

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХЕРСОНСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ І ПРАВА
КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ, МЕНЕДЖМЕНТУ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ**

**КОМУНІКАТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ У СКЛАДІ СТРАТЕГІЇ
РОЗВИТКУ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА**

Кваліфікаційна робота (проект)
на здобуття ступеня вищої освіти «магістр»

Виконала: здобувачка другого
(магістерського) рівня вищої освіти
Спеціальності 073 Менеджмент
ОПП Менеджмент 291М групи,
заочної форми навчання
Дубровна Марія Ігорівна

Керівник: к.е.н., доцент Казакова Т.С.

Рецензент: директор ПП “Фірма “Авто-граф””

Резніченко А.В.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. МІСЦЕ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ В УПРАВЛІННІ ЕКОНОМІЧНИМИ СИСТЕМАМИ.....	6
1.1 Стратегія розвитку підприємства: зміст, основні елементи, класифікація.....	6
1.2 Комуникативний менеджмент: основні елементи та характеристика.....	13
1.3. Комунікація економічних систем, як стратегічний елемент розвитку конкурентної позиції.....	16
РОЗДІЛ 2. ІНСТРУМЕНТИ КОМУНІКАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ, СТРАТЕГІЧНИХ ПОЗИЦІЙ (ТОВ НВП «Херсонський машинобудівний завод» (ХМЗ).....	20
2.1. Основна характеристика підприємства.....	20
2.2. Механізми формування комунікацій підприємства.....	26
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ КОМУНІКАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ, СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ НВП «Херсонський машинобудівний завод» (ХМЗ).....	29
3.1. Характеристика загальних напрямів розвитку комуникативного менеджменту на підприємстві.....	29
3.2. Заходи щодо удосконалення комунікацій на підприємстві.....	32
ВИСНОВКИ.....	35
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	38

ВСТУП

Актуальність теми Промисловість - основа економічного потенціалу сучасної держави. Тільки промисловість, в рамках якої проводиться конкурентоспроможна продукція та промислові послуги, в змозі забезпечити стійке зростання економічних показників країни в цілому. Так як модель досконалої конкуренції є теоретичною абстракцією, то все реально існуючі ринки в тій чи іншій мірі недосконалі, отже, діагностика стану структури ринку є найважливішим індикатором як для цілей державного регулювання макроринком, так і для стратегії сталого розвитку окремих промислових підприємств на мікрорівні ринкових процесів. Тому промислова політика України підпорядкована головній і пріоритетній меті - створення умов для забезпечення конкурентоспроможності українських підприємств через формування механізмів сталого розвитку економіки промислових галузей, комплексів і підприємств.

Для практичної реалізації системного підходу і розвитку ефективних економічних відносин необхідно об'єднати і координувати зусилля органів виконавчої влади, науково-дослідних організацій та підприємств в напрямку формування інформаційного простору, максимально адаптованого до ринкових умов і вимог. У реальних економічних умовах представляється доцільним з усієї маси перспективних розробок, відібрати обмежену кількість економічно ефективних, соціально значущих технологій організації та управління, широка реалізація яких при мінімальній фінансовій та максимальній організаційній підтримки з боку федеральних органів може, певною мірою, забезпечити вирішення низки гострих проблем, сприяти формуванню прозорого комунікаційного простору українського ринку промислової продукції. Саме тут актуалізується сутність стратегічного управління, як процесу довгострокового якісного визначення таких напрямків функціонування і розвитку підприємства, дотримання яких повинно принести очікувані бізнес результати і соціально-економічні ефекти по досягненню цілей.

Мета кваліфікаційної роботи – полягає в розробці механізму вдосконалення методів комунікативного менеджменту як елемента стратегічного управління процесами розвитку промислового підприємства.

Відповідно до мети в роботі поставлено та вирішено ряд **завдань**:

– виявити економічний зміст стратегії розвитку промислового підприємства, узагальнивши еволюцію і сучасні тенденції механізму стратегічного управління.;

– визначити зміст комунікативного менеджменту та його значення в системі стратегічного управління підприємством.;

– провести аналіз елементів комунікацій промислового підприємства для визначення механізму адаптації інформаційної системи до вимог ринку промислової продукції.;

– визначити зміст комунікативного профілю, як узагальнюючої інформаційної оцінки граничних і фактичних стратегічних конкурентних переваг економічної системи.;

– розробити алгоритм реалізації інструментів комунікативного менеджменту в рамках реалізації стратегії розвитку підприємства.

Об'єктом дослідження є процеси комунікативної взаємодії у системі управління промисловим підприємством.

Предмет дослідження – механізм формування і реалізації комунікативного менеджменту в стратегії розвитку промислового підприємства.

Методи дослідження: Теоретичну і методологічну основу дослідження становлять загальні положення економічної теорії, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з питань комунікативного менеджменту, управління проектами, стратегічного менеджменту, економіки підприємства. У роботі метод узагальнення для обґрунтування ефективності удосконалення системи комунікацій; абстрактно-логічний метод для здійснення теоретичних узагальнень і формування висновків за результатами дослідження.

Апробація дослідження. Результати дослідження були висвітлені на Міжнародній науково-практичній конференції: «Стратегічні пріоритети розвитку економіки, менеджменту, сфери обслуговування та права в умовах інтеграційних процесів» 17-18 листопада 2021 року, м. Херсон.

Структура роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел.

РОЗДІЛ 1

МІСЦЕ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ В УПРАВЛІННІ ЕКОНОМІЧНИМИ СИСТЕМАМИ

1.1 Стратегія розвитку підприємства: зміст, основні елементи, класифікація

Еволюція управлінської думки - процес формування і трансформації поглядів на систему управління відповідно до об'єктивних умов і потреб економіки протягом історично тривалого періоду часу. Як будь-яка інша цілеспрямована діяльність, в еволюції людства управління виникло в таких сферах життя суспільства, як державна, релігійна, військова.[21]

Стратегія підприємства - це системно організовані принципи управлінської діяльності, спрямовані на таке об'єднання в часі і просторі ресурсів, яке при передбачувані зміни навколишнього ринкового середовища призводить з використанням маневру до реалізації довгострокових цілей організації без порушення усталених суспільних цінностей і індивідуальних пріоритетів особистості. Дане визначення дозволяє виділити ключову роль в стратегії управлінської діяльності і перейти до аналізу категорії, яка об'єднує в собі сутності стратегії та управління - стратегічного управління.[5]

Основні принципи стратегічного управління:

- - обґрунтований і свідомий вибір цілей і стратегій розвитку;
- - постійний пошук нових форм і видів діяльності;
- - забезпечення найкращої з точки зору функціонування співвідносності між організацією і зовнішнім середовищем;
- - індивідуалізація стратегій, що враховує унікальність підприємства;
- - подвійність стратегії, що виявляється в спланованій частині і випадкової складової;
- - чіткий поділ завдань стратегічного управління і оперативного управління.

У цьому контексті добре розроблений і має доведену ефективність процесний підхід [25]. Використання даного підходу дозволяє нам структурно представити точку зору на стратегічне управління підприємством у вигляді сукупності взаємопов'язаних елементів його реалізації: процеси формування стратегії, її реалізації та контролю відповідності досягнутих результатів бажаним параметрам цільових орієнтирів [28]. У процесу стратегічного управління логічно більшістю дослідників виділяються дві сторони: управління функціонуванням і управління розвитком.

Управління функціонуванням формується в рамках одного циклу виробничого характеру і має на меті досягнення запланованих кількісних параметрів росту і ефективності всередині деякої сфери діяльності підприємства (фінанси, виробництво, екологія та ін.) [10]

Управління розвитком направлено на довгострокове формування якісних змін ключових параметрів економічної системи.

Реалізація стратегії розвитку вирішує комплекс завдань цільового характеру, що враховують як вимоги ефективності функціонування, так і бажану траєкторію розвитку підприємства:

- заняття лідируючого положення на ринку (в галузі), і утримання лідируючих позицій;
- подолання нестійких станів підприємства, викликаних розбіжністю його функціонування і вимог ринкового оточення (держави, споживачів товарів і послуг, конкурентів та ін.);
- забезпечення безпеки економічної системи і ключових її елементів в ситуації швидкої зміни зовнішнього середовища;
- створення умов довгострокового і ефективного функціонування бізнес-процесу з урахуванням зовнішніх обмежень і внутрішніх можливостей підприємства.

Об'єктом стратегічного управління розвитком є стратегічний процес, який включає наступні етапи:

- дослідження внутрішнього і зовнішнього середовища фірми, в рамках якої вона діє (стратегічний аналіз);
- визначення місії, постановка цілей, формулювання стратегій і розгляд альтернатив і остаточний вибір і складання відповідних планів (стратегічне планування).
- розробка нової організаційної структури і системи управління, практична діяльність по досягненню поставлених цілей, в тому числі в непередбачених ситуаціях, перетворенню фірми в новий стан, оцінка її результатів, коригування подальших кроків (управління реалізацією стратегій і планів, або стратегічне управління у вузькому сенсі).[8]

Стратегічні завдання - це свого роду реакція на непередбачені події всередині та за межами економічної системи, які можуть істотно вплинути на ймовірність досягнення нею запланованих цілей. Менеджерам доводиться ставити завдання, прогнозувати ймовірність настання подій і тримати в резерві частину ресурсів, щоб або своєчасно запобігти виникненню несприятливої господарської ситуації, або пом'якшити її негативні наслідки при неможливості уникнути події, або з максимальною вигодою використовувати можливості і сприятливі збіги обставин [23]. Такі події можуть бути: по-перше, природними (стихійні лиха; масові захворювання персоналу); по-друге, політичними (військові дії або прихід до влади політичного лобі); по-третє, економічними (вибух попиту, крах ринкової кон'юнктури, обвал фінансових інститутів); по-четверте, технологічними (винаходи, швидке поширення нових технологій, аварії устаткування); по-п'яте, соціальними (трудові конфлікти, зміна якості життя, акселерація молоді, старіння основної маси співробітників та ін.)

Розвиненість інфраструктури комунікацій стає одночасно і фактором, індикатором і результатом розвитку соціально-економічної системи - промислового підприємства. На Рис. 1.1 представлено місце комунікації в системі стратегічного управління. Цінність комунікацій проявляється в тяжінні до бізнес-процесів організації, до результатів і інтересам зовнішніх

суб'єктів навколишнього середовища. І тоді прозорість інформаційного простору підприємства стає одночасно і каталізатором, і ресурсом розвитку, а рівень своєчасності та адекватності комунікацій значно впливає на динаміку і вектор розвитку.[15]

Нові інформаційні технології як інструменти формування комунікацій на всіх рівнях організації людської діяльності змінюють багато економічні тенденції та закономірності, збагачуючи їх принципово новими явищами, які не до кінця вивчені економічною наукою. Телекомунікації та електронні засоби масової інформації посилюють взаємозв'язку і залежність результатів діяльності друг від друга всіх економічних суб'єктів ринкового простору і зовнішніх чинників.

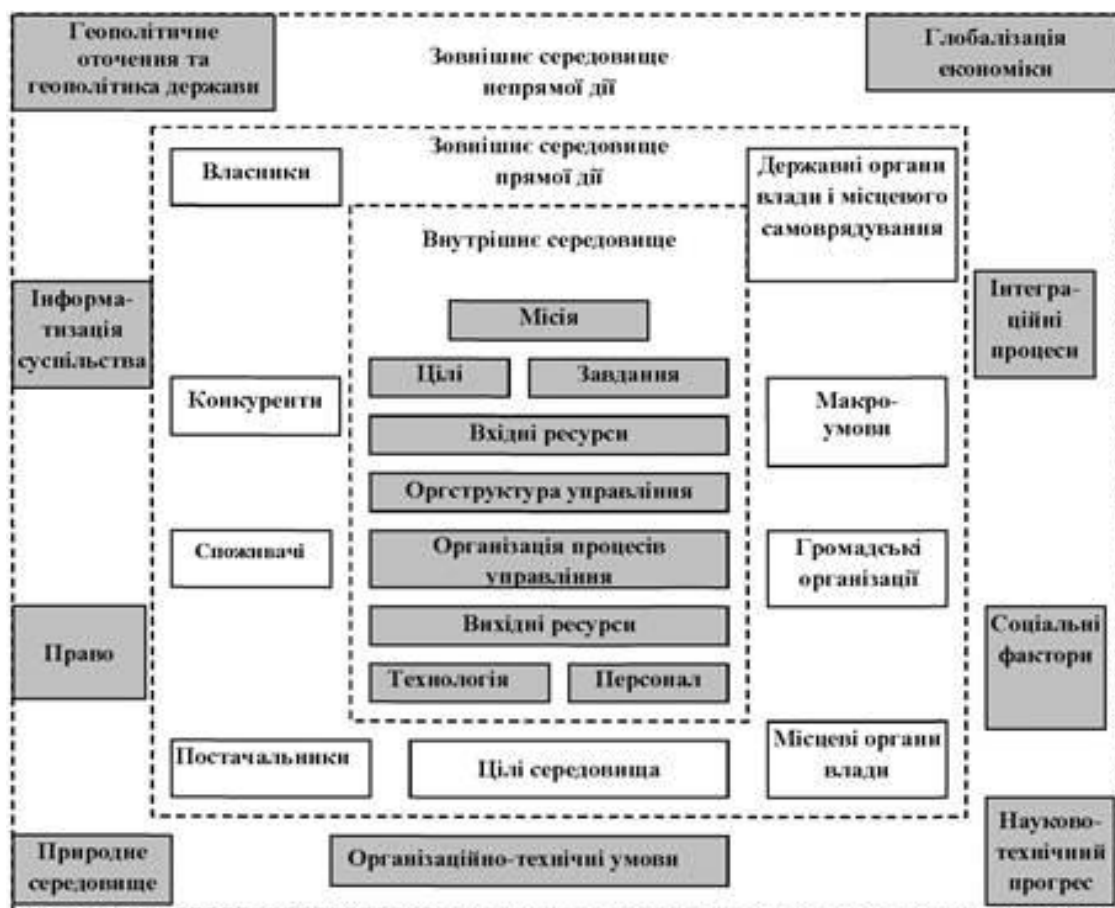


Рис.1.1. Схема взаємодії комунікативних чинників управління підприємством

Таким чином, комунікації сучасної економічної системи є елемент зв'язку, коли інформація і економічно значущі дані стають фактором суспільного

відтворення на макрорівні. Комунікації на мікрорівні дозволяють в контурі управління підприємством на основі аналізу подій у зовнішньому середовищі сформулювати і скорегувати стратегічні цілі управління. Цей процес може бути реалізований з використанням різних принципів управління (принцип розімкнутого керування, принцип компенсаційного управління, принцип замкнутого управління і принцип адаптивного управління). Вибір принципу управління залежить від кількості інформації, якою володіє суб'єкт (колектив) на момент прийняття рішення.[11]

Тому для прогнозування можливих наслідків управлінських рішень необхідний достатній обсяг інформації про поточний стан керованого об'єкта, який дозволяє керівнику співвіднести характеристики керованого об'єкта (момент життєвого циклу продукції, характер управління, домінуючі стимули працівників) з одним з можливих варіантів розвитку подій.

Ці безлічі поєднань елементів на підприємстві визначаються цілим рядом обставин: по-перше, економічним становищем організації (великими вона завжди відчувається менш гостро); по-друге, характером виробничої діяльності та особливостями вироблюваної продукції; по-третє, гнучкістю організаційної структури (швидко пристосовуються до змін менш болісно переживають різку зміну ситуації); по-четверте, компетентністю керівництва і рівнем професіоналізму фахівців, по-п'яте, складністю організаційної структури (чим складніше система управління, тим більше вона інертна і опір змінам сильніше). Узагальнення вищевказаних чинників, що впливають на поточний стан підприємства дозволило виділити сім основних станів (див. Табл. 1.1)

Таблиця 1.1 Характеристика стану підприємства

Визначення стану	Характеристика
Раціональна система (враховується лише один економічний аспект)	- Ідеальні економічні стратегії, але не реалістичні - Сильна внутрішня взаємозв'язок

	<ul style="list-style-type: none"> - Недбале ставлення до реалізації стратегії
<p>«Ричаця бюрократія» (враховується один лише організаційний аспект)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Акцент робиться на завданнях, а не на цілях - Визначальна важливість правил і процедур - Формалізація зв'язків і дій - Ставляться лише короткострокові цілі
<p>Коаліція (враховується один лише політичний аспект)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Кон'юнктурність стратегій - Акцент робиться тільки на тактиці - Погана організаційна структура - Рівність сил між діючими силами
<p>«Маятниковий рух» (комбінація політичного і економічного аспектів)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Стратегічна діалектика між політичним і економічними аспектами - Відсутність організаційної інфраструктури. - Постійні коливання між політичними і економічними факторами
<p>Авторитарна організація (комбінація політичного і організаційного аспектів)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Відсутність структурованості і пов'язаності стратегічних цілей - Домінують особисті цілі дійових осіб - управлінців - Реалізації політичних цілей перешкоджають норми і правила - Організація може пригнічувати особисті прагнення

<p>Автоматичний механізм (комбінація економічного і організаційного аспектів)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Ефективна реалізація економічної стратегії - Акцент робиться на формальному, аналітичному, раціональному - Система стабільна, але неадаптована
<p>Хаотична система (відсутність політичного, економічного і організаційного аспектів)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Відсутність будь-якої стратегії - Повна дезорганізація - Неможливість проводити взаємопов'язані дії - Абсолютний консерватизм

Джерело: адаптовано автором на основі

Розуміння менеджером знаходження підприємства в одному з цих нерівноважних станів дає можливість більш точно вибрати інструмент для регулювання внутрішніх процесів підприємства. Внутрішні параметри організації є керованими і тут теорія і практика управління дає менеджерам хороший інструментарій, що дозволяє вимірювати кількісно зміни об'єкта управління і відстежувати якісні зміни.

Стратегічне управління - це процес формування принципів, форма їх практичної реалізації і методи контролю відповідності досягнутих результатів бажаним параметрам цільових орієнтирів. Еволюція теорії та сучасні вимоги ринку в практики управління створили передумови для виникнення комплексу принципів, орієнтованих на створення довгострокових конкурентних переваг за рахунок максимально повного задоволення споживчих потреб і суспільних цінностей. У цій тенденції стратегія розвитку забезпечує ефективне управління економічною системою і дозволяє на тривалому інтервалі часу в умовах динамізму і невизначеності можливостей і подій в майбутньому в організації.[24]

1.2 Комуникативний менеджмент: основні елементи та характеристика

Характерною ознакою сучасного виробництва є те, що інформація і знання втілені в більшості створюваних благ, ці нематеріальні активи стали новим джерелом конкурентних переваг в постіндустріальному суспільстві. Таким чином, в умовах сучасного виробництва для забезпечення його ефективності та нового якісного зростання в постійно мінливого зовнішнього середовища комунікація, як середовище передачі інформації між людьми і організаціями перетворюється в стратегічний ресурс управління.

Таким чином, можна зробити висновок про цільовий вектор комуникативного менеджменту: формування та реалізація стратегії збільшення цінності людини як суб'єкта господарювання через довгострокове збільшення всіх видів капіталу економічної системи при збереженні достатнього рівня конкурентоспроможності як продукції, так і всієї системи в цілому.

Розкриваючи сутність комуникативного менеджменту як чинника підвищення ефективності управління економічними системами, необхідно підкреслити двоєдину природу комуникативного менеджменту. З одного боку, комуникативний менеджмент є складова частина теорії управління економічними системами. Він вивчає взаємодію і взаємозв'язок у часі та просторі елементів, які формують і ефективно використовують всі види капіталу економічних систем, а також пізнає закономірності обміну інформацією, знаннями й інтелектуальною власністю в процесі формування і розвитку економічної системи.[9]

З іншого боку, комуникативний менеджмент розглядається як самостійна професійна діяльність в інформаційному просторі, здійснювана виробником, посередниками і споживачами (суб'єктів і об'єктів економічної системи) для реалізації своїх стратегій розвитку, сформованих відповідно до мотивами, установками, інтересами, ринковими відносинами і конкретними цілями кожного.

Мета комунікативного менеджменту - підвищення ефективності економічної системи, формування конкурентоспроможності та використання всіх видів капіталу шляхом організації інформаційного простору.

Виходячи з розгляду даної категорії, предметом комунікативного менеджменту є закономірності створення і функціонування комунікації, спрямованої на формування і використання всіх видів капіталу економічної системи.

Об'єктом комунікативного менеджменту є процеси (обмін інформацією, знаннями, використання інтелектуальної власності та ін.) , спрямовані на капіталізацію вартості підприємства і найбільш ефективно формування конкурентних переваг з точки зору довгострокової перспективи.

Суб'єктом комунікативного менеджменту виступають менеджери вищого рівня, які беруть стратегічні рішення з приводу розвитку організації.

Стосовно до комунікативного менеджменту застосовні класичні функції управління [29] - постановка мети, планування, організація, мотивація, контроль і оцінка результатів.

З комунікативним менеджментом безпосередньо пов'язані сучасні інформаційні технології [22]: управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM); управління ланцюгами постачальників (SRM); інтелектуальна підтримка прийняття управлінських рішень; ситуаційне управління; корпоративні технології спільної роботи і т.д.

Для систем, що впливають на соціально-економічні процеси в регіоні, критерії оцінки ефективності комунікативного менеджменту виглядають наступним чином: а) зростання інвестиційної привабливості регіону за рахунок поліпшення іміджу і репутації, ефективного використання інвестицій; б) використання конкурентних регіональних переваг для створення нових робочих місць, розвитку сфери торгівлі та послуг, зростання добробуту жителів території; в) створення / підтримка позитивного іміджу території.

Так як цільовим вектором комунікативного менеджменту раніше було визначено формування взаємовідносин економічної системи із зовнішнім

середовищем, то властивістю, яке видозмінює класифікацію інструментів комунікативного менеджменту, є двонаправленістю зв'язків між підприємством і цільовими аудиторіями зовнішнього оточення.[12]

Авторський підхід полягає в тому, що в структурі комунікативного менеджменту інструменти управління групуються наступним чином:

- 1 - зв'язки з громадськістю,
- 2 - зв'язки з інвесторами, акціонерами та партнерами,
- 3 - кризовий менеджмент,
- 4 - внутрішні комунікації,
- 5 - корпоративна соціальна відповідальність,
- 6 - міжнародні комунікації,
- 7 - корпоративна культура,
- 8 - взаємодія з органами державного управління і лобіювання.

Інструменти 1, 4, 6, 7 і 8 - традиційно широко використовуються інструменти комунікативної взаємодії, а 2,3 і 5 вперше введені автором у простір задач комунікативного менеджменту. Такий підхід дозволяє критично оцінити застосування на практиці комунікативної функції організації тільки в зв'язку з маркетингом і маркетинговою стратегією і розширити сферу впливу комунікативного менеджменту на процеси управління стратегією розвитку.

Таким чином, повертаючись до положень з комунікацій, відзначимо, що рішення комплексу завдань комунікативного менеджменту вимагає вдосконалення механізмів моніторингу інформаційного простору, реакції суб'єктів і цільових груп зовнішнього середовища на ринкові зміни, дій конкурентів і ін. Вироблення націленого на довгострокові, взаємовигідні та багатосторонні відносини механізму управління комунікаціями - основне проблемне питання комунікативного менеджменту на сучасному промисловому підприємстві. І застосування досліджених нами раніше закономірностей комунікаційних процесів на прикладі конкретної галузі і підприємства буде реалізовано в наступному розділі роботи.

1.3 Комунікація економічних систем, як стратегічний елемент розвитку конкурентної позиції

Комунікація є найважливішим елементом сучасної економічної системи, сполучною ланкою в структурі інтелектуального капіталу [27]. Оскільки економічні системи не можуть розвиватися без відтворення всіх видів інтелектуального капіталу, без поновлення освітнього, культурного і наукового потенціалу, комунікативний фактор у розвитку економічних систем стає умовою економічної стійкості підприємства. Ефективне управління комунікацією може стати найважливішим ресурсом розвитку економіки України з опорою на національні цінності та пріоритетним елементом сталого економічного зростання (сталий розвиток).

Важливим фактором для характеристики комунікаційних відносин "покупець-продавець" на промисловому ринку є прозорість ринкових процесів між продавцями і покупцями, тобто загальнодоступність даних і результатів аналізу за кількісними параметрами процесів виробництва і часток ринку, моделям поведінки і пріоритетам покупців та ін. Відкритість і доступність даних про стан підприємства і його планах на майбутнє створюють довірливість в свідомості всіх, хто розглядає можливість створити відносини (потенційні акціонери і партнери) або ділові зв'язки з даним підприємством (постачальники сировини або покупці продукції). Прозорість виступає індикатором соціального і комунікативного аспектів процесу управління стратегічного розвитку, вона піднімає відносини підприємства з зовнішнім середовищем на новий рівень, коли працівники і менеджери підприємства настільки впевнені в якості свого товару і в цінності організації, що не бояться чесно представляти свою діяльність всім.

Подивимося на конкуренцію і конкурентоспроможність з точки зору підприємства.[6]

Загальновизнана головна мета підприємства - отримання прибутку, на наш погляд, не зовсім точно, оскільки прибуток сама по собі нізвідки не

береться. У випадку з промисловими підприємствами прибуток - частина виручки від реалізації продукції. Виручка, в свою чергу, відображає обсяг займаної підприємством частки на конкретному сегменті товарного ринку. Таким чином, головна мета конкурентної позиції промислового підприємства - частка ринку, іншими словами, необхідний для забезпечення економічної ефективності виробництва обсяг платоспроможного споживчого попиту. Основний інструмент конкурентної боротьби промислових підприємств - їх продукція, інші інструменти (маркетинг і т.д.) спрямовані на посилення її конкурентоспроможності. Підприємство без продукції / послуг конкурувати не може (фізично нічим), продукція також не створюється з нічого - її виробляє конкретне підприємство. Тому розглядати конкурентоспроможність продукції і конкурентні позиції підприємства окремо не можна, вони знаходяться в діалектичній єдності. Таким чином, природний системо утворюючий елемент посилення конкурентної позиції підприємства на ринку і в навколишньому середовищі - його продукція. Тому в конкурентній позиції економічної системи виділимо конкурентоспроможність продукції підприємства, а також галузі, промисловості.[1]

Для підприємства конкурентоспроможність його продукції лежить в основі виробничої діяльності і визначає стратегічні тенденції його розвитку (схема на Рис. 1.2).

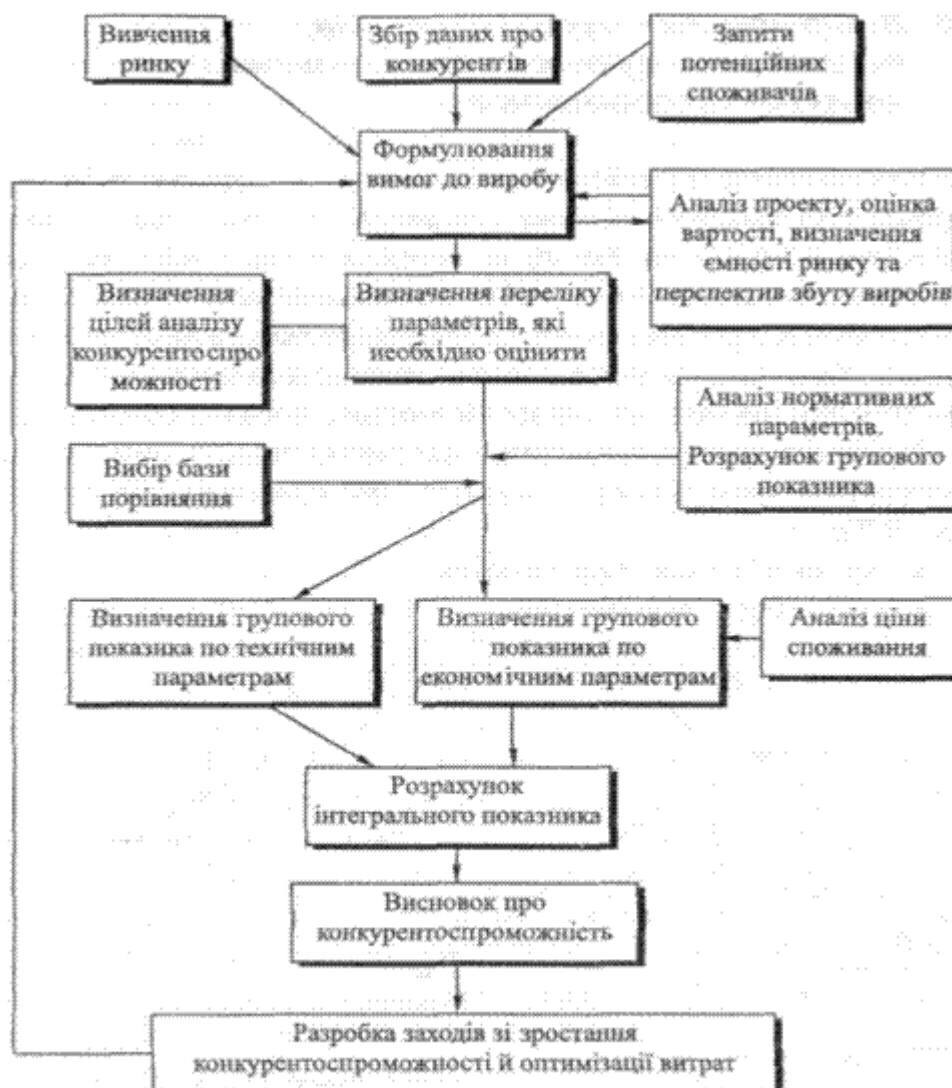


Рис 1.2 Схема оцінки конкурентоспроможності промислового підприємства

Зі схеми видно, що зростання конкурентоспроможності підприємства - циклічний процес, а сама конкурентоспроможність - вихідний інформаційний базис, на якому базується вся інша діяльність. У будь-якому випадку у підприємства є тільки два варіанти - або залишитися на ринку, реалізовувати свої конкурентні переваги і підвищувати конкурентоспроможність продукції з усіма витікаючими наслідками, або піти з ринку.

Таким чином, розглядаючи конкурентоспроможність продукції як цільовий орієнтир стратегічної позиції в процесі розвитку промислового підприємства на довгострокову перспективу в умовах невизначеності

зовнішнього середовища, менеджеру доцільніше використовувати систему моніторингу слабких сигналів, аналізуючи які, він отримує інформаційну базу для прийняття ефективних управлінських рішень попереджувального характеру. А так як інформаційні сигнали зовнішнього середовища, що несуть відомості про зміни, є різноманітними за своїм походженням (технологічні зміни, політичні зміни, соціальні трансформації, економічні тенденції), то менеджеру потрібно інструментарій для моніторингу кожного каналу по якому проходить інформаційний сигнал і наявність комунікацій для відстеження зворотного зв'язку між процесами на підприємстві та реакції на них суб'єктів ринкового простору (покупці, конкуренти, держава, інвестори, органи місцевого самоврядування та ін.)

Найважливішим фактором, що забезпечує ринкову стійкість підприємство і конкурентоспроможність продукції в довгостроковій перспективі, служить така науково обґрунтована управлінська діяльність стратегічного характеру. Тому системний підхід до даного виду управлінської діяльності формує нову якість цієї діяльності, що можна охарактеризувати як комунікативний менеджмент.[14]

РОЗДІЛ 2

ІНСТРУМЕНТИ КОМУНІКАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ, СТРАТЕГІЧНИХ ПОЗИЦІЙ

2.1 Основна характеристика підприємства ТОВ НВП «Херсонський машинобудівний завод» (ХМЗ)

Єдиний в Україні завод, що спеціалізується на виробництві складної сільськогосподарської техніки. Підприємство має 125-річну історію і надійно закріпилося на ринку як виробник техніки, в якій успішно поєднуються сучасні технології, високий професіоналізм працівників заводу та відповідальний підхід до створення продукції.

Наприкінці ХХ століття завод приступив до серійного випуску самохідних зернозбиральних комбайнів «СЛАВУТИЧ», які тривалий час були його візитною карткою. З 2012 року розпочато випуск самохідних зернозбиральних комбайнів «СКІФ» - модернізованої версії комбайнів «СЛАВУТИЧ». Зараз Херсонський машинобудівний завод випускає 4 основні моделі комбайнів «СКІФ»: «СКІФ-230», «СКІФ-230А», «СКІФ-250», «СКІФ-250р». У перспективі планується серійне виробництво більш потужних «СКІФ-290» і «СКІФ-330». Крім зернозбиральних комбайнів підприємство також виробляє: жниварки для збирання зернових культур, жниварки для збирання кукурудзи та соняшнику, пристосування для збирання ріпаку та гірчиці, візки для транспортування жаток, платформи-підбирачі.

На сьогоднішній день на полях України працюють більше 1000 комбайнів «Славутич», 3000 жниварок для збирання кукурудзи та більше 5000 жниварок для збирання соняшника.

Продукція заводу затребувана не тільки в Україні, а й за кордоном. Протягом багатьох років ТОВ НВП «Херсонський машинобудівний завод» є надійним постачальником сільськогосподарської техніки в Росію, Польщу, Угорщину, Болгарію, Сербію, Чорногорію.

Про високу якість сільськогосподарської техніки виробництва ХМЗ свідчать численні медалі та дипломи, отримані підприємством на міжнародних виставках. У 2008 році Міжнародна академія рейтингових технологій «Золота Фортуна» нагородила продукцію Херсонського машинобудівного заводу дипломом якості «UNIVERSAL QUALITY» в номінації «Лідери машинобудівної галузі України».

Ключовим фактором успіху підприємства є постійний контроль якості продукції на всіх етапах її виробництва - починаючи від перевірки комплектуючих і закінчуючи тестуванням готових комбайнів та жниварок. Саме тому кожен покупець може бути впевнений у надійності і високій якості придбаної продукції.[2]



Рис 2.1 Організаційно-правова форма компанії ТОВ НВП «Херсонський машинобудівний завод» (ХМЗ)

Як видно з наведеної схеми, безпосереднє управління виробничими ділянками в ТОВ НВП «Херсонський машинобудівний завод» (ХМЗ)будується за п'яти ступінчастою схемою: директор - начальник, далі його заступники, головний бухгалтер та інженер. Нижче йдуть підрозділи та цехи.

Як видно з структурної схеми, в ТОВ НВП «Херсонський машинобудівний завод» (ХМЗ)структура управління є лінійно -

функціональної, тобто є комбінацією лінійної і функціональної структури. Такий тип структури характеризується ускладненим виробництвом і взаємодією з великою кількістю інститутів зовнішнього середовища. Основою цієї схеми є лінійні підрозділи, які здійснюють в організації основну роботу і обслуговуючі їх спеціальні функціональні підрозділи, що створюються на «ресурсної» основі: кадри, бухгалтерія, склади, яке обслуговує виробництво і т.п.

Така організація поєднала в собі переваги двох типів і це дозволяє їй при відповідних зовнішніх умовах ефективно обслуговувати інтереси і цілі розвитку. Її переваги: чіткий поділ праці, як наслідок - поява висококласних фахівців; спрощення контролю за нижчими рівнями; висока координованість дій; підбір кадрів строго за діловими та професійними якостями; стимулює ділову та професійну спеціалізацію; виключає дублювання завдань; зменшує споживання ресурсів; покращує координацію в функціональних підрозділах. Але такій системі притаманні і недоліки: відсутність гнучкості у взаєминах із зовнішнім середовищем і всередині організації; погіршення взаємодії, обміну інформацією між підрозділами; велика орієнтація підрозділів на рішення своїх цілей, ніж цілей всієї організації; збільшення ланцюга проходження розпоряджень керівника.[3]

Для оцінки ефективності організаційної структури підприємства використовуються такі показники, як кількість рівнів управління, кількість зайнятих на кожному рівні, співвідношення чисельності управлінського персоналу за рівнями, норми керованості, витрати на утримання адміністративно-управлінського апарату, забезпеченість оргтехнікою і ПК і др. Структура підприємства цілком залежить від його зовнішнього середовища. Воно органічно «вбудовано в ринок» і змушене змінюватися разом з ним. Важливо тому забезпечувати постійну відповідність структури фірми динамічності зовнішнього середовища.

Структура підприємства відноситься до вузького масштабу керованості, який характеризується мінімальною кількістю підлеглих у одного керівника.

В результаті, щоб з'єднати нижні ланки організації з вищою ланкою, збільшується кількість ієрархічних рівнів. Таке групування людей і робіт має ряд переваг. При меншій кількості підлеглих керівнику легше здійснювати контроль за їх роботою, і тому у нього з'являється можливість робити це більш якісно. Він також може швидше обмінюватися інформацією з меншою кількістю підлеглих. Однак за такої побудови зв'язків є і недоліки. У керівника, дуже завантаженого контролем невеличкого числа працівників, може з'явитися прагнення до втручання в їх безпосередню роботу. Крім того, багато рівнів роблять зв'язки громіздкими, довгими і дорогими.[4]

Для аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища організації проведемо PEST - аналіз і SWOT - аналіз, щоб дізнатися сильні і слабкі сторони організації і які заходи потрібно вживати для удосконалення конкурентоспроможності на ринку.

Таблиця 2.1 PEST аналіз

Політичні фактори	Економічні фактори
<ul style="list-style-type: none"> • Зміна законодавства в сфері оподаткування та ліцензування • Державний контроль за діяльністю підприємств • Регулюючі органи та норми • Урядова політика, зміна • Державне регулювання конкуренції 	<ul style="list-style-type: none"> • Рівень інфляції • Купівельна спроможність • Ринок і торгові цикли • Платоспроможний попит

<ul style="list-style-type: none"> • Торгова політика 	
Соціально-культурні фактори	Технологічні фактори
<ul style="list-style-type: none"> • Громадська цінність • Бренд, репутація компанії • Подання ЗМІ • Точки контакту покупців • Демографічні чинники 	<ul style="list-style-type: none"> • Нові технології • Акцент на комп'ютеризацію процесу виробництва • Розвиток конкурентних технологій • Фінансування досліджень

Таблиця 2.2 SWOT-аналіз

<p>Сильні сторони</p> <ul style="list-style-type: none"> • Віддавати перевагу державного сектора споживачів. • Ділова репутація і впізнаваний бренд. • Місцезнаходження • Розвинена інфраструктура заводу. 	<p>Слабкі сторони</p> <ul style="list-style-type: none"> • Брак даних з приводу стратегічних напрямків розвитку компанії. • Система прийняття рішень централізована, це заважає оперативно здійснювати виробничі
---	---

<ul style="list-style-type: none"> • Великий термін роботи в галузі машинобудування. • Широкий асортимент продукції. • Виконання постійних маркетингових компаній і досліджень. 	<p>завдання. Брак повноважень у начальників служб, від яких передбачається швидке реагування.</p>
<p>Можливості</p> <ul style="list-style-type: none"> • Розширити асортимент продукції, що продається. • Можливість виходу на ринок різних міст України і світу • Залучення клієнтів за рахунок ефективного ціноутворення. • Зростання кваліфікації всіх співробітників.) • Поліпшення якості виробленого товару. • Розширення постачальників 	<p>Загрози</p> <ul style="list-style-type: none"> • Жорстка конкуренція на ринку продаваної продукції. • Несприятлива економічна ситуація в країні. • Посилення позицій компаній - конкурентів. • Брак управлінського персоналу ускладнює швидко реагувати в умовах кризи. • Поява нових конкурентів.

В результаті розробки SWOT - аналізу визначені сильні та слабкі сторони заводу, які дають можливість визначити ті параметри, які є виграшними їх потрібно розвивати і підтримувати на необхідному рівні, і

параметри поліпшення яких може оптимізувати процеси вдосконалення виробництва і звести до мінімуму можливість аспектів погіршення репутації.

2.2. Механізми формування комунікацій підприємства

Активним джерелом інформації і ключовим елементом інфраструктури системи управління підприємством є менеджер, який працює в інформаційному просторі, багато в чому визначається організаційними структурами. Системний характер комунікацій підприємств впливає з спостереження, що взаємовплив суб'єктів і об'єктів, як джерел інформаційного впливу, призводить до появи нових феноменів (культура, імідж, репутація, поведінка та ін.), Які не можуть бути продуктом простого підсумовування властивостей окремих частин, і таким чином проявляється системна властивість емергентності.[7]

З цієї точки зору, істотними виявляються наступні питання: що взагалі слід розуміти під елементом комунікаційного простору підприємства і який впливає інформаційна система протягом свого існування на елементи інформаційного поля в навколишньому середовищі? Тому особливого значення набуває такий аспект управлінського процесу, як спостереження (вибір джерел інформації, реєстрація та збір інформації) [ПО]. Спостереження і поведінку розглядаються при цьому як дві різні операційні області систем.

З цієї точки зору, підприємство повинно розумітися як структурований потік подій в рамках комунікації. При цьому методи оптимізації, системи управління персоналом, методи аналізу інтуїції фахівців, інші «об'єкти внутрішнього аналізу підприємства» йдуть з першого плану, а їх місце займають події комунікативного характеру - кризовий менеджмент, управління змінами, формування стратегічних зон господарювання, прогнозування варіантів майбутнього розвитку, ризик-менеджмент та ін.

Вирішальним фактором збереження і розвитку підприємства як само організованої системи є її здатність об'єднуватися з окремими подіями в

умовах ринку (тенденції попиту на продукцію або послуги, зміни навколишнього середовища, культурні диференціації, економічні проблеми, досягнення НТР і ін.). Якщо здатність до інтеграції з іншими подіями (як внутрішніми, так і зовнішніми) втрачена, то розривається потік подій. Невиконання платіжних зобов'язань, надання якісно незадовільних ринкових послуг, неадекватне поводження з співробітниками, відсутність механізмів контролю за зносом деталей машин і механізмів тощо може привести до розвалу підсистем підприємства і, як наслідок до кризи системи в цілому [ПО]. Кожне підприємство розвивається на основі господарської і що з неї організаційної ідей, спрямованих на те, щоб запланована господарська діяльність за допомогою раціонального розподілу праці та необхідних ресурсів могла здійснюватися по можливості без непорозумінь і з необхідним результатом [11]. Подібні ідеї і створювані на їх основі уявлення про «порядку речей» є до певної міри основою комунікативних подій соціально-економічної системи «промислове підприємство».

Промислове підприємство в цьому випадку слід розуміти як обмежений в часі відрізок потоку подій або як систему комунікацій і рішень, висловлюючись мовою системної теорії [19]. Важливо, що елемент системи комунікацій (подія) відповідно до системним підходом можна інтерпретувати і як підприємство, або як його підрозділ, або як окремого менеджера, колектив, який приймає рішення. Такий підхід дозволяє поглянути на комунікаційні процеси інформаційного поля підприємства з різних позицій (як споживач, як конкурент, як партнер і т.д.).

Таким чином, системний характер комунікацій підприємств впливає з спостереження, що взаємовплив суб'єктів і об'єктів, як джерел інформаційного впливу, призводить до появи нових феноменів (культура, імідж, репутація, поведінка та ін.), Які не можуть бути продуктом простого підсумовування властивостей окремих частин, і таким чином проявляється системна властивість емергентності. Тут на перший план виходять нематеріальні активи - інтелектуальний капітал і знання, тому комунікація є фактором

створення доданої вартості і капіталізації підприємства. Системно організувати управління комунікацією найдоцільніше в рамках спеціалізованого виду менеджменту - комунікативного, котрий як вид управлінської діяльності спрямований на формування і реалізацію стратегії розвитку економічної системи.[16]

Активним і ключовим елементом інфраструктури стратегічного керування підприємством є менеджер, працює з комунікаціями в інформаційному полі. Найбільш затребуваними в даних умовах стали методи оцінки ринкової позиції підприємства, які включають оцінки сильних і слабких сторін компанії, виявлення нових можливостей розвитку. Розроблений в даному розділі алгоритм оцінки комунікативного профілю підприємства є один з удосконалених варіантів вищеназваних інструментів менеджменту. Проведений аналіз специфіки інструментарію комунікативного менеджменту дозволяє адаптувати його загальний механізм (який представляє собою системне об'єднання факторів зовнішніх і внутрішніх на процес комунікації і процесів визначення структури комплексу комунікацій на основі класифікації факторів, згрупованих навколо базових елементів процесу комунікації) до російських умов. Тим самим він формує наукову базу для розгляду стану комунікативного менеджменту на вітчизняних підприємствах.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ КОМУНІКАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ, СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ НВП «Херсонський машинобудівний завод» (ХМЗ)

3.1. Характеристика загальних напрямів розвитку комунікативного менеджменту на підприємстві

Досягнення внутрішньої і зовнішньої впорядкованості інформаційної взаємодії всіх елементів комунікацій підприємства - це мета керівництва, що вимагає, в свою чергу, достатнього, раціонального і ефективного обміну інформацією для розвитку комунікацій та забезпечення сталості параметрів соціальних і економічних аспектів процесу управління. Тому, на основі структури елементів комунікативного менеджменту, конкурентні переваги і ринкова ефективність системи управління в інформаційному полі залежать від можливостей комунікацій і здібностей суб'єктів передавати зміст інформаційних повідомлень таким чином, щоб досягалось найбільш адекватне сприйняття соціальних, технологічних і економічно значущих даних тими, кому вона призначена у зовнішньому середовищі (інвесторам, акціонерам, покупцям, конкурентам тощо).

До основних напрямів розвитку комунікативного менеджменту на підприємстві належать:

- брендинг (branding),
- зв'язки з громадськістю (public relations), зв'язки з інвесторами, акціонерами та партнерами (investor relations),
- зв'язки із засобами масової інформації (media relations),
- формування іміджу
- управління репутацією (репутаційний менеджмент),
- спонсорство і благодійність

- event-management (діяльність з організації та проведення спеціальних заходів)
- sales promotion (стимулювання продажів).

Брендинг - маркетингова діяльність по створенню довгострокової переваги товару даної фірми; реалізується в процесі впливу на споживача товарного знаку, упаковки, рекламних звернень, що виділяють товар серед конкурентів і створюють його образ.[20] З точки зору власника торгової марки рівень цінності бренду для споживача дозволяє товару бути більш конкурентоспроможними і навіть більш дорогим. Існує два основні принципи брендингу:

- відповідність потреб ринку пропозицій, забезпечуваним суб'єктами ринку - господарюючими суб'єктами.

- відповідність якості пропонованих на ринок продуктів або послуг рівню очікувань і потреб соціуму.

Зв'язки з громадськістю (public relations) - це управлінська діяльність, спрямована на встановлення взаємовигідних, гармонійних відносин між організацією і громадськістю, від якої залежить успіх функціонування цієї організації.

Зв'язки з інвесторами - напрямок діяльності служби зв'язку з громадськістю, у завдання якої входить проведення публічних інформаційних і аналітичних заходів, спрямованих на встановлення ефективних зв'язків з акціонерами, інвесторами, фінансовими аналітиками, інвестиційними банками, владними структурами, кредиторами.

Зв'язки із засобами масової інформації - одне з найважливіших напрямків PR. Саме підтримкою зв'язків із засобами масової інформації (media relations), в основному, і займаються більшість PR-менеджерів компаній, підприємств і організацій. Представники ЗМІ активно беруть участь у формуванні думки про підприємство, його продукцію, послуги. Від того, наскільки ця думка позитивне і стійке, багато в чому залежать популярність і репутація підприємства. Якщо зв'язку із засобами масової інформації не

налагоджено, існує великий ризик появи негативної і / або недостовірної інформації на сторінках газет і журналів, в ефірі радіо або ТБ. І, навпаки, міцні зв'язки із засобами масової інформації дуже знадобляться підприємству, в разі виникнення кризових ситуацій, оскільки журналісти будуть схильні довіряти, перш за все, підприємству, а не "іншими джерелами інформації".

Імідж компанії - це відносно стійке, штучно створене за короткий час уявлення про компанію, яка сформувалася у свідомості клієнтів, партнерів і співробітників компанії. При формуванні іміджу компанії немає дрібниць, важливо все, починаючи від можливостей кар'єрного росту співробітників і закінчуючи рекламною компанією, якістю продукції, зв'язками із засобами масової інформації та громадською роботою - сприйняття компанії суспільством.[18]

Репутація (reputation) - сформовану думку про бренд, організації або особи - «соціальна оцінка». Репутація діє на різних рівнях від індивідуального, до суспільного. Вона є ефективним механізмом соціального контролю. Як правило, репутація формується стихійно, і зазвичай управління цим процесом пов'язано зі створенням, контролем і профілюванням. Репутацію повинна підкріплювати якась реальність, що спираються на доконаний факт і супутні їм думки та інтерпретації.

Спонсорство - це комплексне засіб маркетингових комунікацій. Комерційна вигода спонсорства залежить від вкладених зусиль і фінансових ресурсів. Спонсорська діяльність включає в себе обґрунтування цілей спонсорування та результатів вкладення коштів, складання звіту про витрати. Спонсорська діяльність має на увазі отримання вигоди. Але не завжди ця вигода безпосередньо виражається в отриманні фінансової прибутку. Якщо сприймати спонсорство як ефективний PR-інструмент, то його можна розглядати як плату за рекламу, в такому випадку основною метою спонсорства є отримання рекламного ефекту. До іншим бажаних результатів спонсорської діяльності відносять створення привабливого іміджу фірми і її перших осіб в очах різних груп громадськості; вибудовування довірчих

відносин з групами впливу, від яких залежить успіх справи; сприяння у формуванні громадської думки про діяльність фірми; встановлення постійних відносин із засобами масової інформації та органами влади.

Стимулювання збуту (Sales Promotion) - комплекс маркетингових заходів, спрямованих на збільшення обсягів продажів (стимулювання купівельного попиту, прискорення процесу товаропродвиження і реалізації товару). Бувають орієнтовані як на споживача (Consumer Promotion), так і на продавця (Trade Promotion). Це діяльність компанії по стимулюванню споживача до здійснення покупки, або по стимулюванню інших суб'єктів товарообігу з метою підвищення продажів. До основних заходів щодо стимулювання продажів відносять: роздача безкоштовних зразків, дегустації, надання спеціальних знижок, розіграші призів, стимулювання персоналу та інші.[14]

Таким чином, необхідно розуміти основи і механізми функціонування комунікаційних процесів, вміти розпізнавати комунікаційні ситуації, реконструювати і аналізувати комунікації в повсякденному житті, а також формулювати висновки і пропозиції з методичного і систематичного розвитку необхідних комунікацій. Тільки той, хто володіє знаннями функціональних механізмів комунікаційних процесів, може правильно визначити ситуацію, проаналізувати проблеми та знайти їм відповідні рішення. Тільки той, хто комплексно розуміє комунікаційні процеси в їх взаємозв'язку, може найбільш успішно і продуктивно управляти комунікаційними процесами компанії.

3.2. Заходи щодо удосконалення комунікацій на підприємстві

Організація вважається домоглася успіху, якщо вона досягла поставлених цілей. Досягнення ділового успіху в великій мірі залежить від підприємницьких якостей менеджера. Всі підприємці беруть активну участь у формуванні цілей своїх підприємств або організацій і на початку їх діяльності керують ними, тому всіх їх можна вважати менеджерами. Рисами хорошого

підприємця можна вважати такі якості, як особистий ризик, вміння визначити кон'юнктуру ринку, бажання заради справи довго і наполегливо працювати.

Однак всі перераховані характеристики ще не є доказом того, що людина з такими рисами може ефективно управляти організацією, коли ростуть її масштаби, збільшуються виробничі зв'язки. В результаті зовнішніх змін менеджер повинен провести заходи, які змінили б внутрішню структуру і взаємини підрозділів і працівників на підприємстві.

Комунікація грає одну з найважливіших ролей в діяльності сучасного підприємства. Знання принципів комунікації, а також правильне їх використання дозволяє привести фірму до успіху на ринку.

Розглядаючи ефективність комунікацій, можна привести найбільш прості і поширені способи її поліпшення.[19]

Загальні збори співробітників організації і ящик пропозицій - найпоширеніші способи комунікацій між працівниками і керівником. Однак вони стають марними, якщо пропозиції, що надійшли від працівників, які не знаходять відповіді у керівництва. Що стосується зборів, то вони не повинні перетворюватися на монолог однієї особи.

Для розвитку внутрішніх комунікацій пропонується, перш за все, приділяти більше уваги емоційної складової, не обмежуючись схемою «місія - стратегія - цілі - тактика - оцінка ефективності». Люди йдуть місії, виконуючи наказ керівника, але можна очікувати зовсім іншого результату, якщо керівник має талант надихати співробітників. Крім того, для людини важливо знати, що стоїть за вибраною стратегією, які її передумови.

Для розвитку комунікацій всередині організації також необхідно підтримувати культуру спілкування, для чого слід розвивати такі соціально-психологічні уміння: відкрито вступати в спілкування; підтримувати спілкування, стимулювати активність партнера; психологічно точно визначати «точку» завершення спілкування; максимально використовувати соціально-психологічні характеристики комунікативної ситуації; передбачати реакцію партнерів на свої дії; підтримувати ініціативу в спілкуванні; провокувати

«бажану реакцію» партнера по спілкуванню; долати психологічні бар'єри в спілкуванні; усувати зайву напругу; формувати і «управляти» соціально-психологічним настроєм партнера по спілкуванню; в залежності від ситуації вибирати жести для спілкування.

Ділові комунікації в ефективній організації можна проводити за допомогою різних тренінгів. Метою тренінгу є підвищити ефективність спілкування в команді, рівень взаєморозуміння і збільшити кількість продуктивних рішень при взаємодії працівників один з одним, усвідомити особисту відповідальність за результати і рішення команди. Знання закономірностей ділового спілкування і використання їх в повсякденній діяльності дозволяє значно підвищити ефективність роботи організації. У даній ситуації, необхідно управляти комунікаціями, для цього можна проводити ряд досліджень.

Жодна організація не живе у вакуумі. Вона вибудовує свої комунікації з партнерами, постачальниками, клієнтами, державними установами, займається дослідженнями ринку, пошуком, підбором персоналу і т.д. Крім того, ряд складних комунікаційних процесів відбувається всередині організації. І чим більша організація, тим складніше протікають ці процеси: в них задіяна більша кількість співробітників, часом переслідують суперечливі цілі, позначається вплив корпоративної культури.]13]

Ще можна запропонувати в якості заходів курси підвищення кваліфікацій для управлінського персоналу, де будуть викладатися інформаційні технології та іноземні мови. Управлінський персонал навчиться працювати з новими програмами, що дозволить поліпшити комунікаційні мережі. А знання мови дозволить не приводити до спотворення інформації, і дозволить правильно як кодувати інформацію, так і її декодувати.

ВИСНОВКИ

Сучасні економічні умови створили передумови формування в країнах з розвинутою ринковою економікою вимог до зміни структури бізнес-процесів на рівні підприємств і пов'язано це в першу чергу з пріоритетами інформаційних, комунікаційних і глобалізаційних складових економічного розвитку.

Як показав аналіз діючої практики реалізації стратегій на українських підприємствах машинобудівного комплексу, найбільш складною є проблема визначення цільових установок. Дослідження підходів і методик структуризації цілей дозволило зробити наступні висновки:

1. Виявлено, економічний зміст стратегії розвитку промислового підприємства, узагальнивши еволюцію і сучасні тенденції механізму стратегічного управління.;

2. Визначено зміст комунікативного менеджменту та його значення в системі стратегічного управління підприємством.;

3. Проведено аналіз елементів комунікацій промислового підприємства для визначення механізму адаптації інформаційної системи до вимог ринку промислової продукції.;

4. Розроблено алгоритм реалізації інструментів комунікативного менеджменту в рамках реалізації стратегії розвитку підприємства.

Основний інструмент конкурентної боротьби промислових підприємств - їх продукція, інші інструменти (фінанси, маркетинг і т.д.) спрямовані на посилення її конкурентоспроможності, тобто збільшення привабливості для суб'єктів зовнішнього середовища (покупців, держави, адміністрації регіону, партнерів та ін.). В даному напрямку виявлено, що для підприємства конкурентоспроможність його продукції лежить в основі бізнес-діяльності і визначає стратегічні тенденції його розвитку, що зростання конкурентоспроможності продукції підприємства - циклічний процес, а сама конкурентоспроможність - вихідний інформаційний базис, на якому базується

все безліч соціально-економічних процесів , зокрема - конкурентна позиція підприємства. Аналіз результатів розвитку економічних систем дозволив виділити в якості ключового фактора конкурентоспроможності промислового підприємства комунікативність, як утворення єдиного початку у взаємодії економічно самостійних систем для більш ефективного досягнення загальних цілей розвитку і з урахуванням змін навколишнього середовища, що обмежують процеси розвитку кожної з систем окремо.

Оскільки комунікація є основним активом сучасної інформаційної системи, першочерговим завданням фахівців з комунікативному менеджменту визначено налагодження інтегрованих комунікаційних каналів в організації за напрямом «зсередини - в навколишній ринкової простір». Тим самим вступає в дію діалектичний взаємозв'язок ефективності зовнішніх комунікаційних впливів і внутрішньої інфраструктури підприємства.

Досягнення внутрішньої і зовнішньої впорядкованості інформаційної взаємодії всіх елементів комунікацій підприємства - це устремління керівництва, що вимагає, в свою чергу, достатнього, раціонального і ефективного обміну інформацією для розвитку і забезпечення сталості параметрів соціальних і економічних аспектів процесу управління. Тому, на основі структури елементів комунікативного менеджменту автором доведено, що стратегічні конкурентні переваги і ринкова ефективність системи в інформаційному полі залежать від можливостей комунікацій і здібностей суб'єктів управління передавати зміст інформаційних повідомлень таким чином, щоб досягалось найбільш адекватне сприйняття соціальних, технологічних і економічно значущих даних тими , кому вона призначена в зовнішньому середовищі (інвесторам, акціонерам, покупцям, конкурентам тощо).

Таким чином, рішення всіх завдань роботи засновано на досить широких теоретичних опрацюваннях проблеми комунікаційної взаємодії бізнес-систем в рамках економічних процесів ринкового характеру, результати і рекомендації кваліфікаційної роботи поглиблюють на основі узагальнення і

розвивають досвід в області комунікацій і управління інформаційними потоками промислового підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Бебик В.М. Інформаційно-комунікаційний менеджмент у глобальному суспільстві: психологія, технології, техніка паблік рилейшнз: монографія / Бебик В.М. – К.: МАУП, 2015 – 438 с.
2. Нагаєв В.М. Публічне адміністрування: навчальний посібник /В.М.Нагаєв. – Х.: Стильна типографія, 2018. – 278 с.
3. Химиця Н.О. Ділова комунікація : навч. посіб. / Н. О. Химиця, О. О. Морушко,. – Львів: ЛП, 2016. - 208 с.
4. Нагаєв В.М. Комунікативний менеджмент: Методичні вказівки для самостійного вивчення дисципліни для здобувачів першого (бакалаврського) рівня освіти денної та заочної форм навчання, спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування». – Х.: ХНТУСГ, 2020. – 24 с.
5. Міщенко А.П. Стратегічне управління: навч. посіб. / А.П. Міщенко. – К.: Центр навч. літератури, 2018. – 336 с
6. Виханский О.С. Стратегическое управление: учебник. – 2-е изд. перероб. и доп. – М.: Гардарики, 2018. – 296 с.
7. Герасимчук В.Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання: навч. посібник. – К.: КНЕУ, 2015. – 360 с.
8. Иванов, И. SEO: Поисковая Оптимизация от А до Я / И. И. Самоиздательство, 2016. - 584 с.
9. Кравченко О. В. Поняття стратегії розвитку підприємства / О. В.Кравченко.URL:http://www.uabs.edu.ua/images/stories/docs/K_V_OA/kravchenko_023.pdf.
10. Андреева Л.О., Лисак О.І. Методичні аспекти стратегічного розвитку підприємств/ Л.О. Андреева, О.І. Лисак // Науковий журнал «Бізнес-інформ», № 6, 2016 - С. 227-231.
11. Лисак О.І. Перспективи розвитку електронної комерції в Україні /О.І. Лисак / Збірник наукових праць ТДАТУ (економічні науки) -

- Мелітополь: Вид-во Мелітопольська типографія «Люкс». - 2017. - №3 (35). - С. 46-55.
12. Харитонов В. И. Применение CRM-систем при принятии управленческих решений в организации // Системное управление. – 2016. – № 1. – С. 30.
 13. Ткадлец Л.А. Влияние развития технологий коммуникации на маркетинг // Современные тенденции развития науки и технологий. 2016. № 1-10.
 14. Савченко А. В. Розвиток персоналу. Київ, 2015. 505 с.
 15. Професійні комунікації [Текст] : Навчальний посібник «Ділове спілкування» / уклад. О. М. Жук, Л.Ю. Тиха. – Луцьк : Луцький НТУ, 2016. – 112 с.
 16. Свидрук І.І. Креативний менеджмент: навчальний посібник. / І.І. Свидрук, Ю.І. Осік – Алма-Ата: «Бастау», 2017. – 360 с.
 17. Національна бібліотека України імені В.І. Вернадського. – Режим доступу: www.nbuv.gov.ua
 18. Види комунікацій в організації : теорія організації та організаційна поведінка : менеджмент.– Режим доступа: http://stud.com.ua/39779/menedzhment/vidi_komunikatsiy_organizatsiyi
 19. Гордієнко Л.Ю. Адміністративний менеджмент : навч. посіб. / Л.Ю. Гордієнко. Х. :Вид. ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2016 – 2016 с.
 20. Гірняк О. М. Менеджмент : підручник для студентів вищих закладів освіти / О. М. Гірняк, П. П. Лазановський. – Львів : «Магнолія 2006», 2017. – 352 с
 21. Гончаренко Л. П. Инновационный менеджмент : учебник для академического бакалавриата / Л. П. Гончаренко, Б. Т. Кузнецов, Т. С. Булышева, В. М. Захарова ; под общей редакцией Л. П. Гончаренко. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 487 с.

22. Лукасевич, И. Я. Финансовый менеджмент в 2 ч. Часть 2. Инвестиционная и финансовая политика фирмы : учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / И. Я. Лукасевич. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 304 с.
23. Гапоненко А. Л. Менеджмент : учебник для прикладного бакалавриата / А. Л. Гапоненко [и др.] ; под общей редакцией А. Л. Гапоненко. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 398 с.
24. Астахова, Н. И. Менеджмент : учебник для прикладного бакалавриата / Н. И. Астахова, Г. И. Москвитин ; под общей редакцией Н. И. Астаховой, Г. И. Москвитина. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 422 с.
25. Менеджмент: методы принятия управленческих решений : учебное пособие для среднего профессионального образования / П. В. Иванов [и др.] ; под редакцией П. В. Иванова. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 276 с.
26. Эффективное управление организационными и производственными структурами : монография / О. В. Логиновский, А. В. Голлай, О. И. Дранко [и др.] ; под ред. О. В. Логиновского. — Москва : ИНФРА-М, 2020. — 450 с.
27. Основы современного управления: теория и практика : учебник / под. ред. А.Т. Алиева, В. Н. Боробова. — 2-е изд. — Москва : Дашков и К, 2020. — 526 с.
28. Сироткин С.А. Менеджмент промышленного бизнеса. 2017 – 160 с.
29. Хигни Дж. Основы проектного менеджмента. 2016 – 150 с.
30. Иваненко А.Ф. Анализ хозяйственной деятельности организации. 2016 – 52 с.

