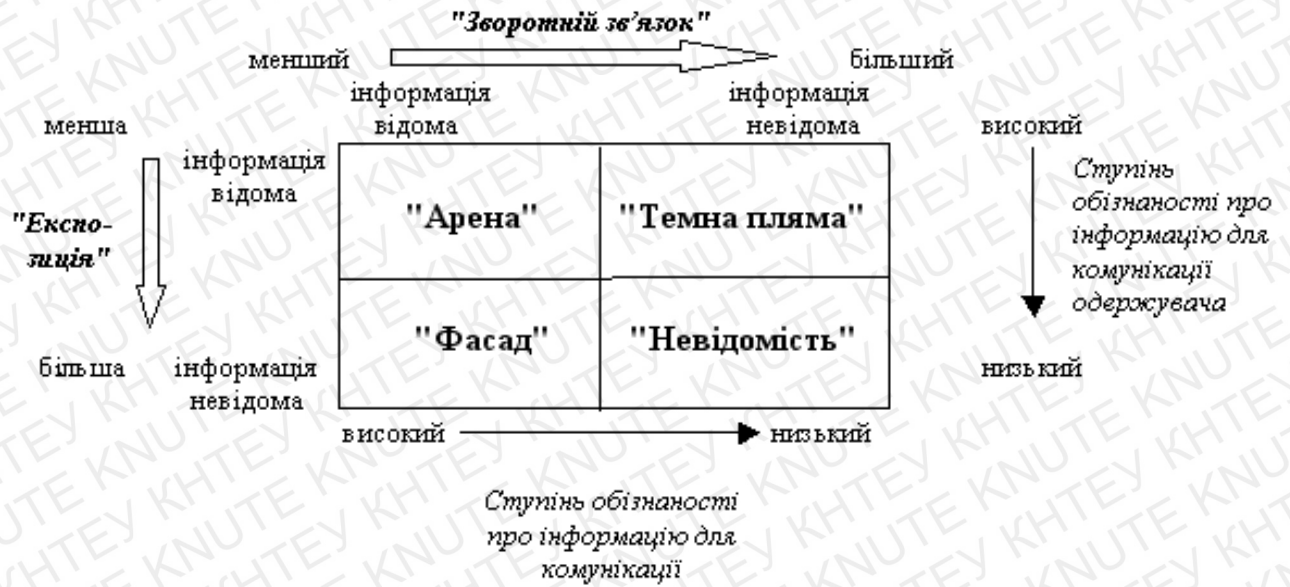
ДОДАТКИ



Види комунікацій підприємства сфери торгівлі [66, с.300]



Завдання змішаних комунікацій [10, с.336]



Модель «матриця вікно Джохарі» у системі формування ефективних змішаних комунікацій [40, с.203]

Основні фактори макросередовища, що впливають на систему змішаних комунікацій підприємства ТОВ «Амато»

Група факторів	Опис проблем	Ступінь впливу на діяльність *			Які зміни, що прогножуються, мають вплинути на систему комунікацій
		Незначний вплив	Середній вплив	Значний вплив	
Політичні	1. Складна військово-політична ситуація. 2. Вступ України до Європейського ринку.			X	1. Міжнародний ринок збуту готової продукції. 2. Більш ширша інтеграція продукції у країнах Європи
Фінансово-економічні	Відсутнє належне законодавство по оподаткуванню і кредитно-фінансовій політиці в Україні.			X	Своєчасне кредитне поповнення обігових коштів для забезпечення виробництва у міжсезонний період.
Виробничо-технологічні	1. Різке зростання цін на енергоносії. 2. Перехід на світові технології по використанню новітнього обладнання і виробничих процесів.			X	1. Впровадження перспективних заходів з підвищення енергоефективності. 2. Конкурентоздатна продукція світових зразків.
Соціальні	Поглиблення невідповідності між всезростаючим попитом на хутрові вироби і платіжною спроможністю їх потенційних покупців			X	Платіжна спроможність покупців найширших верств населення.
Екологічні	Підвищення вимог до викидів і стічних вод від сировинно-фарбувального виробництва, що призводить до значного здороження технологічних процесів, які збільшують ціну готового виробу плюс нестабільні кліматичні умови.			X	Мобілізація внутрішніх ресурсів.

**Переваги та недоліки різних типів
внутрішніх змішаних комунікацій ТОВ «Амато»**

Тип ВК	Переваги	Недоліки	Засоби
Друковані	<ul style="list-style-type: none"> - наочність та візуалізація; - відносна дешевизна окремих носіїв; - оперативність окремих повідомлень; - можливість анонімного звернення до керівництва; - інформативність; - реалізація афіліативних потреб у спілкуванні; - зміцнення почуття приналежності 	<ul style="list-style-type: none"> - обмежений зворотний зв'язок; - у цілому капіталомісткі; - тривалий часовий розрив між підготовкою матеріалу та його виходом; - незначна тривалість контакту деяких носіїв (дошки оголошень) 	<ul style="list-style-type: none"> - дошки оголошень; - корпоративні видання (газети, журнали), бюлетені; - адресно-інформаційні видання
Технологічні	<ul style="list-style-type: none"> - інтерактивність; - двосторонній характер відносин; - оперативність; - поєднання масовості та персоналізації комунікації; - доступ до великого обсягу інформації; - високе емоційне залучення; - можливість одночасного інформування персоналу в різних містах, країнах; - необмежений обсяг; - зручний доступ; - наявність можливості прямих комунікацій щодо актуальних питань та оперативність отримання зворотного зв'язку від співробітників; - можуть мати як регулярний, так і епізодичний характер 	<ul style="list-style-type: none"> - висока вартість відносно інших видів ВК; - обмежена інформаційна місткість окремих носіїв (корпоративне радіо, відео-журнал); - необхідність залучення додаткових спеціалістів; - наявність «технофобії» в окремих співробітників; - можливе перетворення окремих інструментів (наприклад, електронних розсилок) в «циркуляри згори», що не дають можливості зворотного зв'язку 	<ul style="list-style-type: none"> - телефон; - Інтернет, e-mail; - інформаційні термінали; - відео-журнали; - корпоративне телебачення; - корпоративне радіо
Персональні	<ul style="list-style-type: none"> - інформаційна насиченість; - двосторонній характер комунікації; - високе емоційне залучення; - підвищення лояльності, командного духу співробітників; - оперативність надання інформації 	<ul style="list-style-type: none"> - висока вартість окремих засобів (загальні збори персоналу); - відрив співробітників від основної роботи; - неточність і недостовірність особистих комунікацій, чуток 	<ul style="list-style-type: none"> - загальні збори персоналу; - інформаційні сесії підрозділів, відділів; - ювілеї компанії, національні свята; - пікніки, екскурсії, спортивні програми; - особисті комунікації; - чутки

Бар'єри на шляху ефективних змішаних комунікацій ТОВ «Амато»

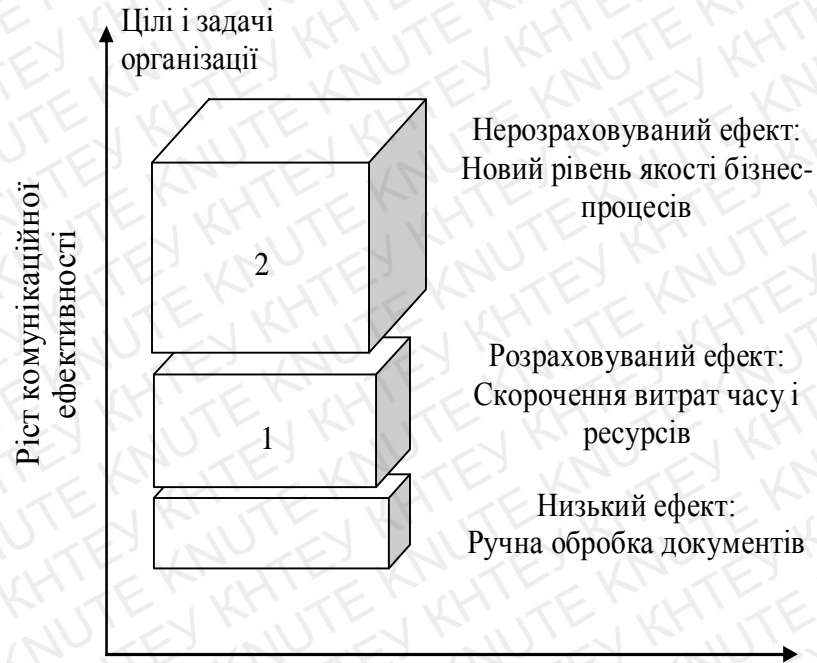
Види бар'єрів	
Міжособистісні	Організаційні
<ul style="list-style-type: none"> – індивідуальне сприйняття та інтерпретація змісту повідомлення; – неточність у тлумаченні значення слів, жестів, інтонації, міміки тощо; – обмеженість інформаційної місткості сприйняття (короткочасної пам'яті); – різний рівень знань; 	<ul style="list-style-type: none"> – спотворення змісту повідомлення; – невідповідність способу передачі інформації її сприйняттю; – некомпетентність працівників; – неефективність організаційної структури; – проблема адресності повідомлення;
<ul style="list-style-type: none"> – різний емоційний стан; – різниця в статі, расі, соціально-економічному статусі; – різні потреби, інтереси, накопичений досвід; – психологічна несумісність осіб, що беруть участь у процесі комунікації; – невміння слухати іншу людину; – велика кількість напрямків отримання інформації - труднощі для людини у виборі основного напрямку спілкування; – одержувачі інформації сприймають насамперед ту інформацію, яку вони сподіваються одержати, й іноді ігнорують дані, які суперечать уявленням, які у них склалися; – упереджене ставлення обох контрагентів комунікації до обговорення та аргументації; – притаманні людині властивості перебільшувати те, що стосується її самої та зменшувати те, що стосується інших; – схильність співвідносити свою реакцію на повідомлення з реакцією інших індивідів; – бажання отримувача, щоб повідомлення отримав хтось інший; – інстинктивне почуття протесту проти нав'язування чужої волі 	<ul style="list-style-type: none"> – неефективна структура організації – чим вища в організації вертикаль влади, тим більша ймовірність спотворення інформації; – комунікативна, професійна та методологічна некомпетентність персоналу; – неефективний спосіб організації робіт і розподілу завдань; – конфлікти як між підрозділами, так і між людьми; – авторитарне ставлення адміністрації до підлеглих; – нечіткість виконання або небажання керівників виконувати свої обов'язки; – відсутність здорової атмосфери у розробленні ділової політики і мотивації для спілкування працівників між собою; – неправильне визначення прав і відповідальності; – страх керівників та підлеглих за наслідки при передачі надто відвертої інформації тощо
Спільні	
<ul style="list-style-type: none"> – труднощі в отриманні зворотного зв'язку; – інформаційні перевантаження – перевищення реальних можливостей системи комунікацій та людей, які до неї входять, обробляти інформацію; – спрощена інформація, що несе в собі мало конструктивних ідей, слабо пов'язана з контекстом повідомлення; – конкуренція між повідомленнями (одночасний вплив на отримувача декількох джерел інформації); – велика кількість напрямків отримання інформації; – кодифікаційний – втрата частини повідомлення під час кодування та декодування повідомлення; – внаслідок заміни одних понять іншими через нечітке їх визначення отримувач аналізує повідомлення з інших позицій, ніж відправник 	

**Авторський підхід щодо альтернативних варіантів управлінських рішень
залежно від типів причин неефективності змішаних комунікацій та їхніх
наслідків на підприємстві ТОВ «Амато»**

Характер змішаних кому-нікацій	Причини неефективності	Наслідки (можливості)	Альтернативні рішення
Економічного характеру:	<ul style="list-style-type: none"> - прорахунки в системі матеріально- технічного постачання; - фізичне й моральне зношення основних фондів; - тривалий період амортизації ОФ; - збільшення податкового тиску на підприємство; - неефективне використання торговельних потужностей і площ; - низький рівень маркетингової діяльності; - відсутність ефективної інноваційно- інвестиційної політики 	<ul style="list-style-type: none"> - зниження обсягів збуту; - втрата клієнтів/ринків збуту; - втрата (недоотримання) прибутків; - зниження рівня конкурентоспроможності; - втрата позицій на ринку; - сповільнення роботи підприємства, банкрутство, ліквідація 	<ul style="list-style-type: none"> - пошук і підтримка інновацій; - диверсифікація діяльності; - зміна стратегії діяльності підприємства; - санація підприємства; - вихід із ринку; - інше
Інформаційного характеру:	<ul style="list-style-type: none"> - розпливчастість даних; - недостовірність інформації; - невідповідність способу передачі даних цілям комунікації; - невідповідність інформації в різних підрозділах; - використання застарілої інформації, неоднозначність повідомлень; - надлишок інформації; - недосконалість системи кодування інформації; - конкуренція між повідомленнями 	<ul style="list-style-type: none"> - втрати при передачі та зберіганні інформації; - спотворення інформації в процесі передачі; - інформаційне перевантаження 	<ul style="list-style-type: none"> - створення системи первинного контролю інформації; - упровадження заходів та засобів захисту інформації, контролю захисту інформації
Технічного характеру:	<ul style="list-style-type: none"> - перевантаженість каналів зв'язку; - недосконалість програмного забезпечення; - недостатній рівень технічного оснащення підприємства; - невідповідність апаратного забезпечення; - погана робота технічних служб; - слабкість внутрішньої локальної мережі; - низький рівень технічної освіченості персоналу 	<ul style="list-style-type: none"> - часті збої в системі технічного забезпечення; - надмірний час обслуговування 	<ul style="list-style-type: none"> - підвищення рівня технічної освіченості персоналу; - оновлення програмного забезпечення, модернізація або заміна устаткування і т. д.

Продовження додатку Є

Соціально-психологічного характеру:	<ul style="list-style-type: none"> - замовчування інформації; - помилкова інтерпретація повідомлень; - неконтрольованість неформальних комунікацій; - недовіра до автора повідомлень; - упередженість в оцінці повідомлень; - підвищений рівень конфліктності; - емоційне збудження працівників; - неврахування особливостей характеру, емоційного стану, рівня знань; - неповага до думки учасників комунікацій; - неувважність і відсутність бажання до комунікації; 	<ul style="list-style-type: none"> - погіршення психологічного клімату; - незацікавленість у кінцевому підсумку роботи; - конфлікт інтересів, мотивів; - погіршення відносин із контрагентами; - відсутність лояльності персоналу до підприємства 	<ul style="list-style-type: none"> - зміна типу управління; - підбір персоналу з урахуванням психотипу кандидатів на роботу; - заходи з посилення командного духу; - розроблення та впровадження корпоративних норм, правил, принципів внутрішніх комунікацій, системи якості комунікацій
Організаційного характеру:	<ul style="list-style-type: none"> - надмірна кількість рівнів управління; - слабкість горизонтальних комунікацій; - нерівномірність розподілу повноважень; - перевантаження керівників; - погане формулювання повідомлень; - проблема адресності повідомлень; - відсутність роз'яснень; - неправильно розрахований час реакції на повідомлення; - некомпетентність працівників; - неефективний спосіб організації робіт і розподілу завдань (у т. ч. відсутність посадових інструкцій) 	<ul style="list-style-type: none"> - неузгодження, дублювання виконуваних функцій та цільових завдань; - накопичення невиконаних завдань; - зниження ступеня керованості персоналу, рівня відповідальності керівництва; - порушення трудової дисципліни; - розголошення конфіденційної інформації; - підвищення рівня плинності кадрів; - низький рівень працездатності; - невикористання трудового потенціалу; - втрата навичок 	<ul style="list-style-type: none"> - розроблення та впровадження корпоративних норм, правил, принципів внутрішніх комунікацій, системи якості комунікацій; - підвищення кваліфікації та навчання кадрів; - зміна організаційної структури управління; - зміна типу управління; - заміна кадрів



Ефект від впровадження автоматизованої системи електронного документообігу «ДІЛО» у системі змішаних комунікацій ТОВ «Амато»

**Планування грошових потоків від реалізації проекту впровадження
автоматизованої системи «ДІЛО» в системі змішаних комунікацій
ТОВ «Амато»**

№п/п	Показники (параметри)	Роки				
		1	2	3	4	5
1	Початкові інвестиції (грн.)	700000	-	-	-	-
2	Грошові надходження від виробничо-торговельної діяльності всього, грн.:	908409	908409	908409	908409	908409
	- реалізація виробів зі шкіри	648981	648981	648981	648981	648981
	- реалізація виробів з хутра	238940	238940	238940	238940	238940
	- послуги індивідуального замовлення	20488	20488	20488	20488	20488
3	Грошові видатки на здійснення операцій, всього, грн.:	611532	611532	611532	611532	611532
	- реалізація виробів зі шкіри	238854	238854	238854	238854	238854
	- реалізація виробів з хутра	67329	67329	67329	67329	67329
	- послуги індивідуального замовлення	305349	305349	305349	305349	305349
4	Амортизаційні відрахування	100000	100000	100000	100000	100000
5	Очікуваний прибуток до оподаткування, грн.	296877	296877	296877	296877	296877
6	Очікуваний чистий прибуток, грн.	243439	243439	243439	243439	243439
7	Очікуваний чистий грошовий потік, грн. (р.6+р.4)	343439	343439	343439	343439	343439
8	Дисконтований чистий грошовий потік (р.7/(1+i) ^t)	269459	211415	165874	130144	102109
9	Кумулятивний дисконтований грошовий потік	269459	480875	646749	776892	879002