

ЗатверджуюЗав. кафедрою _____
(підпис)д.е.н., проф. Шимановська-Діанич Л.М.
(науковий ступінь, вчене звання, ПІБ)

«_____» _____ 2022 р.

ПогодженоНауковий керівник _____
(підпис)д.е.н., проф. Шимановська-Діанич Л.М.
(науковий ступінь, вчене звання, ПІБ)

«_____» _____ 2022 р.

Планкваліфікаційної роботи студентки ступеня вищої освіти **бакалавр**, спеціальності
073 «Менеджмент»**Косенко Олени Олександрівни**

(прізвище, ім'я, по батькові студента(ки))

на тему Сучасні тенденції управління комунікаціями підприємства
(назва теми)

(за матеріалами (АТ «Укртелеком»)

(назва підприємства, організації, установи)

Вступ

Розділ 1. Теоретичні аспекти управління комунікаціями підприємства

1.1. Сутність комунікацій підприємства

1.2. Складові та особливості механізму управління комунікаціями
в підприємствах

Розділ 2. Діагностика управління комунікаціями АТ «Укртелеком»

2.1. Загальна соціально-економічна характеристика АТ «Укртелеком»

2.2. Оцінка управління комунікаціями АТ «Укртелеком»

Розділ 3. Шляхи вдосконалення управління комунікаціями АТ «Укртелеком»

3.1. Вдосконалення комунікацій – як засіб підвищення ефективності управління АТ
«Укртелеком»3.2. Удосконалення наукових підходів до формування комунікаційної політики АТ
«Укртелеком»

Висновки

Студентка _____

(підпис)

Косенко О.О.

(ініціали, прізвище)

«_____» _____ 2022 р.

ЗМІСТ

	стор.
Вступ	3
Розділ 1. Теоретичні аспекти управління комунікаціями підприємства	6
1.1 Сутність комунікацій підприємства	6
1.2 Складові та особливості механізму управління комунікаціями в підприємствах	14
Розділ 2. Діагностика управління комунікаціями АТ «Укртелеком»	23
2.1 Загальна соціально-економічна характеристика АТ «Укртелеком»	23
2.2 Оцінка управління комунікаціями АТ «Укртелеком»	39
Розділ 3. Шляхи вдосконалення управління комунікаціями АТ «Укртелеком»	48
3.1 Вдосконалення комунікацій – як засіб підвищення ефективності управління АТ «Укртелеком»	48
3.2 Удосконалення наукових підходів до формування комунікаційної політики АТ «Укртелеком»	58
Висновки	65
Список використаних джерел	68
Додатки	74

ВСТУП

Кожна людина щодня користується комунікаціями, але лише деякі це роблять досить узгоджено. Майже неможливо переоцінити важливість комунікацій в управлінні. Майже все, що роблять керівники, аби полегшити досягнення цілей організації, потребує ефективного обміну інформацією. Якщо люди не зможуть обмінюватися інформацією, то вони не зможуть і працювати разом, формулювати цілі й досягати їх. Організації користуються найрізноманітнішими засобами комунікацій як із зовнішньою середою, так і всередині організації. Керівники повинні завжди мати прямий та зворотній контакт з менеджерами нижчих ланок і, як наслідок, з усіма працівниками організації. Суттєвий вплив на комунікації в організаціях мають електронні засоби комунікацій. Інформаційні технології можуть використовувати комп'ютери, комп'ютерні мережі, телефони та інше устаткування. Сучасні комунікаційні реалії потребують більш детальнішого розгляду цієї важливої проблематики.

В наш час комунікація – це не тільки спосіб передачі інформації, а й один з найважливіших інструментів управління діловими відносинами. Вона допомагає підприємствам розвиватися та зміцнювати власні позиції на ринку. Комунікації у менеджменті пов'язують між собою усі управлінські функції та впливають на результативність їх виконання. Саме завдяки комунікації досягається довіра і взаємосприйняття поглядів, різних думок, дій, завдань. Так, для реалізації управлінських функцій менеджер, за допомогою комунікацій, формує цілі і завдання, здійснює оцінку ситуації, виявляє проблеми та має можливість підготувати і прийняти відповідне управлінське рішення, проконтролювати хід його виконання.

Теоретико-методичним базисом формування, оцінки та удосконалення управління комунікаціями в підприємствах є наукові здобутки іноземних і вітчизняних вчених. Серед них слід відзначити таких: О. Апарова, Б. Берлесон, Д. Баюра, О. Безчасний, Д. Берд, Дж. Бернет, С. Боняр, Н. Ботвина, Т. Булах, О. Ващенко, М. Верескун, О. Виноградова, О. Гривківська, Д. Горовий, О.

Гудзь, О. Гусева, О. Жам, І. Зеліско, Н. Євтушенко, Т. Єжижанська, О. Князева, В. Колосок, Ф. Котлер, Ж. Крисько, Л. Лазоренко, С. Легомінова, Н. Любченко, Д. Никифорчук, В. Орел, І. Охрименко, Ю. Половинчак, Н. Прокопенко, А. Сорока, П. Стецюк, Т. Сьомкіна, І. Троц, Т. Халімон, Л. Шваб та інші.

У наукових працях названих авторів розкрито питання формування та організації управління комунікаціями в підприємствах, окреслені взаємопов'язані підходи функціональної їх взаємодії, накопичення та передачі інформації для перспективного комунікаційного прориву в управлінні підприємствами. Проте, як показує практика, сучасні комунікаційні реалії ускладнили раніше існуючі моделі з переходом до більш інтенсивних комунікацій та потребують більш детальнішого розгляду цієї важливої проблематики.

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретико-методичного базису та науково-організаційних рекомендацій щодо удосконалення управління комунікаціями в АТ «Укртелеком».

Досягнення цієї мети зумовило необхідність постановки й вирішення наступних дослідницьких завдань:

- розкрити сутність комунікацій підприємств;
- визначити складові та особливості механізму управління комунікаціями в підприємствах;
- дати загальну соціально-економічну характеристику АТ «Укртелеком»;
- провести оцінку управління комунікаціями АТ «Укртелеком»;
- запропонувати вдосконалення комунікацій – як засіб підвищення ефективності управління АТ «Укртелеком»;
- рекомендувати удосконалення наукових підходів до формування комунікаційної політики АТ «Укртелеком».

Об'єктом дослідження є процес управління комунікаціями в АТ «Укртелеком».

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних і прикладних засад щодо управління комунікаціями в АТ «Укртелеком».

Теоретико-методичною платформою дослідження виступали загальнонаукові та спеціальні економічні методи пізнання, фундаментальні положення теорії управління і загальні принципи економічної науки. Для досягнення поставленої мети та розв'язання дослідницьких завдань були використані наступні методи і підходи: метод дедукції – для формування логічної структури наукового пошуку; логічний та історичний методи – для розкриття сутнісних характеристик та уточнення завдань комунікацій підприємств.

Інформаційною базою дослідження є законодавчі та нормативно-правові акти України, офіційні публікації Державної служби статистики України

Наукова новизна одержаних результатів полягає в обґрунтуванні теоретико-методичного базису та науково-організаційних рекомендацій щодо удосконалення управління комунікаціями в АТ «Укртелеком».

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що теоретичні положення, висновки та рекомендації можуть бути використані у практичній діяльності АТ «Укртелеком».

За результатами кваліфікаційної роботи ступеня вищої освіти бакалавр опубліковано тези «Сучасні тенденції управління комунікаціями підприємства»

Кваліфікаційна робота ступеня вищої освіти бакалавр складається зі вступу, трьох розділів, висновків, та списку використаних джерел. Обсяг основного тексту складає 73 сторінки. Робота містить 13 таблиць, 12 рисунків, 59 літературних джерела та 7 додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КОМУНІКАЦІЯМИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність комунікацій підприємства

З переходом в епоху інформаційної цивілізації та побудови новітніх технологій, комунікації в підприємствах поступово розвиваються та постійно удосконалюється. Без комунікаційних зв'язків, не можливо уявити сучасне підприємство. Нині, інформаційно-комунікаційні технології здатні кардинально змінити способи управління комунікаціями в підприємствах. Сьогодні важко уявити світ без гігантських обсягів інформації та спілкування. Технічні можливості обміну інформацією інтенсифікують взаємодію людини і світу. Ми спостерігаємо інформаційний вибух, в якому сформувалися потужні потоки комунікацій, які змінюють як управління, так і світ. І якщо сучасні фахівці не встигають сприймати ці потоки, або навіть оперувати змінами, вони втрачають саму можливість відчувати актуальну сучасність [39].

Комунікація є системною роботою. Вона потребує планування, що базується на дослідженнях, і здебільшого має охоплювати весь спектр можливих форматів, ланцюгів та каналів. Інформацію на підприємстві ми можемо називати певним сигналом чи навіть повідомленням про будь-яку подію, яка відбулася або буде відбуватися на підприємстві.

Нині, завдяки комунікаціям можна успішно вести бізнес максимально використовуючи інформаційно-комунікаційні технології. Все більшу затребуваність комунікативних знань і навиків зумовив «комунікативний бум», який призвів до того, що проблеми комунікації сьогодні турбують вчених різних напрямків, а сам термін «комунікація» вже міцно увійшов у понятійний апарат соціально-гуманітарного знання. Трансформація індустріального суспільства на інформаційне супроводжується не лише кількісними зрушеннями, а й якісними змінами [42].

За етимологічною природою, термін «комунікація», відповідно до даних академічного словникового видання, походить від латинського *communicatio* («повідомлення, передача»), пов'язаного з дієсловом *communico* («роблю спільним; повідомляю; з'єдную»), що є похідним від *communis* («спільний») [31].

Під комунікацією розуміють тип взаємодії між людьми, який передбачає інформаційний обмін, своєрідну «інформаційну кооперацію» [162] у різноманітних процесах спілкування.

Науковці по різному тлумачать зміст «комунікації». У широкому значенні – це різновид взаємодії між тими чи іншими суб'єктами інформаційного впливу за посередництвом певного визначеного об'єкта, тобто повідомлення. Отже, мова йде про взаємодію певних людей, груп людей, соціальних інститутів, суспільства загалом [12].

Український дослідник В. Бебик пропонує таке визначення поняття комунікації: «Комунікація – це опосередкована і цілеспрямована взаємодія двох суб'єктів, яка може відбутися як в реальному, так і віртуальному просторі і часі» [12]. «Будь-яка комунікація, – вважає він, передбачає передачу інформації, тому визначає відносини і, як наслідок, взаємовідносини між суб'єктами, які перебувають у процесі комунікації» [12].

Поняття комунікація є досить об'ємним та наукомістким, що робить акцент на специфічному відношенні елементів управління з чіткими управлінськими змінами за умов розвитку інформаційного суспільства. Сам феномен визначення поняття «комунікація» розглядається з різних сторін та з різних літературних джерел. В працях вітчизняних та закордонних дослідників представленні різні визначення поняття «комунікація» (табл.1.1).

Н. Гавкалова та Н. Маркова [38] відмічали, що «найголовніше в управлінській діяльності – є реалізація функцій, а роль, яку відіграють комунікації в управлінській діяльності – це обмін інформацією між людьми, який необхідний при реалізації будь-якої з функцій менеджменту. Він є

найважливішою умовою прийняття обґрунтованих рішень, грає величезну роль в міжособистісних стосунках і формуванні іміджу підприємства» [38].

Таблиця 1.1.

Погляди на визначення поняття «комунікація» [38]

Визначення поняття	Автор
Комунікація – обмін інформацією, у результаті якого керівник отримує інформацію, необхідну для прийняття ефективних рішень, і доводить її до відома співробітників.	Хміль Ф.І. [54]
Комунікації – процеси зв'язку між працівниками, підрозділами, організаціями тощо.	Кузьмін О.Е. [21]
Комунікація – це процес обміну інформацією та передача даних між окремими людьми або їх групами.	Мільнер Б.З. [28]
Комунікації – це всепроникаючий і складний процес, який включає людей, що розмовляють під час особистого спілкування або в групах, на зборах, ведуть розмову по телефону чи читають і складають службові записки, листи і звіти.	Осовська Г.В., Осовський О.А. [35]
Комунікація – це зв'язок, повідомлення, засіб зв'язку, інформацію, засіб інформації, а також контакт, спілкування, поєднання.	Землянова Л. М. [13]
Під комунікацією розуміють тип взаємодії між людьми, який передбачає інформаційний обмін, своєрідну «інформаційну кооперацію» у різноманітних процесах спілкування.	Рац М. [47]
Комунікація – це також вербальні та невербальні стосунки, обмін інформацією, поводження, порозуміння і його спроба, зв'язки, взаємозалежність тощо.	Беляков О. О. [17]
Комунікація – це процес обміну інформацією, її смисловим значенням між двома або більше людьми. Інформація в процесі комунікації передається не тільки для того, щоб могли прийматися здорові рішення, але також і для того, щоб вони могли виконуватися.	Мескон М. [30]

Управління комунікаціями в підприємствах, переважно, відбувається між працівниками, і це є процесом обміну інформації в середині колективу, де передача по комунікаційному ланцюгу розповсюджується по відділах та між окремими працівниками цього підприємства. Тобто, «комунікація» – є специфічною функцією управління, яка дозволяє при правильній передачі інформації, забезпечити надійне з'єднання усіх каналів підприємства та їх взаємодію.

Так, відомий американський теоретик комунікації У. Шрамм [27], відмічає, що комунікація (у всякому випадку, управлінська комунікація) – це те, що відбувається між працівниками. Сама по собі, без працівників – вона не існує. В неї

нема нічого магічного, крім того, що працівники вступають в комунікаційні зв'язки. У повідомленні немає іншого змісту, крім того, яке в нього вклали працівники підприємства. Таким чином, вивчаючи комунікацію, вивчаємо і працівників підприємства, що вступають у відносини один з одним, зі своїми групами, підприємством і суспільством в цілому [37].

Фактично, під «комунікаціями» на підприємствах слід розуміти обмін інформацією між структурними підрозділами та працівниками у комунікаційному середовищі підприємства за рахунок взаємодії між елементами комунікаційного процесу підприємств.

А під «управлінням комунікаціями в підприємствах» розуміють: цілеспрямований вплив інформаційного повідомлення на систему комунікацій через комунікаційні канали за рахунок взаємодії всіх елементів комунікаційного процесу, що забезпечить розвиток комунікацій в підприємствах. Комунікація є важливим елементом управління підприємством, бо без правильно налагодженого комунікаційного процесу створювати, відправляти, отримувати та аналізувати інформацію на підприємстві не можливо.

Останнім часом комунікації в управлінні підприємством зазнали суттєвих змін. Раніше на підприємствах з налагодженою комунікацією переважали комунікативні потоки без зворотного зв'язку. Цікаво, що і зараз спостерігаються такі підприємства, де організація керівництва та управління процесом на підприємстві знаходиться на низькому рівні, тобто це помилково побудовані комунікації [21].

На рисунку 1.1 зображений комунікаційний процес на підприємстві.

Дуже важливим для підприємства є вміння правильно виокремлювати внутрішні комунікації, тобто комунікації між структурними підрозділами, працівниками тощо та зовнішні комунікації, тобто комунікації підприємства із зовнішнім середовищем. При цьому, інколи виділяють ще третій напрямок комунікацій, так звані корпоративні комунікації, що забезпечують обмін інформації між структурними підрозділами підприємства, які територіально відокремлені між собою [16].

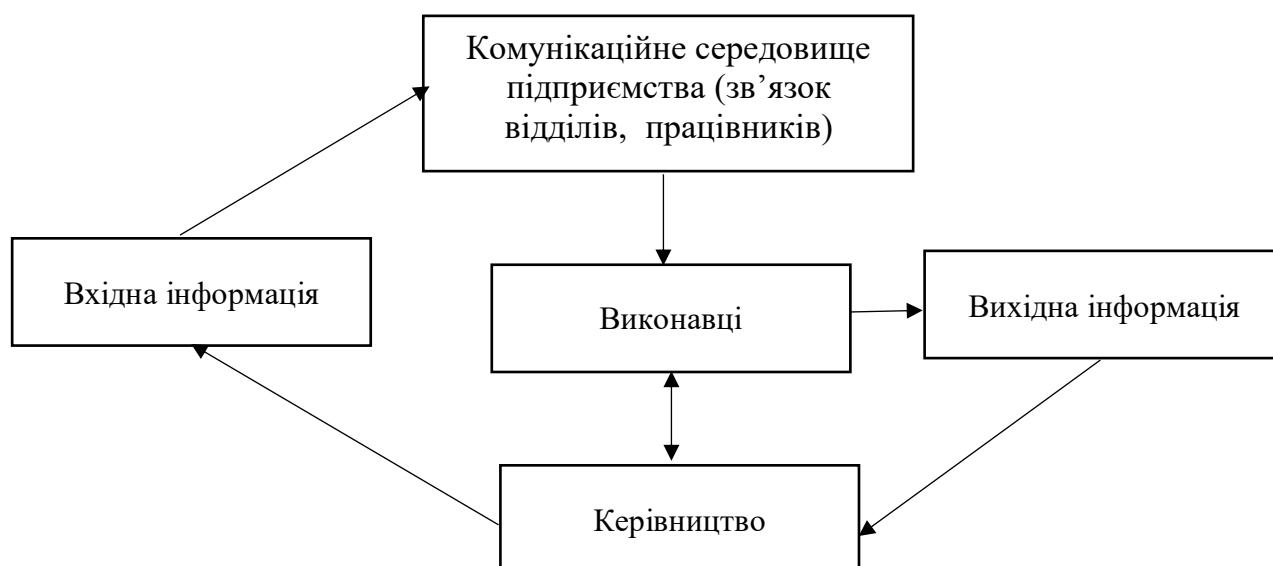


Рис. 1.1. Комунаційний процес на підприємстві [16]

Організаційні заходи в управлінні підприємством за допомогою раціонально налагоджених комунацій, покликані сформувати у всіх учасників управлінського процесу однозначне розуміння глобальної місії підприємства та пов'язаною з нею метою і специфічних цілей, і тим самим визначати місце кожного працівника в загальному комунаційному процесі. Дуже важливо, щоб всі виконавці таких управлінських процесів усвідомили, що зв'язки необхідні для їх взаємодій і могли включитися в побудову структури цих зв'язків.

Такі взаємодії за допомогою комунацій забезпечують кожному працівнику, отримання більш повної інформації про усі бізнес-процеси та бізнес-контакти на підприємстві, що необхідно для ефективної їх участі в управлінні підприємством.

Управління комунаціями в підприємствах не можливе без виконавців і керівних осіб, тобто ми можемо побудувати елементний ланцюг комунаційного процесу на підприємстві (рис. 1.2).

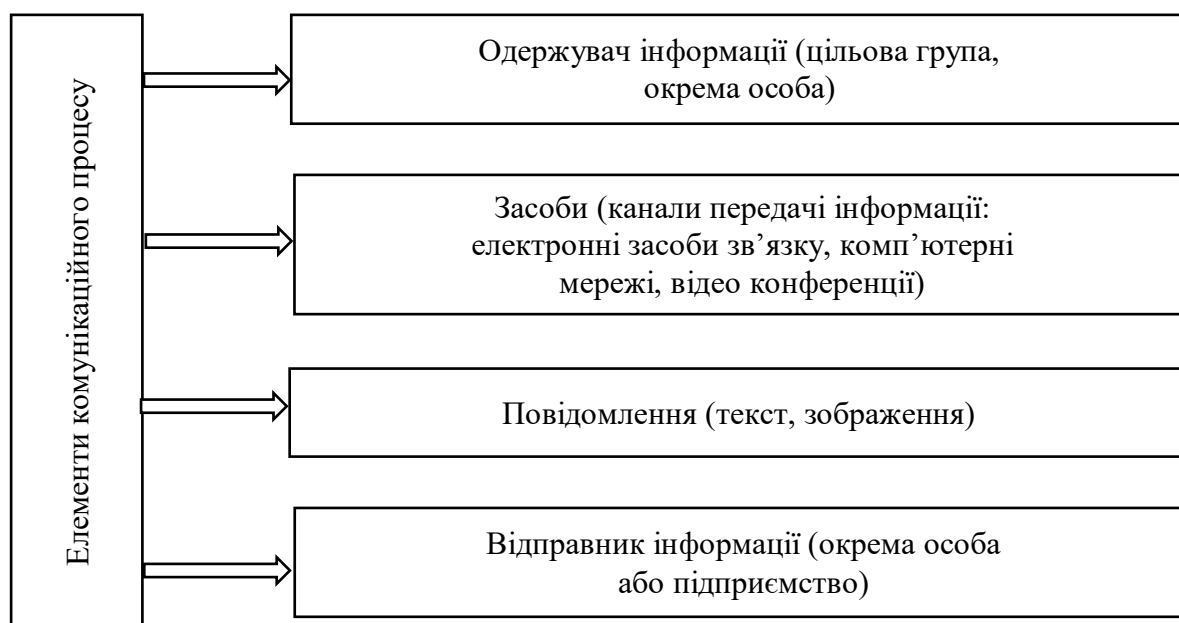


Рис. 1.2. Елементний ланцюг комунікаційного процесу на підприємстві [26]

Комунікаційний процес – це обмін інформацією між двома або більшою кількістю людей.

Виокремлюють чотири основні елементи комунікаційного процесу [7]:

- 1) відправник – іншими словами це адресант, комунікант (особа, котра генерує ідею, збирає, опрацьовує та передає інформацію);
- 2) повідомлення – це безпосередньо інформація, що закодована за допомогою певних символів;
- 3) канали – це засоби передачі інформації (переговори, наради, звіти, службові записки, усна та письмова передача, різні комп'ютерні мережі тощо);
- 4) одержувач – іншими словами це адресат або реципієнт (особа, якій призначена інформація) [7].

Відправник має за допомогою символів закодувати ідею, яку хоче передати. Таке кодування перетворює ідею в повідомлення. Кодування – це процес трансформації перетворення інформації у повідомлення за допомогою цифрових символів, слів, інтонацій голосу, рисунків, жестів, виразів обличчя тощо. Повідомлення є реальним фізичним продуктом процесу кодування інформації.

Результативність кодування залежить від: здібностей хисту відправника відповідним чином кодувати інформацію, що призначена для обміну; ставлення відправника щодо інформації, яка кодується; ступеня обізнаності (глибини знань) відправника про інформацію, що кодується; соціокультурного середовища, в якому знаходиться відправник [40].

У процесі управління комунікаціями в підприємствах основні елементи проходять ряд взаємопов'язаних етапів:

1. Зародження ідеї. Відправник вирішує, яку інформацію потрібно зробити предметом обміну.

2. Кодування інформації і вибір каналу передачі. Для того, щоб передати сформовану ідею, відправник повинен за допомогою символів закодувати її, використовуючи для цього слова, інтонації, жести, цифрові символи. Кодування перетворює ідею в повідомлення.

3. Передача ідеї. Відправник використовує канал для доставки повідомлення отримувачу.

4. Декодування. Це переклад символів у думки. Якщо символи, які обрав відправник, мають теж саме значення до одержувача, то обмін інформацією буде ефективним.

5. Зворотний зв'язок. Це реакція одержувача повідомлення після ознайомлення із змістом [41].

Якість комунікацій в системі управління визначає і якість управлінських рішень. Комунікаціями пронизана вся система управління підприємством. Метою комунікації є розуміння, осмислення переданої інформації, адже сам по собі факт обміну інформацією не забезпечує ефективності спілкування працівників на підприємстві. Якщо усунути комунікацію, то підприємство перестане бути керованим, його діяльність набуває хаотичного, нескоординованого характеру. При управлінні комунікаціями підприємства важливо розуміти інформаційні потреби та можливості співробітників, а також володіти основними технологіями комунікацій в управлінні [39].

Комунікації у менеджменті відносять до процесів управління, оскільки вони пов'язують функції організації, планування, мотивації та контролю. Формально, комунікаційний процес визначають як процес обміну інформацією між співробітниками підприємства та суб'єктами зовнішнього середовища з метою розв'язання певних проблем [11].

Розглядаючи комунікаційний процес на підприємстві, переважно мають на увазі людей, які безпосередньо спілкуються особисто або в групі, а також їх телефонні розмови, листування та звітування. І хоча дійсно на ці випадки припадає основна частина комунікацій, при розгляді досить складного комунікативного процесу не можна обмежуватись лише ними. Треба враховувати, що комунікації передбачають не лише обмін інформацією, а й формування різних форм зв'язків між людьми, заснованих на різних видах взаємозв'язків, які спрямовані на досягнення мети підприємства. Вони являють собою особливу форму впливу на співробітників підприємства та суб'єктів зовнішнього середовища.

Комунікації тісно переплітаються із інформацією. Інформацію передають організовано (формально) і стихійно (неформально). Так, періодичні звіти за визначеною формою становлять організований зворотний зв'язок, а стихійне поширення інформації – неформальні канали зв'язку [17].

Управління комунікаціями в підприємствах є суттєвим важелем для організації виробничого процесу підприємства. «Хто володіє інформацією, той володіє світом» – такі вислови актуальні і нині. Інформація допомагає розвитку самого підприємства.

Виходячи з того, що комунікації в управлінні підприємством, передусім, виступають, як об'єднуючий аспект всіх ланок організаційного характеру [52], до основних функцій комунікацій доцільно віднести:

інформаційна – це передача інформації контактній аудиторії, одній особі або групі, інформування про якісь події (зокрема, повідомлення на радіо);

емоційно-тонізуюча функція полягає в регулюванні емоцій аудиторії, стимулюванні її певних емоційних реакцій;

переконуюча – це прагнення вплинути на інших (висловлення захоплення, прохання);

соціально-ритуальна – це використання норм і звичаїв соціальнокультурної поведінки (процедура знайомств);

соціалізуюча – це пов'язана із соціальним вихованням членів суспільства, формуванням або зміною інтенсивності та спрямованості соціальних настанов, цінностей і ціннісних орієнтацій контактної аудиторії, зокрема, соціалізуюча функція може розглядатися як така, що реалізує стратегічний PR, на якому ґрунтується вся суспільна сфера;

організаційно-поведінкова – це пов'язана з ініціюванням або припиненням певних дій контактної аудиторії, з нею можна поєднати тактичний PR (політична, виборча або рекламна кампанія);

формування громадської думки тощо [52].

Отже, управління комунікаціями в підприємствах та розвиток комп'ютерних інформаційних технологій, який нерозривно пов'язаний з розвитком інформаційних систем, використовується для автоматизованого розв'язування певного роду комунікаційних задач, а основною функцією такої систем є забезпечення керівництва підприємства інформацією.

1.2. Складові та особливості механізму управління комунікаціями в підприємствах

Активна трансформація комунікаційних процесів на підприємстві відбувається протягом останніх років, що вимагає суттєвих змін в системі управління комунікаціями, без якої не можливі ефективні комунікаційні взаємодії в підприємствах. Т. Грінер, переконує щодо існування доказу того, що ефективна комунікація із працівниками приносить користь підприємству і підвищує продуктивність праці.

Це може допомогти підприємству вижити та підвищити безпеку і прихильність працівників в середині підприємства. Зрозуміло, якщо

підприємство хоче підтримувати або підвищувати ефективність бізнесу, комунікації є найважливішим фактором [26].

Практично, механізм управління комунікаціями покликаний забезпечувати інформаційний обмін між елементами та рівнями комунікаційного процесу та між функціональними відділами і підрозділами підприємства.

Саме підприємство є системою, яка складається з механізмів та зв'язків. Кожен елемент такої системи впливає на комунікаційний процес та механізм підприємства, який налагоджує взаємозв'язки між підрозділами підприємства та із зовнішнім середовищем.

Виокремлюють три аспекти комунікаційного процесу на підприємстві: технічний, семантичний і прагматичний.

Технічний аспект зв'язують з процесами передачі інформації від однієї точки, устаткування або особи іншій за відповідними каналами.

Семантичний аспект відображає передачу і прийом інформації, включаючи її розуміння одержувачем.

Прагматичний аспект враховує вплив прийнятої інформації на поведінку одержувачів і ефективність використання цієї інформації [17].

Будь-яке підприємство, також можна вважати комунікаційною системою, що побудована на основі взаємодії між керівництвом і співробітниками різних рівнів, структурними підрозділами за допомогою передачі інформації як в середині організації, так і за її межами [23].

Система – це сукупність взаємопов'язаних та взаємодіючих елементів, які визначають характер об'єкта. При цьому властивості системи не є звичайною сумою властивостей елементів цієї системи [14].

Тобто, підприємство, як відкрита система, постійно схильне до змін в організаційному, управлінському та соціальному аспектах, що відбивається на стилі управління, економічній поведінці, взаємодіях, комунікаціях, як зовнішніх, так і внутрішніх.

Саме тому, сучасне підприємство і будує відкритий механізм управління комунікаціями в підприємствах, на який впливають такі групи

чинників, як: політичні; соціальні; інформаційні; організаційно-економічні; міжнародні (рис. 1.3).

Механізм управління комунікаціями в підприємствах вважається найбільш важливою передумовою для досягнення бізнесової мети підприємства, адже саме комунікації виступають тим інструментом, що поєднує виконання всієї роботи працівників під час управління підприємством.



Рис. 1.3. Чинники впливу на механізм управління комунікаціями в підприємствах [16]

Механізм управління комунікаціями в підприємствах має передбачати інформаційне забезпечення управлінського процесу підприємства, де основним ресурсом виступає інформація що проходить свій шлях по комунікаційним каналам за допомогою різноманітних інформаційно-комунікаційних технологій.

Тому, механізм управління комунікаціями в підприємствах повинен забезпечувати передачу швидкої, достовірної, оперативної, актуальної інформації, накопичувати дані про саме підприємство і його комунікаційне середовище, дані про ресурси і комунікаційні потреби для розвитку підприємства, забезпечувати підприємство комунікаційними перевагами, знижувати ризики при не правильній подачі інформації та ефективно управляти всім підприємством. Водночас, підприємство за допомогою механізму управління комунікаціями забезпечує обмін достовірними даними між елементами та рівнями комунікаційного процесу.

Механізм управління комунікаціями є невід'ємною складовою процесу управління на підприємстві. Завдяки механізму управління комунікаціями відбувається об'єднання всіх ланок управління підприємством, координуються їх дії, делегуються повноваження, доводяться завдання до виконавців, здійснюється аналіз та проводиться об'єднання всіх елементів комунікаційного процесу для отримання достовірної і чіткої інформації підприємства.

Механізм просування комунікацій на підприємстві є необхідним, а інформація може надходити безпосередньо до виконавців управлінського процесу через різні комунікаційні ланцюги й канали. В комунікаційному середовищі підприємства інформація проходить через всі головні ланки управління, а саме департамент, апарат управління, підрозділи підприємства та через працівників які працюють на підприємстві.

Основним призначенням механізму управління комунікаціями підприємства є забезпечення необхідного і достатнього інформаційного обміну між структурними елементами цього підприємства. При цьому повинна забезпечуватись достатня швидкість обміну інформацією, мінімальні втрати та спотворення повідомлень і необхідний рівень захисту конфіденційних даних. Механізм управління комунікаціями повинен бути забезпеченим вхідними ресурсами, технологіями та взаємодіями між внутрішніми елементами [19]. Основою механізму управління комунікаціями на підприємстві є ефективне інформаційне забезпечення (рис. 1.4).

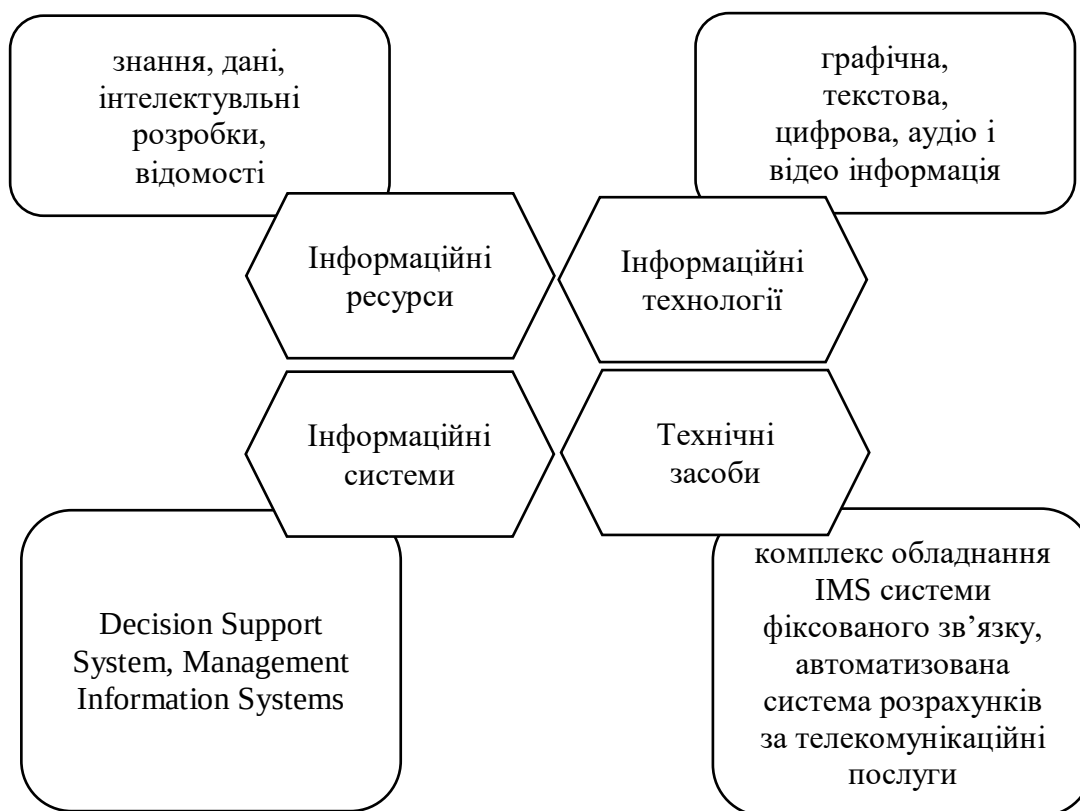


Рис. 1.4. Інформаційне забезпечення механізму управління комунікаціями на підприємстві [26]

Механізм управління комунікаціями на підприємстві повинен забезпечувати працівників вхідними інформаційними даними та налагодити взаємодію між елементами комунікаційного процесу. Кожен з елементів механізму управління комунікаціями в підприємствах володіє своїми унікальними характеристиками (рис. 1.5).

Соціальна складова важлива хоча б тому, що повної автоматизації обміну інформацією досягти поки що в принципі неможливо. Допоки персонал працюватиме з інформацією, його характеристики впливатимуть на ефективність комунікацій. Також, матимуть велике значення компетентності персоналу та рівень володіння працівниками інформаційними технологіями, психологічні особливості працівників, їхні риси характеру та якість соціальних взаємодій у групах [22]. Кожен із зазначених елементів соціальної складової механізму управління комунікаціями в підприємствах можна оцінити за допомогою низки показників.



Рис. 1.5. Елементи механізму управління комунікаціями в підприємствах [34]

Технічна складова – є інструментальною частиною механізму управління комунікаціями в підприємствах, яка забезпечує автоматизацію обміну інформацією. Основними елементами є апаратне забезпечення, програмне

забезпечення та канали зв'язку [22]. Кожен з цих елементів має певні техніко-економічні характеристики, які визначають ефективність цієї складової механізму управління комунікаціями в підприємствах.

Комунікаційна складова механізму управління комунікаціями в підприємствах визначається наявністю та можливістю доступу до необхідної інформації всередині підприємства та із зовнішнім середовищем [22]. Ключовими характеристиками комунікаційної складової механізму управління комунікаціями в підприємствах є розвинутість баз даних, система управління базами даних, ступінь їх використання, зручність доступу та пошуку даних тощо.

Що стосується управлінської складової механізму управління комунікаціями в підприємствах, то основним її призначенням є впорядкування бізнес процесів та технологічних операцій, які супроводжують діяльність підприємства. Якщо завдання окремих працівників неструктуровані, немає чіткої ієрархії та послідовності виконання, неадекватні методи управління, то таку систему менеджменту автоматизувати недоцільно. Тому що хаос, присутній в управлінні просто перетвориться в автоматизований хаос, а встановлена інформаційна система працюватиме сама на себе [32].

Управлінська, технічна, соціальна та комунікаційна складові утворюють механізм управління комунікаціями в підприємствах.

Водночас, механізм управління комунікаціями охоплює три підсистеми комунікаційного процесу: внутрішню (локальну), корпоративну та зовнішню. Саме сукупність цих підсистем складає повноцінний широкоохоплюючий комунікаційний процес підприємства.

Внутрішня підсистема комунікаційного процесу на підприємстві покликана забезпечити ефективний обмін комунікаціями всього підприємства. При цьому під внутрішньою підсистемою, розуміють канали зв'язку, за допомогою яких підприємство взаємодіє з внутрішніми цільовими групами. Вони можуть стосуватися конкретного працівника, підрозділу чи передбачати інформацію для підприємства загалом [15].

Корпоративна підсистема комунікаційного процесу на підприємстві окреслює комунікації із відокремленими структурними підрозділами підприємства і розглядається як комплекс управлінських заходів, що окреслюють внутрішні та зовнішні комунікації та спрямовують свої зв'язки на створення сприятливих відносин на підприємстві. Вони забезпечують розповсюдження інформації між керівниками та відокремленими територіально чи організаційно підрозділами підприємства з метою підвищення комунікаційної спроможності і здатності підприємства до інформування.

Налагодження комунікацій між підприємством та зовнішнім середовищем, а правильно було б сказати, з підсистемами цього оточення, має важливий характер як і попередні підсистеми комунікаційного процесу підприємства. Із зовнішнього середовища підприємство отримує комунікаційні дані про наявних працівників, про їх кваліфікаційні можливості та специфічні характеристики, навички і досвід роботи. Без урахування впливу зовнішніх комунікацій, їх комплексності, ролі та місця в організації діяльності підприємства фактично не можливий перехід до ефективних форм організації тривалих партнерських взаємовідносин ринкових суб'єктів, підвищення його конкурентоспроможності тощо.

Ефективність механізму управління комунікаціями в підприємствах повинна бути добре спланованою і ефективною для результативного обміну комунікаціями і характеризуватися як процес розрахунку показників результативності і ефективності обміну комунікаціями між керівниками і працівниками для досягнення цілей підприємства. Мається на увазі чітке окреслення індикаторів досягнення поставлених комунікаційних цілей перед підприємством. Саме тому, вимірювання діяльності підприємства полягає у здійсненні систематичних дій, вимірювання, оцінки та аналізу комунікаційних результатів управлінських дій, направлених на реалізацію передбачених цілей та задач.

Отже, формування адекватного механізму управління комунікаціями в підприємствах створює можливості для спрощення процесу комунікацій між працівниками, оперативного інформування керівництва з використання новітніх комунікацій та ресурсів. Розроблена система показників

ефективності механізму управління комунікаціями в підприємствах дає змогу більш достовірно визначити ефективність в поточному періоді та стратегічному горизонті та виявити комунікаційні взаємодії, можливості й латентні загрози.

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА УПРАВЛІННЯ КОМУНІКАЦІЯМИ АТ «УКРТЕЛЕКОМ»

2.1. Загальна соціально-економічна характеристика АТ «Укртелеком»

Акціонерне товариство «Укртелеком» засноване згідно з наказом Державного комітету зв'язку та інформатизації України шляхом перетворення Українського державного підприємства електрозв'язку «Укртелеком» у відкрите акціонерне товариство «Укртелеком», що згідно з протоколом Загальних зборів акціонерів відкритого акціонерного товариства «Укртелеком» перейменовано на Публічне акціонерне товариство «Укртелеком».

Згідно з протоколом Загальних зборів акціонерів публічного акціонерного товариства «Укртелеком» Товариство перейменовано на Акціонерне товариство «Укртелеком» (скорочене найменування – АТ «Укртелеком»).

Відповідно до Статуту (додаток А) АТ «Укртелеком» здійснює підприємницьку діяльність з метою одержання прибутку і його наступного розподілу між акціонерами.

Предметом діяльності АТ «Укртелеком» є:

- надання телекомунікаційних послуг, в тому числі послуг фіксованого місцевого, міжміського, міжнародного та рухомого (мобільного) зв'язку, комп'ютерного зв'язку, радіозв'язку, послуг цифрового телебачення, інших послуг мультисервісних мереж та інших телекомунікаційних додаткових (супутніх) послуг;
- будівництво і технічне обслуговування мереж ефірного теле- та радіомовлення і проводового радіомовлення в межах промислової експлуатації, супутникового зв'язку, транспортних телекомунікаційних мереж, телемереж, мереж електрозв'язку з рухомими об'єктами та інших телекомунікаційних мереж, надання в користування каналів електрозв'язку та ін..

Організаційна структура АТ «Укртелеком» сформована багатьма відділами та має ієрархічну побудову. Загальні збори акціонерів є найвищим органом

управління, якому підпорядковуюються наглядова рада та директор. Всі відділи активно співпрацюють між собою та мають тісний взаємозв'язок (рис. 2.1)



Рис. 2.1. Організаційна структура АТ «Укртелеком»

Контроль здійснює директор компанії та її засновники, які володіють більшою часткою акцій компанії. Кожен відділ має свою ієрархічну структуру на чолі якої стоїть виконавчий директор відповідного відділу, який несе відповідальність за роботу відділу перед основним керівництвом компанії.

Результати аналізу показників фінансово-господарської діяльності АТ «Укртелеком» здійснено на основі додатків Б, В, Д та представлено у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Динаміка основних показників господарської діяльності

АТ «Укртелеком» за 2020-2022 рр.

Показники	2020	2021	2022	Відхилення 2022 року від		2022 рік у % до:	
				2020	2021	2020	2021
Капітал, тис. грн.	7920452	12062877	13001245	5080793	938368	164,1	107,8
Власний капітал:	4585049	8374473	9277207	4692158	902734	у 2 рази	110,8
- у тому числі власний оборотний капітал	-201138	455004	527644	728782	72640	у - 2.6 рази	116,0
Непокритий збиток	6378724	5640688	4923612	-1455112	-717076	77,2	87,3
Позиковий капітал	3335403	3688404	3724038	388635	35634	111,7	101,0
Середньорічна вартість основних засобів основного виду діяльності	5516652	7092191	8856448	3339796	1764257	160,5	124,9
Середньорічна вартість оборотних активів	1669378	1580032	1745958	76580	165926	104,6	110,5
Фонд оплати праці, тис. грн.	2181646	1793323	1901924	-279722	108601	87,2	106,1
Середньомісячна заробітна плата, грн.	16632	17262	18476	1845	1214	150,8	128,5
Продуктивність праці, тис. грн.	129,7	182,4	218,6	88,9	36,2	168,6	119,9
Фондовіддача основних засобів, грн.	1,18	0,90	0,71	-0,46	-0,19	60,7	79,2

Як свідчать дані табл. 2.1 загальна величина капіталу у 2022 році становила 13001245 тис. грн, що на 5080793 тис. грн або на 64,1% більше, ніж на кінець 2020 року та на 938368 тис. грн або на 7,8 % більше показника 2021 року (рис. 2.1).

Власний капітал АТ «Укртелеком» у 2022 році становив 9277207 тис. грн, що на 4692158 тис. грн або у 2 рази більше, ніж на кінець 2020 року та на 902734 тис. грн або на 10,8 % більше показника 2021 року.

Позиковий капітал підприємства на кінець 2022 року становив 3724038 тис. грн., що на 720 тис. грн або на 11,7% більше, ніж на кінець 2020 року та на 35634 тис.грн або на 1,0 % більше показника 2021 року, що характеризую діяльність підприємства негативно.

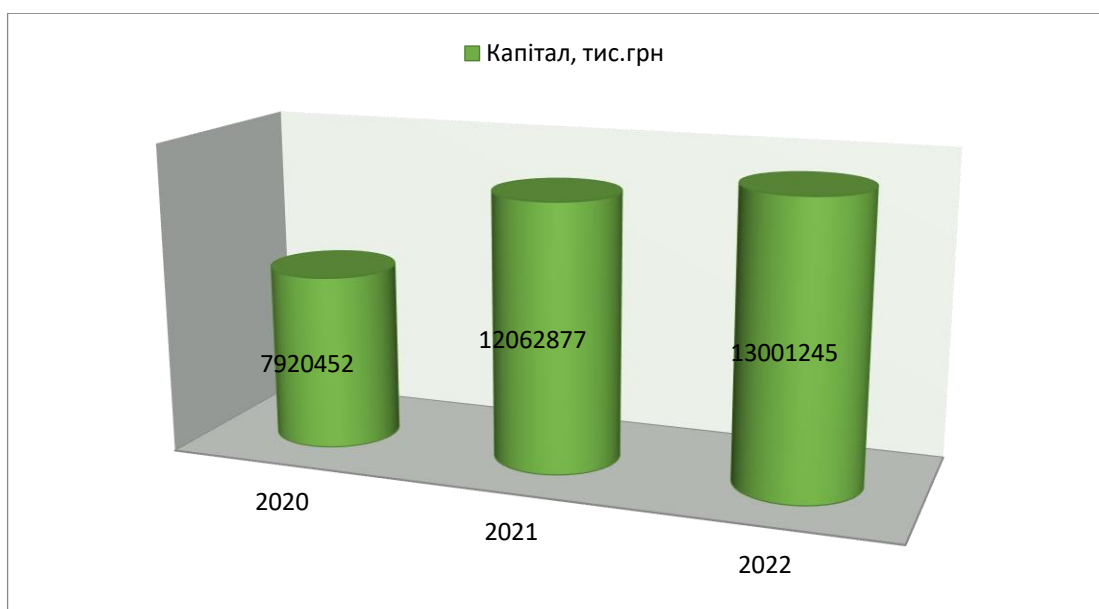


Рис. 2.1. Динаміка капіталу ПТ «Укртелеком» за 2020-2022 рр.

Середньорічна вартість основних засобів основного виду діяльності (за первісною вартістю) у 2022 році склала 8856448 тис. грн та має тенденцію до зростання. Так, у порівнянні з 2020 роком їх вартість зросла на 3339796 тис. грн або на 60,5%, а у порівнянні з минулим 2021 роком на 1764257 тис. грн., або на 24,9%.

Середньорічна вартість оборотних активів у 2022 році становила 1745958 тис. грн, що на 76580 тис. грн, або на 4,6% більше, ніж у 2020 році, та на 165926 тис.грн або на 10,5% більше показника минулого року (рис. 2.2).

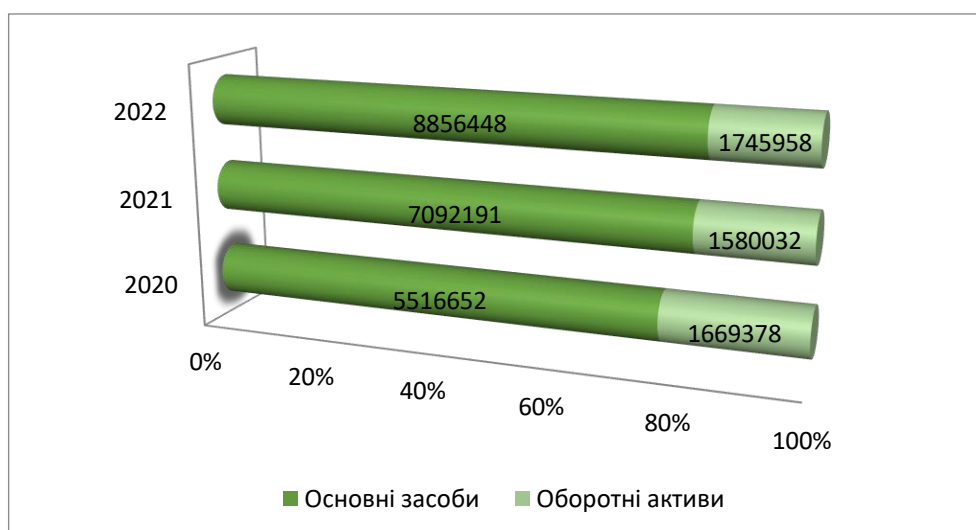


Рис. 2.2. Структура активів АТ "Укртелеком" за 2020-2022 рр.

Середньомісячна заробітна плата має тенденцію до зростання і становить у 2022 році 18476 грн, що на 1845 грн або на 50,8% більше, ніж у 2020 році та на 1214 грн, або на 28,5% більше, ніж у 2021 році, що характеризує діяльність підприємства позитивно.

Варто відзначити зростання продуктивності праці: у 2022 році показник становив 218,6 тис. грн, що на 88,9 тис. грн або на 68,6% вище, ніж у 2020 році та на 36,2 тис. грн або на 19,9% вище показника минулого 2021 року.

Наступним кроком є аналіз динаміки показників, що характеризують фінансові результати господарської діяльності підприємства (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

**Динаміка показників, що характеризують фінансові результати
господарської діяльності АТ «Укртелеком» за 2020-2022 рр.**

Показники	2020	2021	2022	Відхилення 2022 року від		2022 рік у % до:	
				2020	2021	2020	2021
Чистий дохід від реалізації, тис. грн.	6493010	6394757	6327113	-165897	-67644	97,4	98,9
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	4149758	3620700	3830125	-319633	209425	92,3	105,8
Витрати від операційної діяльності	5846230	5281997	5498957	-347273	216960	94,1	104,1
Витрати на 1 грн. виручки від реалізації	0,90	0,83	0,87	-0,03	0,04	96,53	105,22
Прибуток (збиток), тис. грн.:							
- валовий прибуток (збиток)	2343252	2774057	2496988	153736	-277069	106,6	90,0
- від операційної діяльності	774424	1158158	1082779	308355	-75379	139,8	93,5
- від звичайної діяльності до оподаткування	65158	751229	711412	646254	-39817	1091,8	94,7
- чистий прибуток (збиток)	286198	600170	601027	314829	857	у 2,1 рази	100,1

Чистий дохід від реалізації за 2022 рік становив 6327113 тис. грн, що менше показника 2020 року на 165897 тис. грн, або на 2,6% та менше, ніж у минулому

році на 67644 тис. грн, або на 1,1% (рис. 2.3). Дана тенденція є негативною для АТ «Укртелеком».

Показник динаміки собівартості реалізованої продукції у 2022 році становив 3830125 тис. грн, що на 319633 тис. грн. або на 7,7% менше, ніж у 2020 році та на 209425 тис. грн. або на 5,8% більше, ніж у 2021 році.

Аналіз валового прибутку АТ «Укртелеком» протягом 2020-2022 років свідчить, що валовий прибуток у 2022 році становив 2496988 тис. грн, що на 153736 тис. грн, або на 6,6% більше, ніж у 2020 році, та на 277069 тис. грн, або на 10,0% менше, ніж у 2021 році.

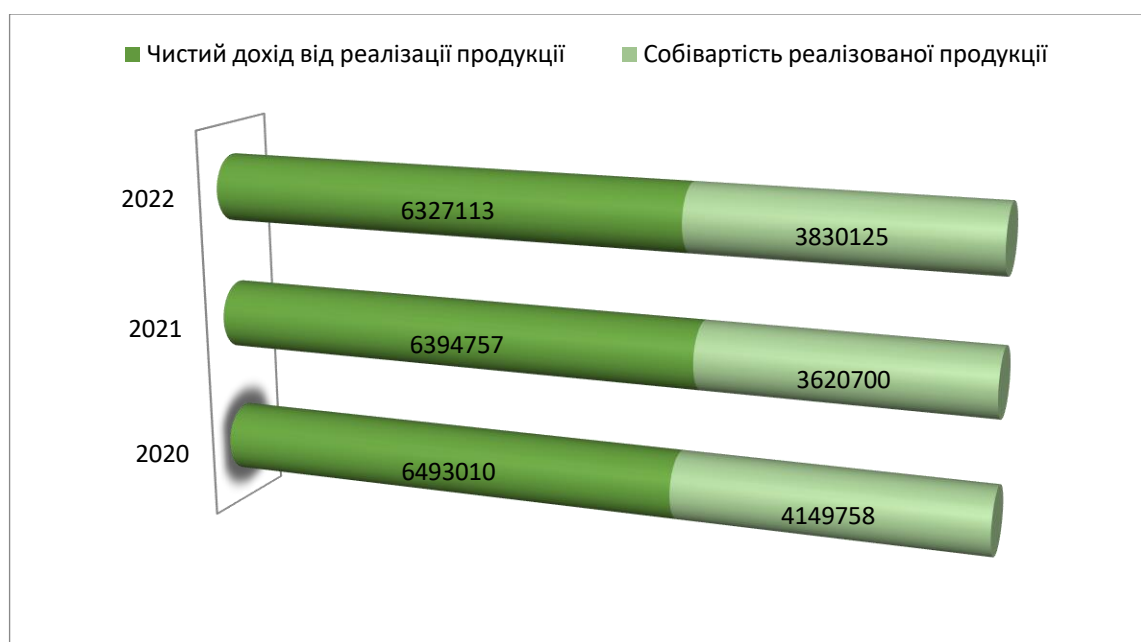


Рис. 2.3. Динаміка чистого доходу від реалізації продукції та собівартості реалізованої продукції АТ «Укртелеком» за 2020-2022 рр.

За результатами операційної діяльності підприємство у 2022 році одержало прибуток у сумі 1082779 тис. грн, що на 308355 тис. грн або на 39,8% більше показника 2020 року та на 75379 тис. грн. або на 6,5% менше розміру прибутку 2021 року.

Чистий прибуток у 2022 році становив 601027 тис. грн, що на 314829 тис. грн. або у 2 рази більше показника 2020 року, та на 857 тис. грн., або на 0,1% більше розміру прибутку 2021 року (рис. 2.4).

Фінансові коефіцієнти дозволяють судити про фінансову незалежність та платоспроможність АТ «Укртелеком» (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Динаміка фінансових коефіцієнтів АТ «Укртелеком» за 2020-2022 рр.

Показники	2020	2021	2022	Відхилення 2022 року від	
				2020	2021
Фінансові коефіцієнти:					
- автономії	0,579	0,694	0,714	0,135	0,019
- фінансової залежності	1,727	1,440	1,440	-0,287	0,000
- абсолютної ліквідності	0,023	0,078	0,111	0,089	0,034
- термінової ліквідності	0,897	1,146	1,141	0,244	-0,005
- загальної ліквідності	0,934	1,198	1,193	0,259	-0,005

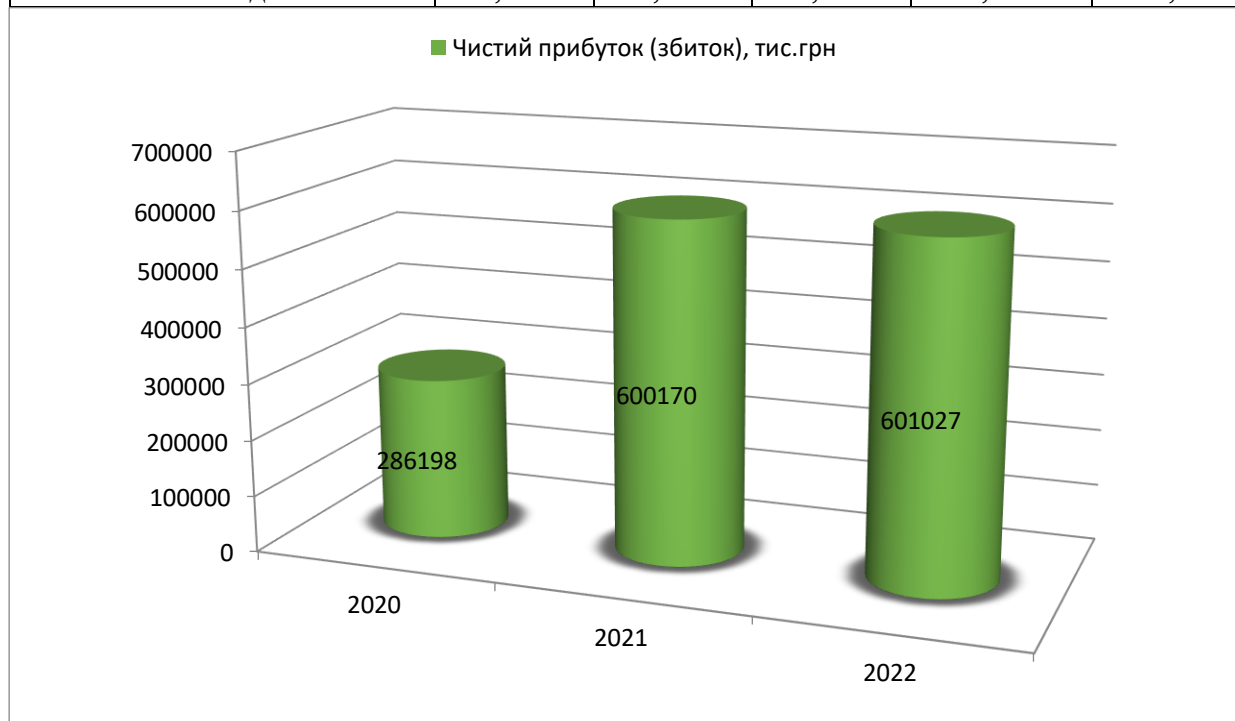


Рис. 2.4. Динаміка чистого прибутку АТ «Укртелеком» у 2020-2022 рр.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності. Теоретичне оптимальне значення цього показника становить приблизно 0,2-0,25. У АТ «Укртелеком» станом на кінець 2022 року коефіцієнт абсолютної ліквідності склав 0,111, що менше від нормативного значення. Отже, керівництву АТ «Укртелеком» необхідно звернути увагу на значення даного показника.

Коефіцієнт загальної ліквідності показує, яку частину поточних зобов'язань підприємство спроможне погасити, якщо воно реалізує усі свої оборотні активи, в

тому числі і матеріальні запаси. У АТ «Укртелеком» станом на кінець 2022 року коефіцієнт загальної ліквідності склав 1,193, що вище від нормативного значення 1, та показує, що на кожну гривню поточних зобов'язань приходить 1,19 грн. оборотних коштів.

Отже, показники діяльності підприємства АТ «Укртелеком» протягом аналізованого періоду необхідно оцінити позитивно, адже результатом його діяльності є отримання прибутку. Проведені розрахунки підтверджують тенденцію до покращення основних показників діяльності підприємства.

Щоб більш ретельно проаналізувати підприємство АТ «Укртелеком», розглянемо загальну структуру персоналу. Для цього користуючись звітами по роботі з персоналом (додаток Ж, К, Л), які складаються на АТ «Укртелеком», проведемо аналіз загальної структури персоналу по категоріях зайнятих у виробничому та управлінському процесі та розглянемо її динаміку (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

**Загальна структура персоналу АТ «Укртелеком» по категоріях
зайнятих за 2020-2022 рр.**

Категорія зайнятих	2020 р.		2021 р.		2022 р.		Відхилення питомої ваги у % 2022 р. від	
	кіль- кість, осіб	пито- ма вага, %	кіль- кість, осіб	пито- ма вага, %	кіль- кість, осіб	пито- ма вага, %	2020 р.	2021 р.
Управлінський персонал	437	29,93	386	28,55	377	28,65	-1,28	0,10
у тому числі:								
Керівники	44	3,01	42	3,11	39	2,69	-0,05	-0,14
Спеціалісти	269	18,42	232	17,16	229	17,40	-1,02	0,24
Технічні працівники	124	8,49	112	8,28	109	8,28	-0,21	0
Виробничий персонал	1023	70,07	966	71,45	939	71,35	1,28	-0,10
Разом	1460	100	1352	100	1316	100	0	0
Виробничий персонал на одного управлінського, осіб	2,34	X	2,50	X	2,49	X	X	X
Частка управлінського персоналу, %	X	29,93	X	28,55	X	28,64	-1,28	0,10

На АТ «Укртелеком» спостерігаємо зменшення частки виробничого персоналу з 2,34% у 2020 р. до 2,49% у 2022 р., що може оцінюватися як позитивний фактор, якщо це сталося в результаті підвищення рівня механізації праці; кількість управлінського персоналу також має тенденцію до зменшення з 29,93% у 2020 р. до 28,64% у 2022 р. Отже, АТ «Укртелеком» практично повністю забезпечене трудовими ресурсами, тобто в цілому в організації ліміт чисельності витримується. Невеликі відхилення за 2020-2022 рр. не впливали на якість роботи підприємства. Наступним етапом нашого дослідження є аналіз вікової структури персоналу АТ «Укртелеком» (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Вікова структура персоналу АТ «Укртелеком» за 2020-2022 рр.

категорії	2020 р.		2021 р.		2022 р.		Відхилення питомої ваги у % 2022 р. від	
	кіль- кість, осіб	питома вага, %	кількі- сть, осіб	питома вага, %	кіль- кість, осіб	питома вага, %	2020 р.	2022 р.
Персонал підприємства в цілому								
Молодь віком 15-28 років	629	43,08	504	37,28	429	32,60	-10,48	-4,68
29-40 років	370	25,34	363	26,85	399	30,32	4,98	3,47
41-50 років	201	13,77	191	14,13	189	14,36	0,59	0,23
Передпенсійні роки	171	11,71	203	15,01	210	15,96	4,25	0,94
Пенсійні роки	89	6,10	91	6,73	89	6,76	0,67	0,03
Разом	1460	100	1352	100	1316	100	0	0,0
Управлінський персонал								
Молодь віком 15-28 років	76	17,39	61	15,80	59	15,17	-2,22	-0,64
29-40 років	141	32,26	121	31,35	130	33,42	1,16	2,07
41-50 років	128	29,29	117	30,31	112	28,79	-0,50	-1,52
Передпенсійні роки	64	14,65	58	15,03	61	15,68	1,04	0,66
Пенсійні роки	28	6,41	29	7,51	27	6,94	0,53	-0,57
Разом	437	100	386	100	389	100	0	0
Виробничий персонал								
Молодь віком 15-28 років	553	54,05	443	45,86	370	39,91	-14,14	-5,95
29-40 років	229	22,39	242	25,05	269	29,02	6,63	3,97
41-50 років	73	7,14	74	7,66	77	8,31	1,17	0,65
Передпенсійні роки	107	10,46	145	15,01	149	16,07	5,61	1,06
Пенсійні роки	61	5,96	62	6,42	62	6,69	0,73	0,27
Разом	1023	100	966	100	927	100	0	0

Основною віковою категорією працюючих, як бачимо з даних табл. 2.5, на АТ «Укртелеком» протягом трьох останніх років залишається вікова група молодь віком 15-28 років, це говорить про «омолодження» колективу, але кількість працівників цієї вікової групи за аналізований період зменшилась з 43,08% у 2020 році до 32,60% у 2022 році.

Це, звичайно ж, пов'язано з спеціалізацією даного підприємства. Робота на АТ «Укртелеком» вимагає великих зусиль і витрат енергії працівників. Тому, будучи у передпенсійному віці, працівнику буде важко працювати на виробництві.

Найбільш різка зміна питомої ваги в аналізованому періоді спостерігається по працівникам віком до 29-40 років. Їх частка за аналізований період підвищилась до 30,32%. Як бачимо з даних табл. 2.3 із загальної чисельності працівників найменшу вікову групу складає група пенсійні роки, кількість працівників якої зменшується. Отже, такі категорії людей, як перед пенсійні, зменшуються, а пенсійні з кожним роком збільшується, але їх частка незначна.

Що стосується освітнього рівня працівників АТ «Укртелеком», то його можна прослідкувати у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Освітня структура персоналу АТ «Укртелеком» за 2020-2022 рр.

Рівень освіти	2020 р.		2021 р.		2022 р.		Відхиленн я питомої ваги у % 2022 р. від	
	кіль- кість, осіб	пито- ма вага, %	кіль- кість, осіб	пито- ма вага, %	кіль- кість, осіб	пито- ма вага, %	202 0 р.	202 1 р.
Середня освіта								
з них: -управлінський персонал	-	-	-	-	-	-	-	-
- виробничий персонал	-	-	-	-	-	-	-	-
Спеціальна професійна підготовка робітників (ПТУ), з них:								
- управлінський персонал	260	17,8	211	15,61	205	15,57	-2,23	-0,04
- виробничий персонал	939	64,31	884	65,38	861	65,43	1,11	0,04
Неповна вища освіта (I-II рівня освітньо-кваліфікаційний рівень – «молодший спеціаліст») з								

них:	1	0,07	2	0,15	3	0,23	0,16	0,08
-управлінський персонал	2	0,14	2	0,15	3	0,23	0,09	0,08
- виробничий персонал								
Базова вища освіта (III-IV рівня освітньо-кваліфікаційний рівень «бакалавр») з них:								
-управлінський персонал	2	0,14	3	0,22	4	0,30	0,17	0,08
- виробничий персонал	2	0,14	2	0,15	2	0,15	0,01	0,00
Повна вища освіта (III-IV рівня освітньо-кваліфікаційний рівень «спеціаліст», «магістр») з них:								
- управлінський персонал	174	11,92	170	12,57	165	12,54	0,62	-
- виробничий персонал	80	5,48	78	5,77	73	5,55	0,07	-
								0,22
Відносний рівень кваліфікованості працівників апарату управління	0,40		0,45		0,45	X	X	X
Разом	1460		1352		1316		-	-

Отже, можна сказати, що на АТ «Укртелеком» переважає кількість працівників з спеціальною професійною підготовкою робітників, це стосується в основному виробничого персоналу, частка яких зростає з 64,31% у 2020 р. до 65,38% у 2022 р. Частка працівників з повною вищою освітою становить 12,54% - управлінський персонал і 5,55% - виробничий персонал. Переважання спеціальної професійної освіти над вищою ніяк не впливає на продуктивність АТ «Укртелеком», дана організація активно розвивається на ринку праці не поступаючись своїм конкурентам. Але, чим більше фахівців з вищою освітою, там вища продуктивність праці. Значить необхідно вкладати інвестиції в трудовий потенціал підприємства.

Проаналізуємо з допомогою даних табл. 2.7 виробничий персонал АТ «Укртелеком» по групах робітників за рівнем кваліфікації за період станом на 01.01.2023 р.

Як показують дані табл. 2.7, у загальній питомій вазі переважає група висококваліфікованих робітників, які мають великий досвід роботи і задіяні при виконанні висококваліфікованої роботи, що позитивно позначається на виконанні

робіт вищої кваліфікації і призводить до випуску більш якісної продукції АТ «Укртелеком». З даних таблиці видно, що питома вага висококваліфікованої і кваліфікованої робочої сили за 2020-2022 роки зменшується.

Таблиця 2.7

**Характеристика виробничого персоналу АТ «Укртелеком» по групах
робітників за рівнем кваліфікації станом на 01.01.2023 р.**

Кваліфікаційні групи робітників	Основні роботи, що виконують- ся	Термін підготовки, стажування, досвід	Питома вага у загальній кількості працівників, %					
			2020 р.	Пито- ма вага, %	2021 р.	Пито- ма вага, %	2022 р.	Питома вага, %
Висококваліфіковані	Особливо складні і відповідальні роботи	Більше 2-3 років. Періодичне стажування. Великий досвід роботи	590	57,67	420	43,48	391	41,65
Кваліфіковані	Складні роботи	1-2 роки. Чималий досвід роботи.	320	31,28	387	40,06	290	30,88
Малокваліфіковані	Нескладні роботи	Декілька тижнів. Певний довід роботи	76	7,43	118	12,22	219	23,32
Некваліфіковані	Допоміжні та обслуговуючі роботи	Не мають спеціальної підготовки	37	3,62	41	4,24	39	4,15

Далі розглянемо структуру трудових ресурсів АТ «Укртелеком» за стажем роботи (табл.2.8).

Таблиця 2.8

**Структура персоналу АТ «Укртелеком» за стажем роботи
за 2020-2022 рр.**

Стаж роботи	2020 р.		2021 р.		2022 р.		Відхилення питомої ваги у % 2022 р. від	
	кіль- кість, осіб	питома вага, %	кіль- кість, осіб	питома вага, %	кіль- кість осіб	питома вага, %	2020 р.	2021р.
Менше 1 року	206	14,11	163	12,06	165	12,54	-1,57	0,48
1-3 роки	118	8,08	108	7,99	101	7,67	-0,41	-0,31
3-5 роки	127	8,70	119	8,80	112	8,52	-0,18	-0,28

5-10 років	290	19,86	275	20,34	272	20,66	0,81	0,33
10-20 років	579	39,66	558	41,27	549	41,71	2,06	0,45
Понад 20 років	140	9,59	129	9,54	117	8,9	-0,69	-0,64
Разом	1460	100	1352	100	1316	100	0	0

Виходячи з даних табл. 2.8, на АТ «Укртелеком» переважає група працівників, які пропрацювали 10-20 років, друге місце займає 5-10 років, тобто кількість працівників з високим досвідом роботи. Це позитивно впливає і на підприємство, оскільки досвідчені кадри можуть професійно спрямовувати діяльність підприємства на розвиток і збільшення економічних показників.

Аналіз структури персоналу за статевою ознакою також дозволяє виявити її особливості, якщо структура має сильну «деформацію». Структура персоналу АТ «Укртелеком» за статтю представлена в табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Статева структура персоналу АТ «Укртелеком» за 2020-2022 рр.

Стать	Кількість по роках, осіб			У % до загальної чисельності (питома вага)			Відхилення питомої ваги у % 2022 р. до	
	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2020 р.	2021 р.
Персонал у цілому								
Жінки	438	429	439	30,00	31,73	33,36	3,36	1,63
Чоловіки	1022	923	877	70,00	68,27	66,64	-3,36	-1,63
Управлінський персонал								
Жінки	221	218	213	15,14	16,12	16,19	1,05	0,07
Чоловіки	216	168	164	14,79	12,43	12,46	-2,33	0,04
Виробничий персонал								
Жінки	217	211	226	14,86	15,61	17,17	2,31	1,57
Чоловіки	806	755	713	55,21	55,84	54,18	-1,03	-1,66
Разом	1460	1352	1316	100	100	100	X	X

За даними табл. 2.9 можна сказати, що на АТ «Укртелеком» в загальній кількості працівників найбільшу частку займають чоловіки, питома вага яких зменшується з кожним роком з 70,00% у 2020 році до 66,64% у 2022 році. На частку жінок припадає лише 33,36%%, це пов'язано з специфікою виробництва.

У табл. 2.10 наведемо дані для аналізу руху кадрів АТ «Укртелеком».

Показники табл. 2.10 дають можливість проаналізувати плинність персоналу АТ «Укртелеком».

**Динаміка абсолютних показників руху персоналу АТ «Укртелеком»
за 2020-2022 рр.**

Показники	2020		2021		2022		Відхилення питомої ваги у % 2022 р. від	
	кількі- сть, осіб	пито- ма вага, %	кількі- сть, осіб	пито- ма вага, %	кількі- сть, осіб	пито- ма вага, %	2020 р.	2021 р.
Середньоспискова чисельність працівників, осіб, з них:	1460	100	1352	100,0	1316	100	X	X
жінки	438	30,00	429	31,73	439	33,36	3,36	1,63
Звільнено працівників, осіб, з них:	396	27,12	271	20,04	136	10,33	-16,79	-9,71
за власним бажанням	367	25,14	269	19,90	136	10,33	-14,80	-9,56
скорочення штату	29	1,99	2	0,15	0	0	-1,99	-0,15
за порушення дисципліни	0	0	0	0	0	0	0	0
Кількість відпрацьованих годин протягом року	2330517	81,45	2274374	81,45	2326139	87,68	6,23	6,23
Кількість втрачених годин протягом року	530813	18,55	347072	18,55	326917	12,32	-6,23	-6,22

Основну частку за даними розрахунків займають звільнені за власним бажанням, показник яких склав у 2022 році 10,33%. До даної категорії входять ті працівники, яких не задовольнила низка чинників (низька заробітна плата, великі перенавантаження), і вони в пошуках кращих умов праці були змушені шукати собі інше місце роботи. Сюди відносяться молоді працівники, а також працівники пенсійного віку. Не надто вагому частку в загальній чисельності працівників, які були звільнені з підприємства займають звільнені з причин скорочення штату і на кінець 2022 році дана категорія була відсутня на відміну від двох попередніх.

Значення показників кількості відпрацьованих та втрачених годин протягом року за аналізований період зменшувались. Зменшення кількості відпрацьованих годин є наслідком зменшення персоналу. При такому стані справ у сфері кадрового підбору і переміщення персоналу, підприємство зазнає значних витрат, які будуть

негативно впливати на прибутковість, а також на сталість діяльності підприємства на даному регіональному ринку.

Для більш повної характеристики руху персоналу АТ «Укртелеком» розрахуємо наступні коефіцієнти наведені у табл. 2.11.

Таблиця 2.11

**Динаміка відносних показників руху персоналу АТ «Укртелеком»
за 2020-2022 рр.**

	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення (+;-) 2022 р. від	
				2020 р.	2021 р.
1.Коефіцієнт поновлення персоналу, %	0,07	0,12	0,11	0,04	-0,01
2.Коефіцієнт вибуття персоналу, %	0,27	0,2	0,1	-0,17	-0,1
3.Коефіцієнт плинності кадрів, %	0,25	0,19	0,11	-0,14	-0,08
4.Коефіцієнт абстенейзму, %	0,18	0,13	0,12	-0,06	-0,01

Аналізуючи дані табл. 2.11 можна виявити наступне: коефіцієнт поновлення персоналу зменшився в 2022 році порівняно з 2020 роком на 0,04%, а з 2021 роком на -0,01%, це негативна тенденція, оскільки прийом працівників знизився на даному підприємстві. Коефіцієнт вибуття у 2022 році порівняно з 2020 роком знизився на -0,17%. Це говорить про позитивну тенденцію – працівники зацікавлені в роботі на даному підприємстві. Коефіцієнт плинності кадрів зменшився. Це виявляє значну динаміку робочої сили, як по прийому, так і з вибуття. Напруга в забезпеченні АТ «Укртелеком» трудовими ресурсами може бути знято за рахунок більш повного використання наявної робочої сили, зростання продуктивності праці, інтенсифікації виробництва, комплексної механізації та автоматизації виробничих процесів, впровадження нової більш продуктивної техніки, удосконалення технології організації виробництва.

Отже, виходячи з аналізу факторів, що впливають на управління персоналом АТ «Укртелеком», можна зробили наступні висновки: чисельність персоналу – майже укомплектований штат; стаж роботи працівників – більшість працівників працює майже половину свого трудового стажу; вік – переважно люди після до 30

років; частка чоловіків у загальній кількості працюючих досить велика, що свідчить про специфіку виробництва; плинність кадрів – висока.

До основних проблем АТ «Укртелеком» відносяться: зменшення кількості абонентів компанії, погіршення матеріально-технічної бази, особливо кабелів та комутаційного обладнання, що у загальному погіршує якість послуг, що спричиняє незадоволення клієнтів; крадіжки деякого обладнання; перебої у роботі підприємства, пов'язані з поломками та аваріями, що також несе негативний ефект на діяльність компанії.

Для більш повного аналізу АТ «Укртелеком», не лише на економічному рівні, але також і для аналізу її конкурентоспроможності та стабільності на ринку слід провести SWOT-аналіз, за допомогою якого визначити слабкі та сильні сторони, а також загрози та можливості компанії. Даний аналіз допоможе також проаналізувати ефективність ведення управлінської політики та якості виставлення організаційної структури (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

SWOT-аналіз АТ «Укртелеком»

Сильні сторони	Слабкі сторони
1) досвід роботи на ринку; 2) висока кваліфікація персоналу; 3) наявність продукції, яка не має аналогів в українських конкурентів; 4) асортимент продукції в усіх цінових сегментах; 5) проведення диверсифікації шляхом інвестування в цінні папери; 6) забезпечення домінування на ринку за рахунок наявної продукції та нових розробок в даній сфері.	1) недостатній обсяг маркетингового бюджету, а саме реклами на телебаченні; 2) відсутність вертикальної диверсифікації вниз; 3) недостатньо широке охоплення території системою дистрибуції; 4) низька якість продукції в низькому ціновому сегменті; 5) низька конкурентоспроможність продукції за співвідношенням «ціна-якість»; 6) низька ефективність системи управління бізнесом.
Можливості	Загрози
1) Збільшення частки ринку через послаблення конкурентів 2) Розширення збуткової мережі 3) Проведення модернізації існуючих систем 4) Удосконалення виробничих потужностей 5) Впровадження інноваційних технологій 6) Розширення ряду послуг	1) Посилення позицій лідерів на ринку 2) Постійна загроза появи нових конкурентів 3) Збільшення податкового відсотка 4) Зниження благополуччя населення 5) Зниження попиту 5) Нестабільна економічна ситуація в країні

За допомогою SWOT-аналізу можна визначити проблеми, які потрібно вирішити для формування стабільної трудової атмосфери на АТ «Укртелеком». Зрозуміти можливості АТ «Укртелеком» для її подальшої роботи та покращення рівня задоволення працівників та їх трудових буднів. Збільшити лояльність робітників до своїх роботодавців можна визначивши сильні сторони та демонстрації їх у стратегії АТ «Укртелеком». Зрозумівши, загрози як зовнішні так і внутрішні можна спрогнозувати можливі варіанти вирішення майбутніх проблем.

SWOT-аналіз є чудовим варіантом розгляду ситуації в загальному та деталізованому плані, даючи можливість побачити ситуацію на майбутнє. За проведеним аналізом, ми можемо побачити, що АТ «Укртелеком» має значні можливості для розвитку своєї діяльності та утримання високих позицій на ринку.

Слабкими сторонами можна вважати не достатній рівень розвитку організаційної структури, що призводить до зменшення мотивації у робітників до прийняття самостійних рішень задля розвитку АТ «Укртелеком», військову ситуацію в країні, а також зовнішні фактори, такі як економічні загрози та нестабільність ситуації

Серед загроз найбільше домінують зовнішні фактори, які спричиняють негативний ефект на діяльність АТ «Укртелеком». До можливостей слід віднести розвиток інновацій та запровадження новітніх технологій та методів для управління ресурсами та кадрами підприємства. Отже, важливим для розвитку виробництва є підвищення ефективності власної діяльності.

2.2. Оцінка управління комунікаціями в АТ «Укртелеком»

Комунікації — це обмін інформацією, на основі якої керівник отримує дані, необхідні для прийняття рішення, і доводити їх до працівників АТ «Укртелеком».

На АТ «Укртелеком» використовуються такі основні види комунікацій: між організацією і зовнішнім середовищем, міжрівневі комунікації та комунікації між підрозділами організації.

1. Комунікації між АТ «Укртелеком» і зовнішнім середовищем. Підприємство користується різноманітними засобами комунікацій із зовнішнім середовищем. З наявними й потенційними клієнтами своєї фірми вони спілкуються за допомогою реклами та інших програм просування послуг на ринок. У сфері відносин з громадськістю найбільша увага приділяється створенню власного іміджу АТ «Укртелеком» на місцевому, загальнонаціональному чи міжнародному рівні. АТ «Укртелеком» як і кожне підприємство підпорядковується державному регулюванню і змушене вести відповідну звітність, в якій наводить інформацію про своє фінансове становище.

Отже, обговорення, збори, засідання, телефонні переговори, службові записи, звіти, що використовуються всередині АТ «Укртелеком», як правило, є реакцією на можливості і проблеми, які створюються зовнішнім середовищем.

2. Міжрівневі комунікації в АТ «Укртелеком». Інформація переміщується всередині АТ «Укртелеком» з рівня на рівень у межах вертикальної комунікації. Вона може, наприклад, передаватись з вищих рівнів на нижчі. Таким шляхом підлеглим рівням управління повідомляється про поточні завдання, зміну пріоритетів, конкретні завдання, рекомендовані процедури тощо.

Поряд з обміном інформацією, який відбувається від вищих рівнів управління до низових, АТ «Укртелеком» використовує комунікації від низових рівнів до вищих. Таким шляхом керівництво фірми довідується про поточні або назріваючі проблеми і пропонує можливі варіанти поліпшення справ.

2. Комунікації між підрозділами. Поряд з використанням вертикальних комунікацій АТ «Укртелеком» застосовує і горизонтальні комунікації. АТ «Укртелеком» складається з підрозділів, тому обмін інформацією між ними потрібен для координації завдань і дій. Оскільки АТ «Укртелеком» — це система взаємопов'язаних елементів, керівництво повинно добиватись того, щоб спеціалізовані елементи працювали спільно.

Комунікації є невід'ємним атрибутом процесу управління. Вони зв'язують окремі елементи АТ «Укртелеком» у єдине ціле, даючи можливість координувати їх дії, аналізувати успіхи та невдачі, виправляти допущені помилки, доручати нові завдання тощо; з'єднують її із зовнішнім середовищем – дозволяють отримувати інформацію про стан ринку та поведінку на ньому суб'єктів господарювання, повідомляти партнерів по бізнесу і споживачів про свої наміри та впливати на їх поведінку. Отже, організаційні комунікації мають відбуватися у різних напрямках – всередині АТ «Укртелеком» і назовні, в межах одного управлінського рівня (горизонтальні) і між рівнями (вертикальні), здійснюватися по діагоналі, якщо у обговорення шляхів усунення проблеми включаються суміжні підрозділи, а також бути вільними від усяких обмежень і відбуватися неформальним чином (через поширення чуток). Кожен із зазначених видів комунікацій переслідує свою задачу і здійснюється за певними правилами чи процедурами, дотримання яких забезпечує їх ефективність.

Зовнішні комунікації. Відбуваються у двох напрямках – всередину АТ «Укртелеком» і поза її межі. Мета перших – отримати якомога повнішу і достовірнішу інформацію про середовище господарювання шляхом аналізу даних, опублікованих у засобах масової інформації та офіційних документах, через конфіденційні джерела, чутки тощо. Мета других – повідомити споживачам, партнерам, конкурентам про стан справ на АТ «Укртелеком» і сформувати у них позитивне сприйняття її діяльності засобами public relations, цілеспрямованої реклами послуг, публікації щорічних звітів. В обох випадках, залежно від обставин, можуть використовуватися різні методи комунікації – як письмові, так і усні. Інформація, що надходить із зовнішніх джерел є, здебільшого, письмовою. Це, як правило, офіційно опубліковані матеріали щодо змін у законодавстві, рішення уряду, інформація органів статистики, податкової служби.

Внутрішні комунікації. До них відносять комунікації, що здійснюються між членами АТ «Укртелеком» як формальними, так і неформальними каналами.

Формальні комунікації – це обмін інформацією за каналами, передбаченими організаційною структурою АТ «Укртелеком». Вони поділяються на вертикальні, горизонтальні та діагональні.

Вертикальні комунікації можуть йти формально означеним скалярним ланцюгом від керівника до підлеглого (нисхідні комунікації) і від підлеглого до керівника (висхідні). Нисхідні комунікації здебільшого відбуваються у формі наказів, розпоряджень, вказівок і використовуються для ознайомлення працівників з цілями, задачами та політикою АТ «Укртелеком», для інструктування щодо роботи, пояснення її важливості та зв'язку з іншими видами робіт, для надання підлеглим інформації щодо результатів діяльності АТ «Укртелеком». Висхідні комунікації служать засобом зворотного зв'язку між керівництвом АТ «Укртелеком» та її працівниками. Вони допомагають менеджерам зрозуміти, як виконуються їхні розпорядження, які наслідки їх реалізації, що необхідно зробити для того, щоб поліпшити роботу АТ «Укртелеком». Найчастіше вони мають форму звітів про результати поточної діяльності, які надсилаються на вищі рівні управління за встановленою періодичністю (зокрема, фінансова, бухгалтерська інформація). Але інколи потреба в них виникає, коли складається нестандартна ситуація і про це необхідно повідомити керівництво для того, щоб отримати необхідні вказівки для її ліквідації або запропонувати свій варіант вирішення проблеми. Використання обох типів вертикальних комунікацій дозволяє вищому менеджменту своєчасно реагувати на зміну управлінської ситуації і залучати до її вирішення тих працівників, яких вона безпосередньо стосується.

Горизонтальні комунікації мають місце тоді, коли у обговоренні якогось питання беруть участь особи, що знаходяться на одному управлінському рівні (працюють у одному і тому ж або суміжних підрозділах). Обмін думками різних фахівців, що працюють над однією і тією ж проблемою, дозволяє всебічно вивчити її, прийняти обґрунтоване рішення і узгодити дії, необхідні для його реалізації. Такого роду консультації є важливими для АТ «Укртелеком», оскільки підвищують впевненість працівників у правильності рішень, що ними приймаються. Різновидом горизонтальних є діагональні комунікації, які здійснюються між

різними управлінськими рівнями не у напрямку прямого підпорядкування, а так, щоб узгодити дії лінійних і функціональних або штабних керівників. Зокрема, потреба в них виникає тоді, коли один із функціональних підрозділів призначається відповідальним за реалізацію певного проекту і перебирає на себе функції штабу.

Кожен керівник мусить заохочувати інформаційні потоки у всіх напрямках – вниз, вгору, по горизонталі. Це збільшує кількість залучених до участі в управлінні, поліпшує організаційний клімат, усуває перешкоди у доступі до необхідної інформації. Особливо великою стає потреба у висхідних та горизонтальних комунікаціях, коли впроваджує нові технологічні процеси, збільшує асортимент послуг. Але при цьому треба стежити за тим, щоб на тих чи інших рівнях управління не відбувалось перенасичення непотрібною інформацією, оскільки її фільтрація займає багато часу.

Варто зауважити, що процеси фільтрації інформації тією чи іншою мірою, свідомо чи мимоволі, здійснюються усіма учасниками комунікаційного процесу. На нього впливають і досвід працівника, і його особисті якості, і сприйняття ним характеру інформації, а також стимули (те, на чому акцентується увага вищим керівництвом). Ці чинники можуть зумовити відсіювання важливої інформації або підтасування фактів. Певними запобіжними заходами щодо цього є встановлення правил, за якими інформація має передаватися лише у певному напрямку і певній послідовності. Ключові ланки (особи), через які проходить інформація, несуть відповідальність за її повноту і достовірність.

В АТ «Укртелеком», крім формальних комунікаційних каналів, існує і неформальний спосіб передачі інформації.

Неформальні комунікації – це обмін інформацією (здебільшого чутками) поза каналами, передбаченими організаційною структурою. Вони можуть здійснюватися спонтанно, при зустрічі добре знайомих людей, що мають доступ до різних джерел інформації, а можуть провокуватися навмисне для того, щоб пересвідчитися у достовірності офіційної інформації (доповнити її) чи визначити реакцію підлеглих на деякі зміни, що здійснюються, чи плануються в АТ «Укртелеком». В останньому випадку “санкціонованим” витоком інформації може

скористатися керівництвом для того, щоб зрозуміти, як поставляться підлеглі до майбутніх змін і розробити заходи для подолання опору, якщо він очікується.

Інформація, отримана неформальними каналами, є досить цінною для керівника, оскільки надходить набагато швидше і доповнює офіційну, надіслану формальними каналами. Вона також є гарним засобом зворотного зв'язку. Однак не можна допускати, щоб вона домінувала у стосунках між керівниками та підлеглими, оскільки в АТ «Укртелеком» може розвинутилася атмосфера “стукацтва” та недовіри.

Неформальні комунікації, так само, як і формальні, можуть бути вертикальними, горизонтальними та діагональними. Але їм не притаманна усталеність, вони можуть виникати спорадично, час від часу і з випадковими особами. Хоча, у разі родинних чи дружніх зв'язків, можуть бути тривалими і плідними. Характерною особливістю їх є те, що на них важко впливати і неможливо контролювати, тому керівникам варто вживати запобіжних заходів для того, щоб попередити витік конфіденційної інформації за коло осіб, які мають до неї доступ, особливо якщо йдеться про комерційні чи технологічні таємниці, ноу-хау тощо.

Керівники АТ «Укртелеком» мають використовувати як формальні, так і неформальні канали надходження інформації, оскільки це дозволяє скласти краще уявлення про стан справ в АТ «Укртелеком», прийняти більш виважене рішення для розв'язання проблемних ситуацій.

Інформаційне забезпечення процесу управління має відбуватися за добре налагодженою системою. Тільки так менеджери своєчасно отримуватимуть інформацію, котра потрібна їм для прийняття управлінських рішень. В залежності від того, якого роду відомості є ключовими для менеджера і як часто та з яких джерел вони мають йому надходити, а також від того, кому надсилатиметься уже опрацьована інформація (зокрема, вказівки щодо наступних дій), він мусить створити відповідну комунікаційну мережу. Комунікаційна мережа – це сукупність джерел та каналів надходження і поширення інформації, яку створює суб'єкт управління для того, щоб приймати обґрунтовані рішення і ефективно керувати.

Вона здебільшого об'єднує особу, що приймає рішення та виконавців, які беруть участь у його підготовці та реалізації, а також надають інформацію про хід реалізації та чинники, що на нього впливають. Оскільки дії з підготовки, прийняття і реалізації рішення пронизують весь управлінський процес і циклічно повторюються, а це потребує постійних контактів, так званої “командної” роботи, то такі мережі ще називають командними комунікаціями. Члени команди (робочої групи) спільно працюють над виконанням одних і тих же завдань і те, як ці завдання будуть виконані і чи будуть задоволені працівники своєю працею, великою мірою залежить від структури комунікацій.

Перш за все потрібно сказати, що великим плюсом комунікаційної системи АТ «Укртелеком» є оперативність і точність в обміні інформацією між адміністрацією та виконавцями.

АТ «Укртелеком» розгорнуло найпотужнішу національну магістральну мережу передавання даних на технологічній основі DWDM, яка уможливорює надання сучасних телекомунікаційних послуг різноманітним категоріям абонентів в усіх населених пунктах України. За даними публічної інформації АТ «Укртелеком» пропонує своїм клієнтам практично всі види сучасних телекомунікаційних послуг, а саме: послуги міжнародного, міжміського і місцевого телефонного зв'язку; послуги передавання даних і побудови віртуальних приватних мереж; різноманітні Інтернет-послуги; постійне IP-з'єднання по виділеній лінії; апаратний і віртуальний хостінг; послуги надання в користування виділених некомутованих каналів зв'язку; послуги відео конференц-зв'язку; послуги кабельного мовлення; послуги мобільного зв'язку за технологією UMTS/WCDMA, які надає оператор «ТриМоб»

Ефективність механізму управління комунікаціями в АТ «Укртелеком» залежить від того як саме відбувається управління за допомогою використання комунікаційних каналів та як саме функціонує АТ «Укртелеком» і як воно відображається в інформаційному просторі. Інформація є невід'ємним елементом комунікаційного середовища АТ «Укртелеком», і відповідно, необхідно

забезпечити безперешкодний доступ працівників до тієї інформації по комунікаційним каналам АТ «Укртелеком», яка є необхідною для них і в рамках повноважень є важливою умовою для управління комунікаціями в АТ «Укртелеком». Показники управління комунікацій АТ «Укртелеком» розглядають не тільки з точки зору одержання комунікаційних даних і без затримки, а і наскільки правильно розрахований час для виконання тих завдань, проектів, що містять в собі конкретну інформацію.

АТ «Укртелеком» активно використовує різноманітні комунікаційні засоби, що дозволяють оперативно опрацьовувати дані, різного роду інформацію для прийняття управлінських рішень на АТ «Укртелеком». АТ «Укртелеком» стикаються з великими ризиками при виборі найкращого каналу комунікації, оскільки не знають заздалегідь, наскільки ефективно буде їх використання.

Комунікаційні переваги АТ «Укртелеком» представлено на рис. 2.5.

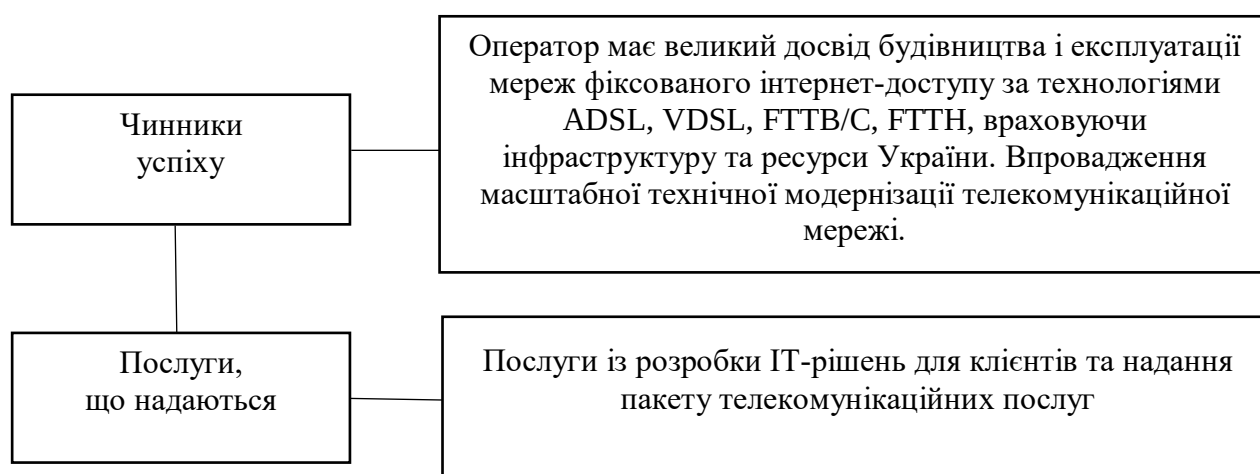


Рис. 2.5. Комунікаційні переваги АТ «Укртелеком»

Комунікація перестала бути просто способом передачі інформації для АТ «Укртелеком», а стала важливим і потужним інструментом управління бізнесом. Відтак, питання про інформаційну взаємодію у них постає гостріше, ніж у інших сферах діяльності, де саме комунікації відіграють одну із важливих ролей трансформацій інформаційного суспільства.

Важливим аспектом при оцінці комунікаційних каналів в АТ «Укртелеком» має бути реалізація задач комунікацій. Передача даних по комунікаційних каналах має бути чітко сформульованою і містити в собі всі необхідні посилання протягом часу передачі комунікацій на підприємстві. Для успішного донесення комунікаційних даних на АТ «Укртелеком» повинні прикріплюватися чіткі факти та аргументи, які визивають довіру повідомлень в комунікаційних каналах, а саме головне це правдивість таких даних.

Управління комунікаціями в АТ «Укртелеком» в аспекті оптимізації комунікаційних потоків визначає цілі перетворення даних в інформацію, що проходить по комунікаційним каналам АТ «Укртелеком». Останнім часом, в АТ «Укртелеком» кількість комунікаційних точок дотику збільшилася, вони стали якісно іншими. При цьому великий обсяг інформації надходить з каналів, які власники АТ «Укртелеком» не можуть контролювати. Інтернет став одним із головних трендів онлайн-середовища та через нього проходять всі засоби комунікацій. Зважаючи на розвиток цифрових технологій, які формують основні комунікаційні канали в АТ «Укртелеком», а також з огляду на орієнтацію наданих послуг у сфері телекомунікацій та інформатизації, необхідно акцентувати увагу на налагодженні комунікаційних каналів та їх зв'язках в комунікаційному середовищі.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОМУНІКАЦІЯМИ

АТ «УКРТЕЛЕКОМ»

3.1. Вдосконалення комунікацій – як засіб підвищення ефективності управління підприємством

Комунікації у менеджменті відносять до процесів управління, оскільки вони пов'язують функції організації, планування, мотивації та контролю. Формально, комунікаційний процес визначають як процес обміну інформацією між співробітниками АТ «Укртелеком» та суб'єктами зовнішнього середовища з метою розв'язання певних проблем.

Розглядаючи комунікаційний обмін інформацією на АТ «Укртелеком», в основному мають на увазі людей, які безпосередньо спілкуються особисто або в групі, а також їх телефонні розмови, листування та звітування. І хоча дійсно на ці випадки припадає основна частина комунікацій, при проведенні аналізу досить складного комунікативного процесу не можна обмежуватись лише ними. Треба враховувати, що комунікації передбачають не лише обмін інформацією, а й формування різних форм зв'язків між людьми, заснованих різних видах стосунках, які спрямовані на досягнення цілей АТ «Укртелеком». Вони являють собою особливу форму впливу на співробітників АТ «Укртелеком» та суб'єктів зовнішнього середовища.

Ефективність комунікацій в системі управління визначає якість управлінських рішень. Комунікаціями (спілкуванням) пронизана вся система управління АТ «Укртелеком». Метою комунікації є розуміння, осмислення переданої інформації, адже сам по собі факт обміну інформацією не забезпечує ефективності спілкування людей. Ступінь організації та ефективність комунікаційного процесу на АТ «Укртелеком» багато в чому залежить від досвіду керівника, теоретичних знань і здібностей, які можуть допомогти йому знайти більш ефективні методи комунікації, оволодіти вмінням раціонально організувати

процес передавання, засвоєння та використання інформації. Якщо усунути комунікацію, то організація та управління перестають бути керованими, їх діяльність набуває хаотичного, нескоординованого характеру.

При управлінні інноваційними комунікаціями АТ «Укртелеком» важливо розуміти інформаційні потреби та можливості співробітників, а також володіти основними технологіями комунікацій в управлінні.

Сучасні економічні умови вимагають нових підходів не тільки в управлінні інноваційними комунікаціями, але й у формуванні нових підходів до комунікаційного забезпечення інноваційної діяльності АТ «Укртелеком». Ефективна система управління інноваційними комунікаціями АТ «Укртелеком» сприяє, з однієї сторони, підвищенню продуктивності праці, а з іншої – досягненню задоволеності в груповій взаємодії. Для кращого розуміння процесу обміну інформацією та умов його ефективності, необхідно мати уявлення про його етапи:

зародження ідеї – передбачає формування та відбір інформації; при цьому потенційний відправник визначає доцільність обміну і одержувачів інформації;

кодування інформації і вибір каналу – при цьому здійснюється приведення інформації до вигляду, зручного для передачі одержувачу і сприйняття ним, перетворює ідею в повідомлення.

Паралельно обираються канали (один або декілька) для передачі повідомлення, що відповідає типу символів, використаних для кодування. Найчастіше такими каналами є передача за допомогою мови, письмових матеріалів, електронних засобів зв'язку; – передача інформації – при цьому відправник, використовуючи вибраний канал, забезпечує доставку повідомлення одержувачу. Часто абсолютно неправомірно зміст усього комунікаційного процесу зводять до цього переміщення; – декодування інформації - полягає в тому, що символи, використані відправником, переводяться в уявну форму. При цьому важливо, щоб символи мали для одержувача таке ж саме значення, що і для відправника, тоді сенс повідомлення буде правильно зрозумілий.

Відповідно виділяють три аспекти комунікацій:

технічний аспект зв'язують з процесами передачі інформації від однієї точки, устаткування або особи іншій по відповідних каналах;

семантичний аспект відображує передачу і прийом інформації, включаючи її розуміння одержувачем;

прагматичний аспект враховує вплив прийнятої інформації на поведінку одержувачів і ефективність використання цієї інформації.

Як вже зазначалось, комунікації можуть відбуватися різними методами – письмово, усно, за допомогою невербальних сигналів, в тому числі жестів, міміки, положення тіла, та за допомогою різних каналів усно, письмово, через електронні засоби. Кожен із методів та каналів має свої переваги і недоліки, що і обумовлює сфери їх використання. Різке ускладнення системи виробництва та збуту, стрімкий розвиток інформаційно-комп'ютерних технологій вимагають переходу до нових технологій управління і в першу чергу – до нових комунікаційних методів та каналів.

В результаті ефективність та продуктивність управлінської праці суттєво відстають від продуктивності праці в сфері виробництва. Через це особливої актуальності набуває проблема прискореного розвитку нових засобів автоматизації та комп'ютеризації управління, а також відповідних сучасних технологій обробки та аналізування даних. Одним з ефективних інноваційних напрямків вдосконалення системи комунікацій на підприємстві є впровадження так званих ERP-систем (від англ. Enterprise Resource Planning). Ця система являє собою організаційну стратегію інтеграції виробництва і управління трудовими ресурсами, фінансового менеджменту та управління активами, орієнтовану на безперервне балансування та оптимізацію ресурсів АТ «Укртелеком». за допомогою спеціалізованого інтегрованого пакету прикладного програмного забезпечення, що забезпечує загальну модель даних і процесів для всіх сфер діяльності. Формально ERP-система являє собою конкретний програмний пакет, який реалізує відповідну стратегію планування та управління.

ERP-системи веб-доступом. Основні сучасні великі ERP-системи включають готові спеціалізовані модулі та розширення для різних галузей В той же час

практичне впровадження ERP-систем на АТ «Укртелеком» часто супроводжується низкою проблем.

Серед найбільш розповсюджених з них виділяють:

брак відповідної інфраструктури;

недостатня підтримка керівництва;

опір змінам співробітників;

недостатнє інформаційне забезпечення;

приховані витрати, що несе в собі використання системи.

Отже, на сучасному етапі інформаційні технології відіграють дуже важливу роль в забезпеченні ефективності управління комунікаціями на АТ «Укртелеком».. Без використання комп'ютерних мереж, систем підтримки рішень, управлінських інформаційних систем, інших формальних комунікацій неможливо забезпечити ефективного прийняття та реалізації управлінських рішень. Одним з найбільш ефективних інноваційних напрямів є впровадження ERP-систем. Однак на практиці процес впровадження систем часто гальмується та виявляється недостатньо ефективним через низку вищевикладених проблем. Для запобігання виникненню проблем впровадженню ERP-систем на підприємстві повинно передувати запровадження заходів організаційного характеру щодо покращення системи комунікацій на підприємстві. Першочерговими з них є раціоналізація організаційних зв'язків та приведення структури апарату управління у відповідність з реальними виробничими умовами.

Побудова ефективної системи комунікацій АТ «Укртелеком». потребує ретельного регулювання та організації всіх інформаційних потоків. В якості організаційних заходів доцільно виділити такі:

- обговорення та прояснення співробітникам всіх нововведень (нових систем, методів планів, варіантів стратегії, цілей; тощо);
- удосконалення систем зворотного зв'язку на підприємстві;
- удосконалення системи збору пропозицій серед співробітників;
- максимальне виключення зайвих відволікань співробітників від основної роботи;

- досягнення належного рівня забезпечення інформацією;
- організацію гнучкої системи безперервного навчання;
- створення ефективної системи діагностики можливих проблем в системі комунікацій підприємства; забезпечення повного доступу співробітників до мережі Інтернет. З огляду на це, наразі першочергова увага повинна бути приділена створенню організаційних передумов для впровадження ERP-систем на АТ «Укртелеком».

Для вдосконалення управління комунікаціями пропонуємо АТ «Укртелеком» створення організаційної автоматизованої системи управління.

Створення організаційної автоматизованої системи управління — це шлях до загального впровадження нової інформаційної технології. Однією з головних задач поряд з розробкою основ економіко-організаційного моделювання апарату управління є раціоналізація організаційних зв'язків і приведення структури апарату управління у відповідність з реальними виробничими умовами.

Повна інтегрована автоматизація менеджменту передбачає охоплення наступних інформаційно-управлінських процесів: зв'язок, збір, зберігання і доступ до необхідної інформації, аналіз інформації, підготовка тексту, підтримка індивідуальної діяльності, програмування і вирішення спеціальних задач.

Для створення інформаційного середовища необхідне поєднання всіх шести функцій системи автоматизації як в управлінському апараті центру, так і на кожному робочому місці, а також на АТ «Укртелеком».

Сучасний менеджмент неможливо уявити без засобів, що дозволяють оперативно опрацьовувати інформацію, необхідну для обґрунтування та прийняття управлінських рішень. Висока складність та надзвичайна мінливість зовнішнього середовища потребують відповідної швидкості обробки інформаційних сигналів. Для цього застосовуються певні технічні засоби, які допомагають скоротити витрати часу на технічні операції обробки інформації і тим самим збільшити його ресурси на творчі процеси, зробити управлінську працю більш інтенсивною і результативною.

За своїм призначенням технічні засоби управління поділяються на такі, що дозволяють:

- механізувати окремі операції;
- механізувати групи операцій і процедур управління;
- створити систему комплексної механізації і автоматизації процесів реалізації всіх функцій управління.

Механізації на АТ «Укртелеком» в першу чергу підлягає бухгалтерський облік, оперативне управління, планові розрахунки, діловодство, облік кадрів тощо. Технічні засоби, що дозволяють механізувати певні операції та процедури, поділяються на такі групи:

1. Засоби виготовлення документів (друкарські машинки, засоби комп'ютеризованого набору, диктофони тощо).
2. Засоби копіювання та розмноження документів (копіювальна техніка, мікрофільмування, комп'ютерні засоби обробки та зберігання інформації).
3. Засоби обробки інформації (засоби автоматизації збору і аналізу даних— комп'ютерні системи та спеціалізовані АСУ).
4. Засоби зберігання, групування і пошуку документів (стелажі, папки, каталоги, комп'ютерні системи —масиви, бази даних).
5. Засоби передачі інформації (радіо- і телефонні засоби, автовідповідачі, селектори і комп'ютеризовані засоби інформації — комп'ютерні мережі).
6. Засоби обчислювальної техніки (механічні та електронні обчислювальні машини та системи різного рівня складності).

Найпростіші засоби організаційної техніки, призначені для роботи з паперовим документообігом, застосовуються досить широко (копіювальна техніка, різних видів папки і файли, степлери, каталоги). Однак збереження паперової системи документообігу як у великій установі, так і в установах середнього та малого розміру не принесе відчутного зменшення витрат на управління і майже не вплине на його ефективність. Звісно, що деяка частина паперової системи документообігу є необхідною (зовнішній документообіг: платіжні доручення, договори, контракти, акти). Але використання технічних засобів тільки з метою

прискорення роботи з паперовими носіями інформації – це використання лише двох з шести вище перерахованих функцій. Рационально організована структура технічних засобів управління має допомогти звільнитися від паперового документообігу всередині АТ «Укртелеком». Тому останнім часом, поряд із простими пристроями, що полегшують управлінську працю, та засобами оргтехніки, які використовуються для складання документів, їх розмноження, обробки, зберігання, пошуку та передачі, особливої популярності набули електронні комунікаційні системи і технології. Для їх створення використовуються комп'ютери, комп'ютерні мережі, телефони та інше устаткування, а також засоби програмного забезпечення, які дозволяють автоматизувати більшість рутинних операцій.

Створення системи комплексної механізації і автоматизації процесів реалізації всіх функцій управління АТ «Укртелеком» може здійснюватися у двох напрямках:

а) впровадження електронно-обчислювальних систем, розробка економіко-математичних методів і моделей і використання їх на основі АСУ;

б) застосування організаційної техніки та розроблених на її основі організаційних проектів і систем комплексної механізації і автоматизації управлінської праці.

Слід зауважити, що застосування технічних засобів управління вимагає комплексного підходу, врахування глибокого аналізу техніко-економічних показників керованої системи. Проблеми ефективного використання технічних засобів в управлінні в наш час викликані наступними чинниками:

— апарат управління недостатньо використовує організаційну техніку, що призводить до надмірної кількості управлінських працівників;

— придбання невиправдано потужної техніки призводить до значного збільшення умовно-постійних витрат і негативно відображається на собівартості товару;

— недостатня кваліфікація персоналу або відсутність комплексного підходу заважають використовувати придбані технічні засоби управління на повну потужність та за своїм призначенням.

Отже, завдання полягає в тому, щоб створити таку модель інформаційного забезпечення управлінської діяльності в АТ «Укртелеком», яка б, з одного боку, зменшила витрати часу менеджерів на здійснення рутинних операцій, а з іншого — відповідала вимогам економічної доцільності, тобто оптимізувала співвідношення “результати/витрати”.

Для задоволення потреб різних організаційних рівнів і функціональних сфер менеджменту існують такі головні типи інформаційних систем:

- 1) операційно-виконавчі;
- 2) офісні автоматизовані,
- 3) управлінські інформаційні системи;
- 4) системи підтримки рішення;
- 5) системи підтримки виконання рішень;
- 6) Інтернет-мережі.

Операційно-виконавча система — це комп'ютерна інформаційна система, що виконує рутинні поточні операції, потрібні для розвитку бізнесу і забезпечує пряму підтримку АТ «Укртелеком» на операційному рівні. Ця система — головне джерело інформації, яка використовується іншими типами комп'ютерних систем організацій.

Офісна автоматизована система має завданням полегшити зв'язок і підвищити продуктивність менеджерів і офісних працівників завдяки вдосконаленню документообігу і передаючих процесів. Ця система, крім селекторної передачі інформації, може також включати електронний календар, телеконференцію, графіки та інше.

Управлінська інформаційна система в АТ «Укртелеком» — це комп'ютерна інформаційна система, що постачає повсякденну інформацію менеджерам середнього і нижчого рівнів. Вона збирає дані, систематизує їх у формі, зручній для роботи менеджерів відповідних функціональних відділів і забезпечує їх нею.

Система орієнтована на поточні, операційні напрямки діяльності і особливо важлива в плануванні, прийнятті рішень, контролюванні. Як правило, система підсумовує інформацію з операційно-виконавчих систем для підготовки поточних звітів, що використовуються менеджерами для оперативного керування процесами. Наприклад, працівник служби маркетингу може з цієї системи довідатись про підготовку для клієнта замовлення та дату його відвантаження, операційний менеджер може відстежувати використання матеріальних ресурсів у процесі виготовлення продукції та її кількість тощо.

Система підтримки рішень АТ «Укртелеком» — комп'ютерна інформаційна система, яка підтримує процес прийняття управлінських рішень в ситуаціях, які не досить добре структуровані. Такі системи загалом не вказують, які рішення є оптимальними. Проте вони роблять спробу спрямувати процес прийняття рішень у правильне русло з допомогою спеціальних прийомів, які допомагають менеджерам більш детально аналізувати ситуацію. Зокрема, якщо менеджера АТ «Укртелеком» цікавить, які наслідки для фірми матиме збільшення ціни на її послуги, він може це перевірити за допомогою СПР, оскільки у ній уже закладені відповідні тенденції, а також закономірності зміни ринкових цін під впливом дій конкурентів, інфляційних процесів, сезонних коливань тощо. СПР дозволяє підрахувати обсяги продажу послуг і прибутки на кожен рівень можливого підвищення цін, на основі чого менеджер може прийняти рішення.

Спеціалізованим типом інформаційної системи підтримки рішень, який знаходить все більше використання, є експертна система. Це комп'ютерна система, яка використовує реальні знання експерта для вирішення спеціальних проблем. Такі системи інколи називають інтенсивно-науковими системами, тому що вони намагаються об'єднати знання великої групи експертів для вирішення проблем в їх сфері досвіду.

Системи підтримки виконання рішень — це комп'ютерні інформаційні системи, що підтримують виконання рішень і ефективно функціонування організацій на вищих рівнях. Такі системи, головним чином, розроблені недавно і їх інколи називають виконавчо-інформаційними системами.

Інтернет-мережі – це локальні комунікаційні мережі, які діють у межах однієї фірми. Вони дають змогу кожній структурній одиниці фірми накопичувати інформацію про себе і робити її доступною для своїх працівників, а при потребі і обмінюватися інформацією з іншими функціональними відділами. Використання електронних засобів збереження інформації дозволяє, за досвідом Bank of America, скоротити споживання паперу на 25 процентів, а системне застосування цих засобів підвищує ефективність управлінської праці у 3 рази.

АТ «Укртелеком» використовує персональні електронні засоби зв'язку для того, щоб дати змогу своїм працівникам самостійно планувати свій робочий час і використовувати його ефективніше. Виникла нова версія надомної роботи, яку тепер називають telecommuting. Люди працюють вдома і періодично надсилають результати своєї роботи засобами комп'ютерного зв'язку (електронною поштою). У більш широких масштабах (через мережу Інтернет) це дозволяє розширювати рамки діючих організацій, відкривати нові підрозділи поза межами країни, залучати найбільш кваліфікованих працівників до роботи у компанії. Ще привабливішими стають перспективи телекомунікацій у майбутньому, про що свідчить бурхливий розвиток фірм, які працюють у галузі телекомунікацій. Це і відеоконференції, і приєднання до Інтернет-мережі через мобільний телефон і багато інших можливостей, які прискорюють процес обміну інформацією, збагачують його можливості і, в кінцевому результаті, підвищують потенціал фірми.

Таким чином, в сучасних умовах виключно важливе значення має перебудова технічної і технологічної бази управління, що забезпечує процеси інформатизації. Однак важливо не переоцінити роль інформаційно-управлінської техніки. Вона виконує в основному забезпечуючі функції. Головні напрямки робіт по інформатизації менеджменту лежать в області організаційної, соціальної, кадрової перебудови управлінської діяльності.

3.2. Удосконалення наукових підходів до формування комунікаційної політики АТ «Укртелеком»

В сучасних економічних умовах комунікаційна політика набуває все більшого значення для ефективного розвитку і функціонування АТ «Укртелеком». Створюючи та реалізуючи комунікаційний товар чи послугу, АТ «Укртелеком» необхідно налагодити зв'язок із апаратом управління, забезпечити ефективну систему обміну комунікаціями з елементами комунікаційного процесу, працівниками на АТ «Укртелеком» та іншими контактними аудиторіями. Тобто, нині, комунікаційна політика є чи не найважливішою частиною управління АТ «Укртелеком» в цілому.

Комунікаційна політика телекомунікаційного підприємства є одним із найважливіших елементів управління комунікацій в підприємствах, що дозволяє визначити цільову аудиторію, розробити стратегію, надавати інформацію виконавцям комунікаційного процесу, що в кінцевому результаті, при правильному використанні комунікативної політики підприємства виведе підприємство на новий рівень економічного розвитку та створить комфортні умови для передавання та отримання комунікацій на підприємстві.

Комунікаційна політика підприємства направлена на здійснення та вдосконалення заходів інформаційного забезпечення з розширенням їх привабливості на підприємстві. Щоб підприємство змогло виділятися серед інших підприємств інформаційно-телекомунікаційної сфери необхідно спрямовувати свої комунікаційні знання, здібності і сили через потік інформації з включеними в комунікаційний процес різних елементів таких, як стиль, PR заходи, рекламна компанія телекомунікаційного підприємства та інші. Але при цьому необхідно враховувати завдання комунікаційної політики телекомунікаційних підприємства (рис. 3.1).



Рис. 3.1. Завдання комунікаційної політики АТ «Укртелеком» за блоками їх реагування

Одними із актуальних питань комунікаційної політики АТ «Укртелеком» є використання засобів комунікацій та контроль якості передавання інформації за комунікаційними каналами з врахуванням механізмів управління та постановки планів на майбутнє для АТ «Укртелеком».

До комунікаційної політики АТ «Укртелеком» відносять: рекламу, роботу з громадськістю та інше. Вибір тієї чи іншої форми комунікації залежить від ефективності комунікаційних каналів та завдань АТ «Укртелеком».

Інформація в процесі комунікації передається не тільки з метою прийняття правильних рішень, але і для того, щоб вони могли виконуватися. Звичайно, якщо між керівниками та підлеглими в комунікаційному процесі відбувається правильний обмін інформацією на АТ «Укртелеком» по обґрунтуванню своїх рішень, це значно збільшує шанси їх успішного виконання по тих пір, поки працівники не зрозуміють, яку винагороду їм запропонує АТ «Укртелеком» за якісно виконану роботу.

Таким чином, комунікаційна політика АТ «Укртелеком» являє собою інструмент впливу на внутрішнє та зовнішнє середовище взаємодії та направлена на формування попиту. Зараз є дуже актуальним те, що саме налагодження стратегічних партнерських відносин, на сьогоднішній день є найбільш проблемною складовою у стратегічних планах розвитку АТ «Укртелеком».

Комунікаційна політика описує перспективні дії АТ «Укртелеком» з використанням необхідних комунікаційних засобів та комунікаційної взаємодії між апаратом управління та підрозділами системи комунікацій АТ «Укртелеком», що забезпечить ефективну діяльність в сфері телекомунікацій та інформатизації для задоволення потреб клієнтів та отримання прибутку.

Від дієвості комунікаційної політики АТ «Укртелеком» залежить і результат всієї роботи підприємства і його комунікаційних каналів. Важливою роль відіграє саме якість комунікаційних каналів, які і формують основу комунікаційної політики АТ «Укртелеком».

Управління комунікаціями в АТ «Укртелеком» завдяки механізмам комунікаційного менеджменту розширює горизонти комунікаційної політики АТ «Укртелеком» виходячи з загальних методів, де методами є чітко прописані дієві комунікаційні способи та прийоми впливу апарату управління підприємства, тобто комунікаційної системи на керовану систему підрозділів управління. Для сучасного ринку телекомунікацій та інформатизації використовуються лише нові елементи управління комунікаціями в підприємствах, які є більш ефективними і цікавими для комунікаційної політики АТ «Укртелеком». Саме з розвитком автоматизації та комп'ютерно-інтегрованим технологіям на АТ «Укртелеком» і почали використовувати нові інструменти комунікацій, застосовувати свою творчість та креативність.

Комунікаційна політика АТ «Укртелеком» є досить особливою для комунікаційного забезпечення процесу управління комунікаціями в підприємствах, де добре налагоджена система комунікацій. Завдяки комунікаційній політиці АТ «Укртелеком», працівники своєчасно отримуватимуть інформацію, котра потрібна їм для ефективної діяльності підприємства.

Комунікаційна політика АТ «Укртелеком» має передбачати використання наступних заходів:

ознайомлення виконавців комунікаційного процесу з перспективою майбутнього покращення та використання для АТ «Укртелеком»;

забезпечення поінформованості про управління комунікаціями в АТ «Укртелеком», ефективності комунікаційних каналів та зацікавленості виконавців управлінської діяльності в сприйнятті комунікацій на підприємстві;

перепланування комунікаційних послуг для клієнтів з урахуванням комунікаційних пропозицій для АТ «Укртелеком»;

комунікаційні навички працівників в спілкуванні та роботі з клієнтами в наданні послуг у сфері телекомунікацій та інформатизації з найбільшою вигодою для АТ «Укртелеком»;

порівняння послуг у сфері телекомунікацій та інформатизації з іншими підприємствами;

зменшення ризиків при обміні комунікаціями на АТ «Укртелеком» шляхом надання різних дієвих порад комунікаційно-організаційного управління комунікаціями в підприємствах;

створення сприятливого комунікаційного клімату на АТ «Укртелеком» за допомогою потужної, дієздатної, концентрованої та вигідної комунікації на підприємстві;

винагорода працівників, які працюють в інформаційно-телекомунікаційній галузі та надають послуг у сфері телекомунікацій та інформатизації.

Ефективність комунікаційної політики АТ «Укртелеком» є складною, бо з одного боку проводиться аналіз комунікаційної діяльності підприємства щодо обсягів переданої комунікації по періодам до, після та під час проведення різних комунікаційних заходів, а з іншої сторони – зміни, які можуть вплинути на комунікаційну політику, завдяки якій буде вимірюватися ефект управління комунікаціями в підприємствах та вплив внутрішніх та зовнішніх чинників на комунікаційне середовище АТ «Укртелеком».

Так, завдяки вибору заходів комунікаційної політики АТ «Укртелеком» по зміцненню діяльності підприємства в сфері телекомунікацій та інформатизації буде доцільно використовувати орієнтири комунікаційної політики, що будуть базуватися на основних засадах управління комунікаціями в підприємствах.

Практична значимість комунікаційної політики АТ «Укртелеком» зумовлена сучасним станом інформаційного ринку, що характеризується підвищенням значимості та цінності інформації. Саме сучасні цифрові технології, які використовуються для підвищення ефективності комунікаційної політики АТ «Укртелеком», збалансовують поєднання окремих елементів комплексу маркетингу в налагодженні ефективних комунікацій для сфери телекомунікацій та інформатизації з визначення ефективних пропорцій використання окремих інструментів політики комунікацій при виборі комунікаційних стратегій. Визначення ефективності комунікацій на стратегічному інтервалі часу дає всьому підприємству розробляти бюджет комунікаційної діяльності та використовувати організаційно-кадрові питання комунікаційної політики АТ «Укртелеком». Розробка комунікаційної політики АТ «Укртелеком» повинна постійно адаптуватися до впливів внутрішніх та зовнішніх чинників на комунікаційне середовище підприємства, умов, що змінюються, з огляду на комунікаційне навантаження та збільшення різноманітності засобів і інструментів комунікацій на АТ «Укртелеком» (рис. 3.2.).

Так, доцільно буде АТ «Укртелеком» дотримуватися ряду умов для ефективної комунікаційної політики підприємства: враховувати можливості впливу на комунікаційне середовище підприємства для сприятливої та успішної діяльності підприємства. Тобто, на АТ «Укртелеком» буде відбуватися чітка взаємодія двох рівнів комунікацій:

загального, що визначає стратегічну мету і комплекс комунікаційних засобів, та внутрішньо-організаційного, що забезпечують ефективність розробки та реалізації комунікативної політики підприємства;

вивчення специфіки комунікативної політики для АТ «Укртелеком». Така система оцінювання комунікацій на підприємстві дасть позитивний результат для

взаємодії унікальних між собою комунікаційних інструментів та орієнтирів комунікаційної політики підприємства;

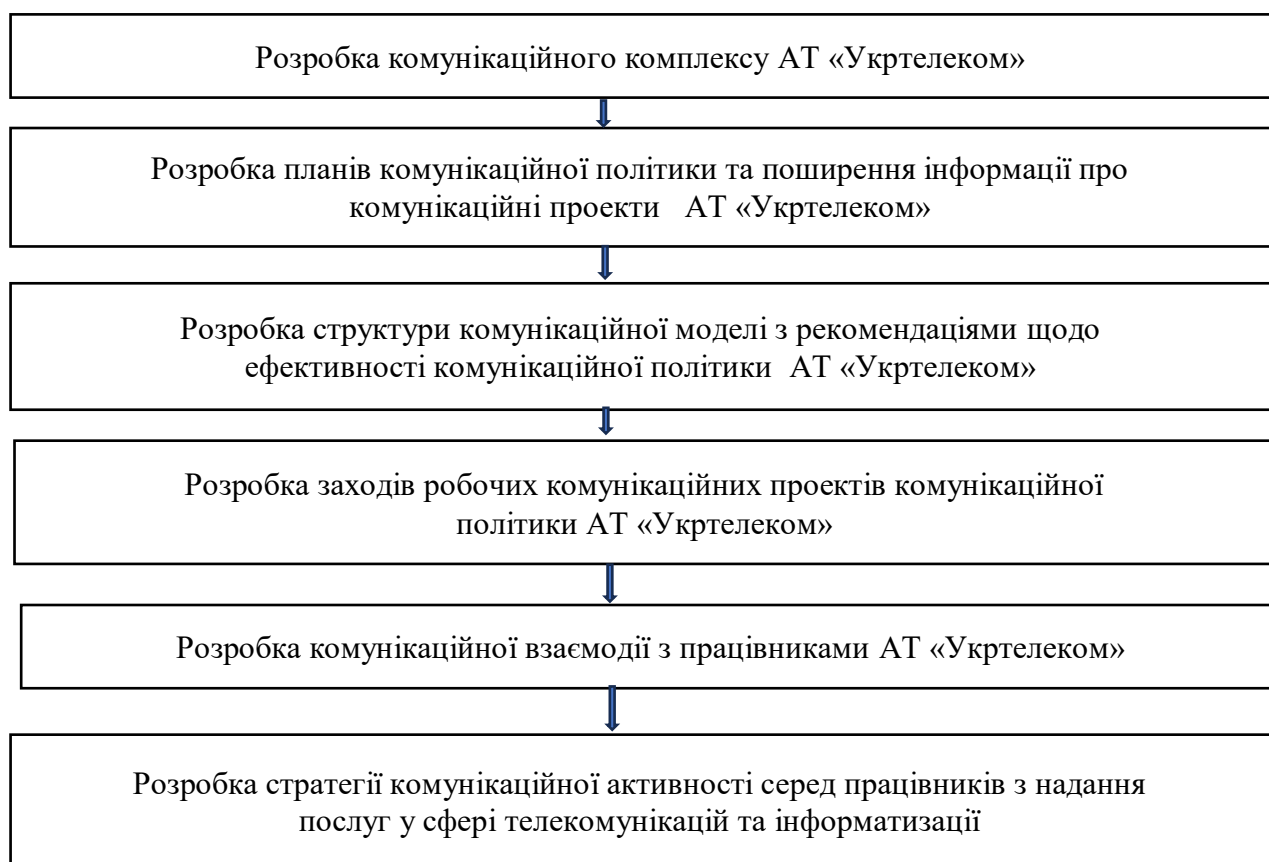


Рис. 3.2. Етапи підготовки проекту комунікаційної політики АТ «Укртелеком»

опрацювання комунікаційних інструментів та орієнтирів комунікаційної політики АТ «Укртелеком», які мають зацікавити клієнтів послуг телекомунікацій та інформатизації, надати необхідну для них інформацію та налагодити зворотній зв'язок управління комунікацій в підприємствах;

аналіз характерних рис АТ «Укртелеком»:

технологічний та комунікаційних розвиток, швидкість наданих послуг, висока вартість на інтелектуальний продукт АТ «Укртелеком» та комунікаційна циклічність механізму формування комунікаційної політики телекомунікаційних підприємств;

дотримання принципу єдності для управління комунікаціями в підприємствах.

Це допоможе підвищити ефективність раціональної підтримки комунікаційних потоків на основі доступного алгоритму комунікацій, рівня розвитку комунікацій АТ «Укртелеком», узгодженості носіїв комунікації та визначених інструментів комунікаційної політики при виявленні комунікаційної безпеки АТ «Укртелеком».

АТ «Укртелеком» повинно чітко дотримуватися тих умов, які ми описали та підлаштовуватися так, щоб не втратити своїх потенційних клієнтів, збільшувати прибуток, опрацювати великий обсяг наданої інформації та сприяти успішній комунікаційній діяльності АТ «Укртелеком».

Отже, розробка комунікаційної політики АТ «Укртелеком» є лише початком для управління комунікаціями в підприємствах та створення умов для ефективних комунікацій для працівників і комфортного комунікаційного середовища АТ «Укртелеком».

Процес освоєння комунікаційних технологій є довгим та плідним для АТ «Укртелеком», тому є необхідним на підприємстві розглядати комунікаційну політику підприємства, що вимагає постійного вдосконалення продукту, технології, та дозволяє використовувати інструменти комунікацій відповідно до вмінь та навичок працівників підприємства.

Отже, розроблено наукові підходи до формування комунікаційної політики АТ «Укртелеком», які передбачають впровадження нових комунікацій організації бізнес-процесів, які успішно використовують сучасні цифрові технології, що сприяє: прискоренню руху інформаційних потоків; мінімізації інформаційних шумів, запобіганню дублюванню управлінських функцій, спрощенню комунікаційної адаптації, нарощенню компетентностей персоналу, скороченню часу на ухвалення необхідних стратегічних заходів

ВИСНОВКИ

За результатами проведеного дослідження на тему «Сучасні тенденції управління комунікаціями підприємства» за матеріалами АТ «Укртелеком» доцільно зробити наступні висновки.

1. Відповідно до завдань кваліфікаційної роботи було визначено сутність комунікацій підприємства. Комунікація є смисловим аспектом соціальної взаємодії, однією із найбільших загальних характеристик будь-якої діяльності, включаючи управлінську[2].

Комунікації — це всепроникаючий і складний процес, який включає людей, що розмовляють під час особистого спілкування або в групах, на зборах, ведуть розмову по телефону чи читають і складають службові записки, листи і звіти. Таким чином, комунікація розглядається як спілкування за допомогою слів, букв, символів, жестів і як спосіб, за допомогою якого висловлюється відношення одного працівника до знань і розумінь іншого, досягається довіра, взаємоприйняття поглядів.

2. Розглянуто складові та особливості механізму управління комунікаціями в підприємствах. Механізм управління комунікаціями є невід'ємною складовою процесу управління на підприємстві. Завдяки механізму управління комунікаціями відбувається об'єднання всіх ланок управління підприємством, координуються їх дії, делегуються повноваження, доводяться завдання до виконавців, здійснюється аналіз та проводиться об'єднання всіх елементів комунікаційного процесу для отримання достовірної і чіткої інформації підприємства.

Ефективність механізму управління комунікаціями в підприємствах повинна бути добре спланованою і ефективною для результативного обміну комунікаціями і характеризуватися як процес розрахунку показників результативності і ефективності обміну комунікаціями між керівниками і працівниками для досягнення цілей підприємства.

3. Дослідження управління управління комунікаціями проведено за матеріалами АТ «Укртелеком». Акціонерне товариство «Укртелеком» — найбільший оператор фіксованого зв'язку в Україні. Компанія надає широкий спектр електронних комунікаційних послуг в усіх регіонах країни. Уже багато років її справедливо вважають лідером серед провайдерів фіксованого інтернету.

Показники діяльності підприємства АТ «Укртелеком» протягом аналізованого періоду необхідно оцінити позитивно, адже результатом його діяльності є отримання прибутку. Проведені розрахунки підтверджують тенденцію до покращення основних показників діяльності підприємства.

Виходячи з аналізу персоналу, можна зробили наступні висновки: чисельність персоналу — майже укомплектований штат; стаж роботи працівників — більшість працівників працює майже половину свого трудового стажу; вік — переважно люди після до 30 років; частка чоловіків у загальній кількості працюючих досить велика, що свідчить про специфіку виробництва; плинність кадрів — висока. Це пов'язано з воєнними діями в країні.

4. АТ «Укртелеком» розгорнуло найпотужнішу національну магістральну мережу передавання даних на технологічній основі DWDM, яка уможлиблює надання сучасних телекомунікаційних послуг різноманітним категоріям абонентів в усіх населених пунктах України. За даними публічної інформації це підприємство пропонує своїм клієнтам практично всі види сучасних телекомунікаційних послуг, а саме: послуги міжнародного, міжміського і місцевого телефонного зв'язку; послуги передавання даних і побудови віртуальних приватних мереж; різноманітні Інтернет-послуги; постійне IP-з'єднання по виділеній лінії; апаратний і віртуальний хостінг; послуги надання в користування виділених некомутованих каналів зв'язку; послуги відео конференц-зв'язку; послуги кабельного мовлення; послуги мобільного зв'язку за технологією UMTS/WCDMA, які надає оператор «ТриМоб».

Механізм управління комунікаціями в АТ «Укртелеком» включає комунікаційні, інформаційні, управлінські та технологічні компоненти управління комунікаціями.

АТ «Укртелеком» використовує такі основні види комунікацій: між організацією і зовнішнім середовищем, міжрівневі комунікації та комунікації між підрозділами організації. До комунікацій між організацією і зовнішнім середовищем відносять комунікації зі споживачами, партнерами, органами влади і засобами масової інформації. Інформація переміщується всередині товариства з рівня на рівень у межах вертикальної комунікації. Вона передається з вищих рівнів на нижчі і навпаки. Комунікаційні процеси між працівниками мають вирішальне значення для комунікативної поведінки людини.

5. Для вдосконалення управління комунікаціями АТ «Укртелеком» пропонуємо модернізацію комунікаційних процесів, покращення системи управління комунікаціями, впровадження нових способів комунікаційних взаємовідносин.

Для удосконалення комунікації у процесі управління в АТ «Укртелеком» потрібно чітко визначати потребу в інформації кожного структурного підрозділу й кожного робочого місця, регулювати інформаційні потоки відповідно до вирішуваних завдань, повинна відбуватися взаємодія керівників і підлеглих; організувати ефективну систему зворотного зв'язку; впровадити системи збирання пропозицій; інформаційні повідомлення адміністрації підприємства; використовувати сучасні інформаційні технології.

Пропонуємо використовувати наукові підходи до формування комунікаційної політики АТ «Укртелеком», які передбачають впровадження нових комунікацій організації бізнес-процесів, які успішно використовують сучасні цифрові технології, що сприяє: прискоренню руху інформаційних потоків; мінімізації інформаційних шумів, запобіганню дублюванню управлінських функцій, спрощенню комунікаційної адаптації, нарощенню компетентностей персоналу, скороченню часу на ухвалення необхідних стратегічних заходів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бабчинська О. І. Комунікаційний процес в управлінні: основні положення. Ефективна економіка. 2018. № 9. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/9_2018/51.pdf.
2. Балабанова Л.В., Холод В.В., Балабанова І.В. Маркетинг підприємства: навч. пос. Київ: Центр учбової літератури, 2012. 612 с.
3. Батченко, Л.В. Бізнес-комунікації в міжнародному менеджменті: навч. посіб. К.: Ліра-К, 2017. 304 с.
4. Бізнес-комунікації в міжнародному менеджменті: навч. посіб./Батченко Л. В., Бондар І. С., Русавська В. А. – Київ: Видавництво Ліра-К, 2017. – 304 с.
5. Беляков О. О. Особливості художнього моделювання розщепленої особистості (когнітивний аспект) / О. О. Беляков // Наукові записки [Національного університету "Острозька академія"]. Сер. : Філологічна. - 2012. - Вип. 23. - С. 11-13. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nznuoaf_2012_23_6.
6. Бойко А.Б. Динаміка розвитку ринків телекомунікацій в Україні – А.Б. – Херсон: Бізнес навігатор, 2015. - №1 (36). – С.6-11.
7. Братко О.С. Маркетингова політика комунікацій. Тернопіль: Карт-Бланш, 2006. – 275 с.
8. Вдосконалення процесу управління комунікаціями. URL: http://tourlib.net/statti_ukr/vedmid.htm (дата звернення: 10.06.2019).
9. Головська П.В., Кравченко М.О. Інноваційні підходи до управління комунікаціями підприємства. Актуальні проблеми економіки та управління : збірник наукових праць молодих вчених факультету менеджменту та маркетингу Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського». 2016. Вип. 10. URL: <http://ape.fmm.kpi.ua/article/download/73392/68769> (дата звернення: 10.06.2019).

- 10.Горбань Ю. І. Бізнес-комунікації - рушійна сила конкурентоспроможності. *Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку*. 2019. № 19. С. 202-205. - URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Piir_2019_19_19
- 11.Гудзь О. Є. Шмалій Л. В. Стратегія і тактика інформаційнокомунікаційного забезпечення економічної безпеки підприємств. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. №3 (29), 2019. С. 12-19.
- 12.Діброва Т.Г. Маркетингова політика комунікацій: стратегія, вітчизняна практика: навч. посіб. / Діброва Т.Г – К.: Професіонал. – 2011. – 320 с
- 13.Зернецька О.В. Глобальна комунікація : монографія. Київ : Наукова думка, 2017. - 352 с
14. Ільїн М. П. Підвищення ефективності процедур інтернет- маркетингу. №45, 2016. С. 172-176.
- 15.Інноваційний менеджмент [Електронний ресурс] : навч. посіб. / Гарбуз С.В., Пенкіна Т.Є., Хоменко Л.М., Соболева Т.О. — К. : КНЕУ, 2013. — 667, [5] с.
- 16.Кандагура К.С. Комунікативні проекти в умовах інформаційного суспільства: вітчизняні та зарубіжні моделі. Наукові розвідки з державного та муніципального управління. 2015. Вип. 1. С. 139-149. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nrzd_2015_1_17
- 17.Кислюк Л. Стратегічний маркетинг. Київ : Кондор, 2020. 172 с.
- 18.Ковальчук С.В., Лазебник М.Р. Ринок маркетингових комунікацій України: огляд та тенденції розвитку. Вісник Хмельницького національного університету. Серія «Економічні науки». 2016. № 5 (2). С. 126–136.
- 19.Колосок В. М., Лазаревська Ю. А. Менеджмент комунікацій в інтернет середовищі для просування логістичного бізнесу. Зб. наук. пр. Економічний вісник НТУ «Дніпровська політехніка», 2019, №4. С. 155-164.
- 20.Котлер Ф., Армстронг Г., Вонг В., Сондерс Д. Основи маркетингу : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2014. 752 с.
- 21.Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Теоретичні та прикладні засади менеджменту: Навчальний посібник. —2-е вид. доп. і перероб. — Львів: Національний університет „Львівська політехніка" (Інформаційно-видавничий центр

- „ІНТЕЛЕКТ+" Інституту післядипломної освіти), „ІнтелектЗахід", 2003. — 352
- 22.Копитова І.В. Комунікації як основа механізму управління. Інноваційна економіка. 2016. № 5-6. С. 146-151. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek_2016_5-6_27
 - 23.Лазоренко Л. В. Управління маркетинговою діяльністю підприємства. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2019. № 3 (29). С. 13-17.
 - 24.Лукиянець Т.І. Маркетингова політика комунікацій: Навч.посіб. – К.: КНЕУ, 2010. – 380 с.
 - 25.Любченко Н.Л. Система комунікаційного менеджменту підприємства. Інноваційна економіка. 2013. № 10. С. 40–45.
 - 26.Майовець Є., Кузик О. Маркетингові комунікації. Навчальний посібник. Львів: Львівський національний університет імені Івана Франка, 2013. 192 с
 - 27.Маркетинг: підручник / А.О. Старостіна, Н.П. Гончаров, Є.В. Крикавський та ін. – К.: знання, 2012. – 1070 с.
 - 28.Маркетингові комунікації: навчально-методичний посібник / уклад. І. В. Король; МОН України, Уманський державний пед. ун-т імені Павла Тичини. – Умань : Візаві, 2018. – 191 с.
 - 29.Марковець О.В. Використання новітніх технологій для забезпечення комунікації сфері менеджменту організації. Стандартизація. Сертифікація. Якість. 2019. № 6. С. 7-18. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ssia_2019_6_4
 30. Менеджмент : навч. посіб. / О. Є. Кузьмін, Н. Т. Мала, О. Г. Мельник, О. Р. Саніна; Нац. ун-т “Львів. політехніка”. – Л. : Вид-во Львів. політехніки, 2012. – 239 с.
 - 31.Невальонний Є.О. Сутність комунікації як процесу у сфері управління. Наука і оборона. 2019. №2. С. 35-38. URL: <http://nio.nuou.org.ua/article/view/179792>
 - 32.Несмеєва А.І. Все про внутрішні комунікації. Київ : ВД «Медіалайн Паблішер», 2013. 240 с.
 - 33.Норіцина Н. І. Маркетингова політика комунікацій: Курс лекцій. — К.: МАУП, 2003 — 120 с..

- 34.Орел В.М. Роль комунікацій в управління підприємством. Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка. 2016. Вип. 174. С. 60–66.
- 35.Осовська Г. В. Комунікації в менеджменті: навчальний посібник. Київ: Кондор, 2003. 556 с.
- 36.Охріменко Г.В. Використання BTL-реклами та інтегрованих маркетингових комунікацій в рекламній стратегії просування товару на ринок. Науковий вісник Волинського національного університету ім. Лесі Українки. 2018. № 23. С. 48–52.
- 37.Павленко І. Г. Комунікаційна політика як елемент системи маркетингу підприємства у процесах сучасного комунікаційного суспільства. Академічний огляд. 2013. № 1 (38). С. 109-113.
- 38.Панченко В.А. Комунікаційні процеси в ефективному управлінні персоналом/ В.А.Панченко// Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки. – 2016. – Вип. 30. – С.147-154.
- 39.Пацалюк К.О. Маркетингові комунікації в сучасному менеджменті. Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія : Економічні науки. 2013. №1. С.294-295. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vzhdtu_econ_2013_1_69
- 40.Попова Т. В., Ліпкан В.А. Стратегічні комунікації: словник. Київ: ФОП О. С. Ліпкан, 2016. 416 с.
- 41.Попова Н.В. Маркетингові комунікації: підручник / Н.В. Попова, А.В. Катаєв, Л.В. Базалієва, О.І. Кононов, Т.А. Муха - Харків:"Факт", 2020. -315 с
- 42.Поцулко О. А. Науково-методичні аспекти управління комунікаціями. Дослідження проблем гуманітарних наук : збірник наукових праць. Київ : КНУТД, 2019. С. 77-90.
- 43.Примак Т.О. Маркетингові комунікації на сучасному ринку : навчальний посібник. Київ : Лібра, 2017. 202 с.

- 44.Прус Л.Р. Комунікаційний менеджмент. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2019. № 1. С. 38–41.
URL: http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2009_1/zmist.files/_09.pdf
- 45.Райко Д. В. Маркетингові комунікації як інструмент інформаційної взаємодії між підприємством, партнерами, споживачами. Маркетинг і цифрові технології. 2017. Т. 1, № 2. С. 102–122.
- 46.Райко Д.В., Цейтлін Л.М. Розроблення класифікації інструментів маркетингових комунікацій. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2017. № 2. С. 36–46.
- 47.Рац О. М. Забезпечення лояльності клієнтів як складник механізму управління клієнтською базою банку / О. М. Рац // Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : Економічні науки. - 2018. - Вип. 29(2). - С. 113–116. - Режим доступу:
[http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2018_29\(2\)__27](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2018_29(2)__27).
- 48.Ромат Н.В. Маркетингові комунікації: підручник - Київ, 2022. -32
- 49.Скібіцька Л. І., Скібіцька О. М. Менеджмент: Навчальний посібник для вищих навч. Закладів. Київ: Центр навчальної літератури, 2007. 415 с.
- 50.Соломенна Т.В. Міжкультурна комунікація в Європейському Союзі: Методичні рекомендації./ Т.В. Соломенна. Чернігів: Вид-во НУ «ЧК» ім. Т.Г. Шевченка, 2020. 36 с.
- 51.Соціальні комунікації: хрестоматія. уклад. В.О. Ільганаєва. Х. : ХДАК. 2020. 178 с.
- 52.Соціальні комунікації: хрестоматія. уклад. В.О. Ільганаєва. Х. : ХДАК. 2020. 178 с.
- 53.Філіпов В.К. Комуникативні процеси в ефективному управлінні. Вісник Національного університету оборони України. 2021. Вип. 3. С. 107–114.
URL: <http://visnyk.nuou.org.ua/article/view/234865>
- 54.Хміль Ф. І. Основи менеджменту : підручник / Ф. І. Хміль. – К. : Академвидав, 2003. – 608 с.

- 55.Холод О.М. Соціальні комунікації: тенденції розвитку : навч. посіб. / О. М. Холод. – Київ: Видавництво «Білий Тигр», 2018. – 370 с.
- 56.Хмарська І.А. Інноваційні тренди на ринку маркетингових комунікацій та їх вплив на діяльність підприємств легкої промисловості України. Науковий вісник Миколаївського національного університету ім.. В.О. Сухомлинського. 2018. № 21. С. 434–451.
- 57.Шкіцька, І.Ю. Сучасна мовна комунікація в публічному управлінні [Електронний ресурс]: навч. посіб. / І.Ю. Шкіцька. Тернопіль: ТНЕУ, 2017. 312 с. Режим доступу:
http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/29700/1/Shkitska-posib_2017-maket%20%281%29.pdf (дата звернення: 15.03.2023)
- 58.Шульгіна Л., Тищенко О. Інтернет комунікації та їх вплив на конкурентні позиції підприємства // Актуальні проблеми економіки і управління, Вип. 10, 2017. URL: http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/66908/pdf_50
- 59.Якубенко І. М. (Маковецька І. М.) Сучасні тенденції управління комунікаціями підприємства. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2017. м. Київ. Вип. №2. С. 89-95.