

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ імені В. Н. Каразіна

Економічний факультет
Кафедра економіки та менеджменту

Кваліфікаційна робота бакалавра
на тему: «СТРАТЕГІЧНИЙ РОЗВИТОК КОМУНІКАЦІЙНОЇ СИСТЕМИ
ПІДПРИЄМСТВА»

Виконала: здобувач 4 курсу, групи ЕЛЗ- 41
Спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»

Освітньо-професійної програми
«Публічне управління та адміністрування»

_____ Дар'я Філіпенко
(підпис)

Керівник кваліфікаційної роботи:
доктор економічних наук, професор
_____ Ганна ДОРОШЕНКО
(підпис)

Рецензент: кандидат економічних наук,
доцент, проректор з науково-дослідної
роботи ХГУ "НУА"

_____ Ольга ІВАНОВА
(підпис)

Харків – 2023

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

Факультет _____ економічний _____

Кафедра _____ економіки та менеджменту _____

Освітньо-кваліфікаційний рівень перший (бакалаврський)Спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування»Освітньо-професійна програма «Публічне управління та адміністрування»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____ Ганна ДОРОШЕНКО

(підпис)

«10» червня 2023 року

ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА

_____ Філіпенко Дар'ї Вадимівни

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Стратегічний розвиток комунікаційної системи підприємства»керівник роботи Дорошенко Ганна Олександрівна, д.е.н., професор

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом вищого навчального закладу від 13.04.2023 року № 2101-5/700

2. Строк подання студентом роботи «02» червня 2023 року

3. Перелік питань, які потрібно розробити:

- Проаналізувати види та функції організаційних комунікацій;
- Розглянути існуючі підходи до класифікації організаційних інновацій та розробка моделі організаційних комунікацій,
- аналіз діяльності державного підприємства «Національні інформаційні системи»;
- -провести діагностику наявності комунікаційних проблем та формування інструментів їх вирішення;
- -розробити заходи з покращення комунікативної стратегії підприємства

- розробка рекомендацій щодо розвитку комунікаційної системи виробничого підприємства.

-

4. План роботи

№ з/п	Назва етапів роботи
1	Розробка та узгодження змісту кваліфікаційної роботи магістра, ознайомлення з літературними джерелами за темою.
2	Робота над теоретичним розділом: визначити сутність і значення комунікаційної системи підприємства, провести її класифікацію, розглянути наявні моделі побудови організаційних комунікацій підприємства
3	Доопрацювання першого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Написання другого розділу кваліфікаційної роботи: провести оцінку економічної діяльності державного підприємства «Національні інформаційні системи», визначити перепони ефективного функціонування державного підприємства «Національні інформаційні системи», сформулювати умови для їхньої активізації.
4	Доопрацювання другого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Написання вступу, висновків кваліфікаційної роботи бакалавра; оформлення списку використаних джерел.
7	Доопрацювання кваліфікаційної роботи згідно з рекомендаціями наукового керівника, подання до рецензування.
8	Подання роботи на кафедру

5. Дата видачі завдання «03» вересня 2022 р.

Здобувач вищої освіти

Дар'я ФІЛІПЕНКО

(підпис)

Керівник роботи

Ганна ДОРОШЕНКО

(підпис)

Гарант освітньої програми

Валерія ПРОКОПЕНКО

(підпис)

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ КОМУНІКАЦІЙНОЇ СИСТЕМИ ПІДПРИЄМСТВ.....	8
1.1. Комунікаційна система підприємства: сутність та функції.....	8
1.2. Класифікація організаційних комунікацій.....	17
1.3. Модель організаційних комунікацій на сучасному підприємстві.....	22
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТА РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ З ПОКРАЩЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ КОМУНІКАЦІЙ ДП "НАЦІОНАЛЬНІ ІНФОРМАЦІЙНІ СИСТЕМИ".....	30
2.1. Аналіз діяльності Державного підприємства "Національні інформаційні системи" та її результатів.....	30
2.2. Аналіз організаційних комунікацій ДП "Національні інформаційні системи".....	38
2.3. Заходи з покращення комунікативної стратегії підприємства.....	42
ВИСНОВКИ	50
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	53
Додатки	

ВСТУП

Серед багатьох проблем вітчизняних підприємств можна виділити ті, які суттєво впливають на їх функціонування, розвиток та безпосередньо пов'язані з організаційними комунікаціями. Тут слід відзначити низьку інноваційну активність, невисоку рентабельність та нестачу висококваліфікованих кадрів. Комунікаційна система, що є ключовим інструментом інтеграції, адаптації та створення інновацій, має значення для довгострокового розвитку сучасного виробничого підприємства.

Актуальність теми розвитку комунікаційної системи підприємства визначається декількома причинами: необхідністю систематизації проявів комунікаційної компоненти як стратегічного фактору розвитку підприємства; необхідністю вибору стратегії розвитку комунікацій підприємствами; потребою інтегрованого підходу до розвитку комунікацій підприємства.

Зростання обсягу публікацій з проблеми організаційних комунікацій як стратегічного чинника розвитку підприємства підтверджує актуальність цієї теми. При цьому виникає завдання систематизації та зведення розрізнених комунікаційних напрямів, які зустрічаються у концепції стратегічного потенціалу, інтелектуального капіталу та інших. Необхідність всеохоплюючого управління організаційними комунікаціями визнана сьогодні вченими та практиками, проте проблема формування стратегії та вибору напрямів розвитку комунікаційної системи стоїть дуже гостро. На підприємствах доцільно застосовувати широкий інтегрований підхід до комунікацій, який дозволяє поєднувати внутрішні та зовнішні комунікації, комплексно оцінювати маркетингові комунікації, вдосконалювати комунікаційну систему виробничого підприємства. Інтегровані комунікації відповідають сучасним потребам управління, сприяють покращенню інноваційних та адаптаційних процесів підприємства.

Загальна теорія комунікації та теорії, що фокусуються на специфічних комунікаційних аспектах, формують розуміння інформаційно-комунікаційних

процесів і факторів результативної комунікації, загальні вимоги до використання засобів комунікації, правила комунікації через призму специфіки організаційних комунікацій У роботах із загальної теорії комунікації та соціальної комунікації М. Денса, Т. Дрідзе, Г. Лассуелла, Т. Ньюкомба, Ч. Осгуда, Ч. Шрама сформовано основний понятійний апарат, розроблено моделі комунікації як процесу. Формування комплексних моделей супроводжується дослідженням різних елементів та характеристик організаційних комунікацій. Структурні аспекти комунікаційної взаємодії, досліджувалися у рамках комунікаційних мереж такими вченим як Р. Агарвала-Роджерс, Дж. Вальтер, Е. Бевелас, З. Боргатті, Р. Лівітт, А. Мундт, Е. М. Роджерс, У. Стівенсон, М. Шоу. Важливе значення комунікаційної структури для успіху в організаційних змінах наголошується у дослідженнях консалтингових агенцій (KPMG, McKinsey). Вивченню властивостей каналів та засобів організаційних комунікацій присвячені роботи Ч. Барнарда, Р. Дафта, Р. Ленгела, Дж. О'Шонессі, Д. Тоуріша, Р. Е. Райса. Специфіку інформаційних систем та інтернет-комунікацій як ключового напрямку вдосконалення засобів комунікацій підприємства відображено у працях С. Фассел, Дж. Ф'єрместада та інших.

Незважаючи на значну кількість робіт з комунікаційної проблематики, на нашу думку, недостатньо опрацьовано аспекти стратегічного управління комунікаціями підприємства. Поле стратегічних рішень щодо розвитку організаційних комунікацій, пов'язане із зовнішніми та внутрішніми стратегічними факторами, потребує сьогодні систематизації. Формування чіткого механізму управління розвитком комунікаційної системи підприємства зумовлює необхідність уточнення взаємозв'язку та змісту комунікаційних ресурсів та можливостей.

Мета кваліфікаційної роботи бакалавра полягає у розробці рекомендацій щодо удосконалення комунікаційної системи виробничого підприємства на основі аналізу наявного інструментарію діагностики, стимулювання та розвитку каналів комунікації.

Для досягнення зазначеної мети в роботі було сформульовано такі завдання:

- аналіз видів та функцій організаційних комунікацій та розробка моделі організаційних комунікацій,

- аналіз діяльності промислового підприємства; діагностика наявності комунікаційних проблем та формування інструментів їх вирішення;

- розробка рекомендацій щодо розвитку комунікаційної системи виробничого підприємства.

Об'єктом дослідження є виробничі підприємства, що працюють в умовах зростання нестабільності та непередбачуваності зовнішнього середовища. Предмет дослідження – інтегральна комунікаційна система виробничого підприємства.

У цьому дослідженні використано наступний комплекс підходів, методів та практик: системний підхід до дослідження комунікацій підприємства, мережевий аналіз, аналіз і синтез, методи фінансово-економічного аналізу, статистичні, графічні методи, метод спостережень та експертних оцінок.

Інформаційною базою дослідження послужили праці українських та зарубіжних науковців, офіційна фінансова звітність підприємства – об'єкта дослідження.

Практична значимість роботи полягає в тому, що використання отриманих результатів та рекомендацій сприятиме підвищенню ефективності українських підприємств через зниження витрат часу та втрат інформації під час проходження нею комунікаційними системами.

Положення кваліфікаційної роботи магістра були апробовані на V Міжнародній науково-практичній конференції «Модернізація економіки: сучасні реалії, прогностні сценарії та перспективи розвитку».

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ КОМУНІКАЦІЙНОЇ СИСТЕМИ ПІДПРИЄМСТВ

1.1. Комунікаційна система підприємства: сутність та функції

В умовах обмеженості власних коштів та наявних проблем із залучення зовнішніх інвестицій сучасні підприємства повинні шукати резерви продуктових, маркетингових та організаційних інновацій у розкритті потенціалу знань власних співробітників, де комунікації виступають одним із найважливіших факторів успіху. Посилення конкуренції, зростання швидкості розробки та впровадження продуктових та технологічних інновацій зумовлюють більш тісну та пряму взаємодію співробітників.

Одним із найважливіших економічних показників працюючого підприємства виступає рентабельність продукції. Звичайно, забезпечення рентабельності є комплексною проблемою, яка залежить не лише від рівня розвитку зовнішніх комунікацій підприємства. Однак для підприємств, що виробляють продукцію або надають послуги, що відрізняються за якістю, орієнтовані на різні сегменти ринку, призначені для різних груп покупців, комунікації є вкрай важливим фактором забезпечення не тільки необхідного обсягу продажу, а й формуванням цінової премії, тобто отримання додаткового економічного ефекту.

Більшість науковців та практиків-менеджерів сьогодні сходяться на думці щодо тенденції посилення невизначеності зовнішнього середовища та підвищення конкуренції серед підприємств, що, у свою чергу, визначає необхідність удосконалення механізмів управління, розкриття потенціалу раніше недовикористаних факторів стратегічного успіху, серед яких особливого значення набуває комунікаційна система. Комунікаційна система, як аналог кровоносної системи людини, забезпечує основу для вхідних, внутрішніх та вихідних інформаційних потоків. Її значення сьогодні різко зростає для сучасного підприємства, оскільки саме комунікації дозволяють вирішити низку завдань розвитку, серед яких можна наголосити на наступних: необхідність

проведення своєчасних та результативних організаційних змін; створення інноваційної продукції; побудова стійких зв'язків у зовнішньому середовищі; формування пропозиції, що відрізняється, у тому числі і за рахунок потенціалу зовнішніх комунікацій.

Комунікаційна система є необхідним елементом цілісного підходу до управління підприємством, який визнається фундаментом успішного розвитку соціально-економічних систем [7]. Основу підприємства становить його виробнича сутність, що визначає специфіку робіт щодо розвитку і використання потенціалу підприємства (вирішення завдань ефективного функціонування виробничих потужностей або максимізації виробничої функції, в тому числі і за рахунок розвитку інтелектуальних ресурсів.

Це ж обумовлює наш підхід до дослідження комунікаційної системи як відокремленої спеціалізованої одиниці, основою якої є професійно організований трудовий колектив, здатний за допомогою наявних у його розпорядженні засобів виробництва виготовити потрібну споживачам продукцію (виконувати роботи, надавати послуги) відповідного призначення, профілю та асортименту [3]. Таке позначення дозволить нам сфокусувати увагу на виробничому процесі, що відбувається на підприємстві, із завданнями якого мають узгоджуватися інші функції: збут, закупівля, складування тощо. Виробничий процес охоплює і послуги підприємства, що особливо характерно для сучасного бізнесу, в якому «нині відбувається процес об'єднання, товар реалізується в комплексі з послугою, а послуга набуває ознак товару» [18].

Значення комунікаційної системи невпинно зростає з еволюціонуванням теорії підприємства. У ранніх неокласичних теоріях (максимізація прибутку, виручки, темпи зростання підприємства) виробнича функція передбачала необхідності розгляду комунікацій підприємства. Підприємство тут розглядається як «чорна скринька» без урахування складності внутрішнього механізму управління та впливу довкілля. Такий підхід, хоч і набув достатнього поширення у практиці довгострокового планування [28], але має обмеження за умов нестабільного середовища, і не відповідає на важливі питання

довгострокового розвитку підприємства, пов'язані з трансформацією внутрішнього середовища, особливо її нематеріальних компонентів. Розвиток середовищних та соціальних теорій розкриває різні аспекти впливу комунікацій на функціонування підприємства. У рамках підприємницької теорії наголошується на важливості комунікаційних здібностей самого підприємця. Контрактна теорія фокусується на комунікаційних проблемах, що викликані якістю комунікаційної системи та економією трансакційних витрат під час переговорів. Поведінкова теорія виділяє значимість управлінської комунікації у процесі обговорення прийнятих рішень, особливо на великих підприємствах. Когнітивна теорія визначає внутрішню комунікаційну мережу як ключовий механізм пізнавальної діяльності підприємства. Комунікації визнаються найважливішим елементом в інформаційній теорії підприємства, яка виходить із того, що «вплив використання інформаційного ресурсу на випуск продукції так само важливий, як вплив капіталу та трудових ресурсів» [16, С. 128]. Ключовими теоріями сьогодні, з точки зору з'ясування природи та механізмів створення стійких конкурентних переваг підприємства, що забезпечують йому отримання достойних економічних рент, є ресурсна теорія. Її представники, спираючись на концепцію системно-інтеграційного підходу, сутність комунікаційної системи бачать як цілісну, структуровану систему, з регулярним інформаційним обміном всередині підприємства [16].

Необхідність спільного розгляду зовнішніх та внутрішніх комунікацій викликана низкою важливих комунікаційних завдань:

по-перше, формуванням несуперечливого зовнішнього та внутрішнього іміджу організації;

по-друге, розглядом у комунікаційній мережі не лише внутрішньо-організаційних зв'язків, а й зв'язків із зовнішнім середовищем, що визначається завданнями дослідження дифузії інновацій, розпізнавання необхідності та реалізації організаційних змін.

Виділення внутрішнього та зовнішнього іміджу підприємства становить досить традиційний підхід у його розгляді, проте формування цих складових

іміджу має будуватися на несуперечливій основі, фундаментом якої буде єдина комунікативна політика, сформована на основі стратегічних цілей та завдань організації з урахуванням специфіки організаційних політик [11, 26].

Внутрішній імідж як образ організації у поданні персоналу і зовнішній імідж як комплексне сприйняття підприємства зовнішніми стейкхолдерами мають сильний зв'язок. Розбіжність цих складових іміджу може викликати недовіру до організації. Підприємство, яке формує позитивну думку про свій зовнішній імідж, швидше за все, буде гарним роботодавцем. Співробітники ж успішної організації зазвичай пишаються тим, що належать до цього підприємства. Останнє визначає статус, який вони прагнуть підтримувати при взаємодії та поза підприємством.

Хоча акцент у дослідженнях організаційних комунікацій минулого сторіччя зроблено на внутрішньо-організаційних комунікаціях, сучасні дослідження, незважаючи на складність опису зовнішніх зв'язків, прагнуть комплексної діагностики комунікаційних мереж [31]. Це дозволяє краще зрозуміти джерела проникнення нової інформації до організації.

Отже, використання терміну «організаційні комунікації» у вузькому значенні, тобто як внутрішньо-організаційні, розглядається нами як непродуктивний підхід. У широкому значенні організаційні комунікації є основою для комплексного вивчення всіх комунікацій підприємства. При цьому термін «організаційні комунікації» виступає базою для систематизації з позиції менеджменту.

Природно, першим підходом до розгляду організаційних комунікацій стало їх представлення у вигляді процесу, комунікативного акту між адресатом і адресантом, що сформувалося з попередніх теорій комунікації, з бізнес-комунікації і древньої науки – риторики.

Опис системи внутрішніх та зовнішніх комунікацій сучасного підприємства включає комунікаційні канали, що поєднують співробітників підприємства по вертикалі та горизонталі, засоби комунікації, у тому числі сучасні інформаційні системи, регламентацію комунікацій та комунікаційну мережу. Останній

елемент, являючись структурною характеристикою, що поєднує формальні та неформальні, внутрішні та зовнішні комунікації, стає ключовим фактором у дослідженні інноваційної поведінки підприємства, управління змінами, що визначає в умовах нестабільності зовнішнього середовища успішність стратегічного розвитку підприємства.

Дослідження комунікаційної мережі підприємства дозволяє виявити проблеми у взаємодії між підрозділами та окремими співробітниками, виявити співробітників зі специфічними комунікаційними ролями, зробити загальний висновок щодо щільності інформаційної взаємодії та ступеня її централізації. Акцент у описі комунікацій підприємства у вигляді комунікаційної мережі можна назвати структурним підходом. У такому разі ми ототожнюємо комунікацію не з процесом, а із стійким зв'язком, що діагностується за допомогою використання спеціального інструментарію.

Цей підхід поки що не отримав достатнього поширення на практиці вітчизняних підприємств, проте усвідомлення значимості комунікаційної мережі у розвитку підприємства, вдосконалення інструментарію її дослідження та формування практичних рекомендацій створюють потенціал зростання структурного виміру комунікаційної системи підприємства.

Серед наочних ефектів від удосконалення комунікацій усередині підприємства можна відзначити посилення інтересу до праці, зменшення порушень встановлених правил, розвиток інноваційної поведінки, найкраще використання власного часу. Проблемою для багатьох вітчизняних підприємств є зворотний зв'язок, який відіграє величезну роль у забезпеченні стійкості підприємства, коригуванні завдань та планів. “Навіщо працювати, якщо нікому не цікаво, як ми працюємо; мотивація - зворотний зв'язок, змушує робити роботу краще; мені подобається говорити та чути про мою продуктивність” [28]. Комунікаційний клімат, що забезпечує відкриті комунікації, позитивно впливає на ефективність робіт. Він стає одним із ключових факторів успіху організації при розробці та впровадженні інновацій, або, якщо міркувати у ширшому контексті, в умовах здійснення інтенсивних організаційних змін.

Значення комунікацій безперервно зростає у міру впровадження нових інформаційно-комунікаційних технологій, вони змінюють вигляд сучасних підприємств [9; 18]. Згідно з дослідженням консалтингового агентства Aberdeen Group підприємства, які повноцінно використовували потенціал нових ІТ-технологій, досягли 53 % поліпшення в обслуговуванні споживачів, 49 % підвищення продуктивності праці; час зв'язку з будь-яким необхідним співробітником скоротився до 10 хвилин [27]. Поліпшення досягнуто за рахунок нової інформаційно-комунікаційної технології (unified communications), що включає як традиційні засоби для колаборації, так і можливість конвертації повідомлень з однієї форми в іншу, що найбільше підходить користувачеві в конкретному випадку. Проте впровадження таких систем не є панацеєю від усіх організаційних проблем, а вигода від впровадження сучасних інформаційних технологій досягається лише за ретельного проектування цього процесу. Підприємства, які невдало впровадили інформаційні системи, у більшості понесли істотні витрати, а корисний ефект в багатьох із них виявився незначним. Підприємства, зазначені у таблиці 1.1 як «відстаючі», невдало впровадили інформаційну систему, показали дуже незначне збільшення показників результативності.

Таблиця 1.1 - Вплив системи об'єднаних комунікацій на показники результативності підприємства

Клас підприємства	Показники результативності
Найкращі (20%)	53% покращення в обслуговуванні споживачів. 49% покращення продуктивності. Можливість зв'язку з необхідним співробітником протягом 10 хвилин.
Середні (50%)	12% покращення в обслуговуванні споживачів. 19% покращення продуктивності. Можливість зв'язку з необхідним співробітником протягом 34 хвилин.
Відстаючі (30%)	1% покращення в обслуговуванні споживачів. 3% покращення продуктивності. Можливість зв'язку з необхідним співробітником протягом 66 хвилин.

Джерело: Складено за даними AberdeenGroup. Режим доступу: <https://www.aberdeen.com/research/>

Велике значення мають управлінські комунікації, насамперед комунікації керівництва підприємства. Г. Мінцберг, визначаючи десять ролей менеджерів, виділив три обов'язкові інформаційні ролі:

- шукає і отримує інформацію, необхідну для всебічної оцінки стану підприємства та середовища, в якому воно знаходиться;
- передає інформацію, отриману ззовні або від підлеглих іншими членами організації;
- передає інформацію про плани організації, політику, дії, результати [23, с. 94].

Від ступеня реалізації цих ролей великою мірою залежить ефективність діяльності підприємства.

Значення внутрішніх та зовнішніх комунікацій підприємства можна уточнити, аналізуючи їхнє функціональне призначення. М. Мундіа, виділяючи найважливіші функції внутрішньоорганізаційних комунікацій, фокусує увагу на інформаційній, контрольній, мотиваційній та емоційній функціях внутрішніх комунікацій підприємства [24].

Інформаційна функція є базовою (або «загальною»), оскільки, по-перше, вона безпосередньо впливає зі змісту поняття комунікації, і, по-друге, яку б іншу функцію («спеціальну») не реалізували внутрішні та зовнішні комунікації, в них так чи інакше буде присутня передача інформації. Хоча у спеціальних функціях види інформації, тип комунікації, ключовий комунікаційний ресурс, необхідний для успішної реалізації цієї функції, мають свою специфіку.

Контрольна функція комунікаційної системи підприємства полягає в тому, що за допомогою сформованих формальних комунікаційних каналів діяльність співробітників контролюється та приводиться у відповідність до інструкцій та планів підприємства.

Вузький підхід до комунікаційної системи. Стратегічне значення

Широкий підхід до комунікаційної системи

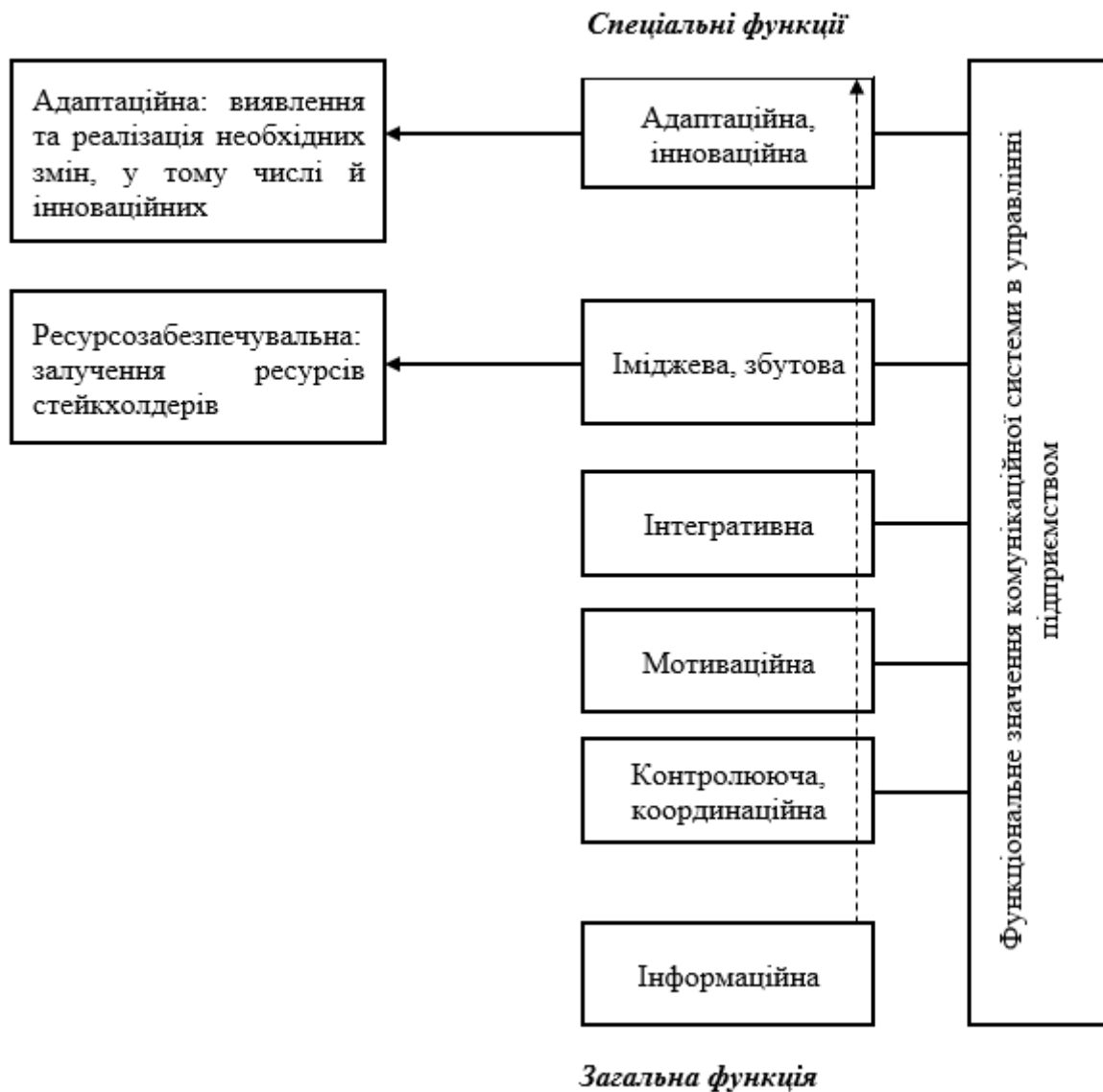


Рисунок 1.1 - Систематизації функцій комунікаційної системи

Джерело: складено автором

Мотиваційне значення організаційних комунікацій добре усвідомлюється сьогодні керівництвом вітчизняних підприємств, ця функція реалізується через спонукальний інформаційний вплив, у тому числі і невербальний, а також через формування необхідної комунікативної культури, яка має величезне мотиваційне значення для сучасних промислових підприємств [24]. Г. Мінцберг також визначає самостійну функцію емоційного висловлювання, проте виникає

питання необхідності виділення цієї функції, оскільки більшість випадків організаційної практики зводять емоційний аспект до елементу мотиваційного впливу.

Таблиця 1.2 - Систематизація функцій організаційних комунікацій

Найменування функції	Ресурси організаційних комунікацій (матеріальні та нематеріальні)
Спеціальні функції	
Контролююча, координаційна	Канали та засоби організаційних комунікацій
Самопрезентаційна, ідентифікаційна, іміджева, збутова	Імідж підприємства, засоби організаційних комунікацій; комунікативні навички співробітників служб, що взаємодіють із споживачами
Інтегративна	Комунікаційна мережа
Адаптаційна, інноваційна	Комунікаційна мережа та клімат
Мотиваційна	Комунікативна культура
Загальна функція	
Інформаційна	Елементи комунікаційної системи підприємства

Джерело: складено автором

Реалізація комунікаційною системою функцій контролю та координації, необхідних для забезпечення виконання та своєчасного коригування планів підприємства, передбачає наявність працюючих формальних комунікаційних каналів та використання регламентованих засобів комунікації. Основною службою, що відповідає за проєктування, регламентацію та підтримання у робочому стані формальних внутрішньо-організаційних каналів та відповідних засобів комунікації, є служба документаційного забезпечення управління або служба документообігу. Вона реалізує наступний спектр завдань, пов'язаних із документообігом підприємства [30]:

- вдосконалення форм та методів роботи з документами;
- забезпечення єдиного порядку документування, організації роботи з документами;
- побудова інформаційно-пошукових систем, контролю за виконанням документів;

- скорочення документообігу;
- уніфікація форм документів;
- розробка та впровадження нормативних та методичних документів щодо вдосконалення документаційного забезпечення управління в організації;
- використання нових інформаційних технологій.

Весь комплекс розглянутих функцій можна назвати спеціальними функціями комунікацій, маючи на увазі їх важливе спеціалізоване значення для окремих сфер управління підприємством, у яких ключову роль грають різні елементи комунікаційної системи підприємства.

1.2. Класифікація організаційних комунікацій

Розвиток організаційних комунікацій як об'єкта дослідження та як поля практичної діяльності визначає необхідність подальшого уточнення та доповнення їхньої класифікації. Організаційні комунікації можуть розглядатися лише відповідно до цілей та процесів, що відбуваються на підприємстві. Панченко В. А. зазначає, що організаційні комунікації – це комунікації, які реалізуються у рамках інтересів і завдань конкретної організації [11, С. 150]. Тому як початковий етап необхідно розглядати таку класифікацію, яка виходить із аналізу організаційних активностей підприємства.

Відштовхуючись від активностей підприємства (входу, перетворення та виходу), М. Вос, Х. Шумейкер формулюють такі спільні цілі комунікації [34, С. 92]:

- покращення репутації організації та включеність до соціального оточення;
- посилення кооперації в організації та підтримка змін;
- позиціонування товарів (послуг) та збільшення продажів.

Цим трьом специфічним цілям автори ставлять у відповідність такі види комунікацій підприємства:

- комунікації, що сприяють надходженню ресурсів до організації (concern communication);

- внутрішні комунікації;
- маркетингові комунікації.

Розгляд складу ресурсів комунікацій, що сприяють надходженню (соціальні передумови, корпоративний імідж, event-менеджмент, кризові комунікації, медіа контакти, спонсорство, комунікації на ринку праці, фінансові комунікації), дозволяє зробити висновок про близькість даного терміну до PR-комунікацій. Проте специфіка їх позиціонування прив'язана до активностей організації, наприклад, до входу, тобто пов'язана з надходженням до нього ресурсів: капіталу, устаткування, матеріалів, персоналу. Також необхідно у комплексі маркетингових комунікацій постійно виділяти та оцінювати зв'язки з громадськістю.

Таким чином, відштовхуючись від завдання формування стійкого потенціалу організації, що вирішується на основі зв'язків з громадськістю, а також безпосереднім зв'язком даного виду організаційних комунікацій з елементами стратегічного управління (місією та стратегічними цілями), ми відносимо даний тип організаційних комунікацій до стратегічних, протиставляючи їх оперативним комунікацій. Ідея про можливість віднесення тих чи інших типів організаційних комунікацій до стратегічних чи оперативних комунікацій робиться на підставі суттєвої різниці в завданнях оперативного та стратегічного управління. У комерційній фірмі керуючий, який займається стратегією, забезпечує постійний потенціал прибутковості, а керуючий поточними операціями зайнятий перетворенням їх у реальний прибуток [8]. Решту комунікації з комплексу маркетингових комунікацій (особистий продаж, стимулювання збуту та реклама) ми характеризуємо як оперативні комунікації, що вирішують завдання збільшення продажів.

Наради, збори, зустрічі, обговорення та різні види інформаційних потоків, комунікаційні мережі та документообіг – ось традиційні складові внутрішніх комунікацій. Загальноприйнятими напрямками аналізу внутрішньоорганізаційних комунікацій є комунікації, що позначаються у межах формальних каналів організаційних комунікацій: інструкції щодо виконання

робіт; обґрунтування робіт; зворотний зв'язок від менеджерів, у якому співробітників інформують у тому, наскільки вони добре виконують свої роботи; повідомлення співробітників, що направляються вгору по ієрархії, про проблеми підрозділів та окремих співробітників; горизонтальні комунікації, створені задля вирішення проблем; горизонтальні комунікації, що виникають під час координації робіт; комунікації, які роз'яснюють політику підприємства. Практично всі вони підтримують завдання оперативного управління, які полягають у призначенні, контролі, коригуванні завдань та поведінки працівників, координації робіт [16, С.130]. Тільки останній вид організаційних комунікацій – комунікації, які роз'яснюють політику підприємства, – ми відносимо до стратегічних, оскільки вони істотно впливають на внутрішній імідж організації, що є елементом організаційного потенціалу.

Проблеми розвитку підприємства багато в чому зумовлені внутрішньо-організаційними комунікаціями щодо інновацій, що описуються у вигляді комунікаційних мереж, які відображають як формальні, так і неформальні комунікаційні зв'язки. Оскільки розвиток підприємства відноситься до стратегічних аспектів управління, то і цей вид організаційних комунікацій можна ідентифікувати як стратегічні. Комунікації щодо норм та цінностей організаційної культури, безсумнівно, слід віднести до стратегічних комунікацій, оскільки організаційна культура визнається найважливішим чинником конкурентної переваги підприємства та має керуватися розділенням на два основні класи організаційних комунікацій: стратегічні та оперативні комунікації.

Стратегічні комунікації повинні забезпечувати вирішення завдань, пов'язаних із збільшенням стратегічного потенціалу організації, який полягає у забезпеченні необхідними ресурсами та можливостями (здібностями) для розробки та реалізації стратегії підприємства.

На рисунку 1.2 відображено класифікацію організаційних комунікацій:

- 1) формальні комунікації;
- 2) неформальні комунікації;

3) діалогові форми регламентованих комунікацій (проміжна форма організаційних комунікацій, регламентація яких не має суворого характеру за всіма аспектами, а загальна атмосфера комунікації значною мірою сприяє діалоговому, відкритому, з використанням природної мови, режиму обговорення питань).

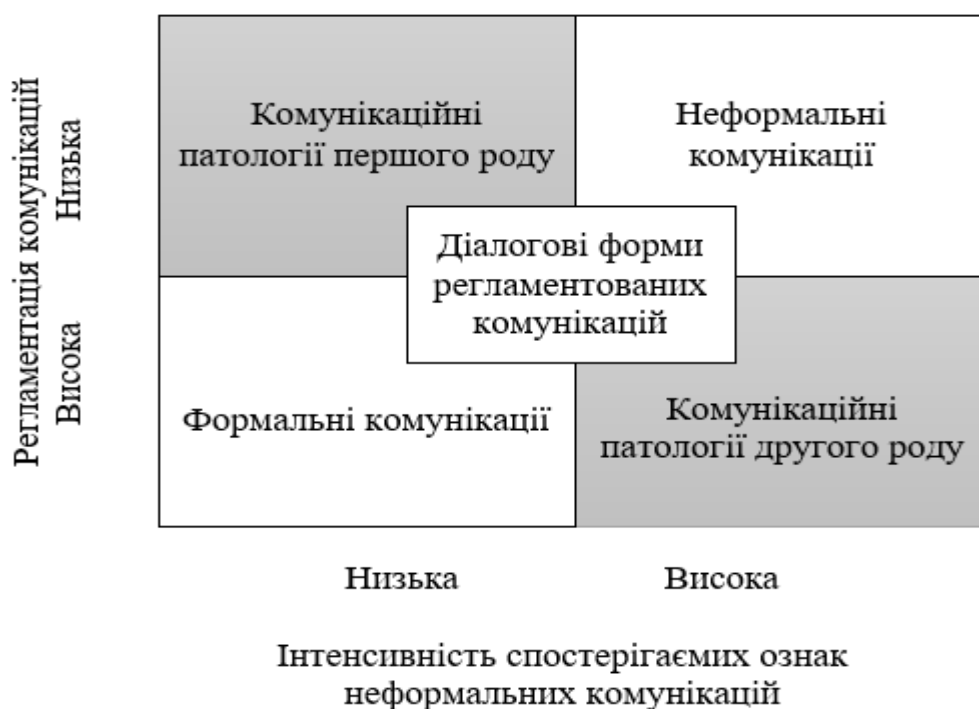


Рисунок 1.2 - Простір типів організаційних комунікацій

Джерело: складено автором за джерелом [19]

Відповідно до цього рисунку, у системі організаційних комунікацій наявні формальні комунікації, до яких можна віднести все складові документообігу підприємства, регламентовані існуючою інструкцією з діловодства, упорядковані наявністю схем руху документів, уніфіковані створенням таблиць типових форм. Під неформальними комунікаціями мається на увазі широкий клас комунікацій, які ніяк не регламентовані менеджментом підприємства і мають яскраво виражені ознаки неформальної комунікації.

Проміжна форма організаційних комунікацій створює окрему групу, до якої входять різні види діалогових форм регламентованих комунікацій,

регламентація яких не носить суворого характеру за всіма зазначеними раніше аспектами, а загальна атмосфера комунікації значною мірою сприяє діалоговому, відкритому спілкуванню

Наявна розбіжність між регламентацією і властивостями організаційних комунікацій у системі сучасного управління перестає бути нормою, її можна визначити як патологію. Тобто, суттєве відхилення між тим, що спостерігається, і тим, що регламентовано, несе дисфункціональні наслідки. Термін "патологічні комунікації" був використаний В. Штроо, однак він застосовує дане поняття для опису захисних практик керівництва, які складаються з надання подвійних або суперечливих у змістовному плані розпоряджень [31], що має інший сенс, ніж розглянута вище розбіжність між поведінкою, що регламентується і спостерігається в процесі комунікації.

Комунікаційні патології першого роду – це одночасне поєднання відсутності регламентації та спостережуваності у процесі інформаційного обміну переважно при здійсненні формальної комунікації. Нехарактерне вдавання до формальної мови, створення зайвих (непередбачених керівництвом) документів свідчить про проблеми у соціально-трудових відносинах, що виникають як за рахунок неправильних комунікаційних дій керівництва (високий рівень недовіри у колективі, помилки в процесі покарання), так і помилок в управлінні персоналом (відсутність системи управління конфліктами, погана мотивація, низький соціально-психологічний клімат).

Комунікаційні патології другого роду – це поєднання суворої регламентації та високого ступеня прояву спостережуваних (сутнісних) властивостей при неформальних комунікаціях. Такі патології неспроможні існувати у документообігу підприємства, але можуть бути як відхилення від норми в регламентованих усних комунікаціях. Наприклад, у комунікаціях співробітників із клієнтами в умовах стадії гострої кризи. Виявлення таких комунікацій свідчить або про проблеми управління персоналом, або про серйозну організаційну кризу.

Таким чином, нами систематизовано різноманітність видів організаційних комунікацій. Зроблено теоретично обґрунтований висновок щодо стратегічної

орієнтації низки комунікацій підприємства. Проаналізовано дихотомічний поділ організаційних комунікацій на формальні та неформальні, виділено в них продуктивні категорії (формальні та неформальні організаційні комунікації, діалогові форми регламентованих комунікацій) та патологічні (комунікаційні патології першого та другого роду).

1.3. Модель організаційних комунікацій на сучасному підприємстві

Особливості комунікацій багато в чому визначають не тільки побудову організації, а й формування, розвиток та поширення організаційної культури, а також місії та цілей.

У цій роботі розглядається склад та взаємозв'язок елементів організаційних комунікацій, а також специфіка сучасного підходу до їх опису. Сьогодні також виникає необхідність комплексного аналізу елементів комунікаційної системи підприємства, уточнення зв'язку та змісту елементів організаційних комунікацій, зумовлене розвитком методик аналізу комунікаційних мереж підприємства, введенням нових елементів у комунікаційну систему (наприклад, комунікаційного клімату, комунікаційних здібностей), формуванням стратегічного підходу до управління в цілому, а також структурою та змістом комунікаційних здібностей підприємства. На рисунку 1.3 представлена модель організаційних комунікацій як схема ключових комунікаційних елементів, розміщених у зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємства.

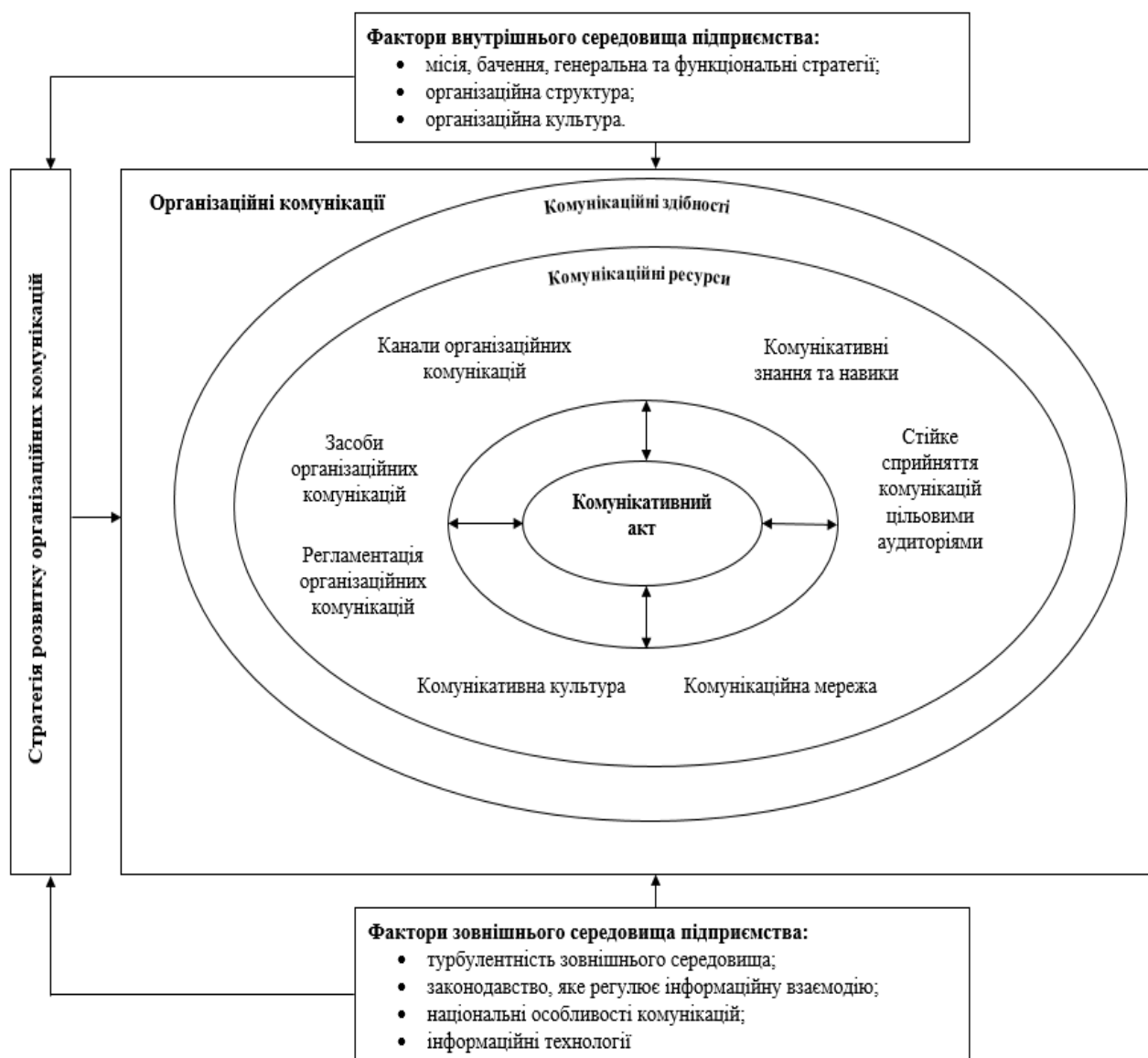


Рисунок 1.3 - Система організаційних комунікацій

Джерело: складено автором.

Комунікаційні ресурси та сукупність комунікативних актів, що відбуваються всередині підприємства і взаємодіють із зовнішнім середовищем, становлять певну цілісність - організаційні комунікації. Матеріальні та нематеріальні комунікаційні ресурси – це те, що цільовим чином використовується для результативних процесів обміну інформацією. Керівництво цілеспрямовано формує відповідні комунікаційні ресурси, їхнє застосування та використання є предметом оцінки та вдосконалення. Комунікації між окремими суб'єктами (комунікативні акти) реалізуються в

комплексі комунікаційних ресурсів, що можна позначити як комунікаційну систему, в якій на основі цілеспрямованого управління і частково на принципах самоорганізації складається конфігурація ключових комунікаційних елементів, що визначаються на рівні всього підприємства, його функціональних напрямів та організаційних одиниць. Так, незважаючи на значущість «чутток» як комунікації, ми не включаємо їх у нашу модель, оскільки їхнє спостереження в реальних організаціях дуже ускладнене.

Крім класичних елементів, до яких можна віднести канали та засоби комунікації, комунікативні знання та навички, комунікаційні мережі, регламентацію комунікацій, у схемі розглянуто досить нові елементи проєктування: комунікаційна культура та стійке сприйняття комунікацій цільовими аудиторіями.

Завдання проєктування формальних каналів комунікації є одними з найважливіших під час проєктування організації загалом [9]. Тут також постає завдання формування каналів як ліній комунікації між двома об'єктами (індивідами чи установами) та використання засобів комунікації як засобів передачі інформації від однієї людини до іншої за допомогою жесту, мовлення, приладів або в письмовій формі [21]. Канал – це шлях, що проходить інформаційне повідомлення. Станції цього шляху – співробітники організації: секретар, директор, начальник відділу тощо [21]. Відповідно, засіб комунікації – це технологія, за якою інформація передається (паперовий документ, електронна пошта, телефон, безпосереднє спілкування тощо). Однією з найважливіших проблем каналів організаційних комунікацій є інформаційні втрати та спотворення, що виникають як у низхідних, так і висхідних каналах. Є дані про значні втрати інформації, що проходить за рівнями організаційної ієрархії. Так, втрати на першому рівні віддалення від керівника становитимуть 37 %, на другому - вони зростають до 44 %, третьому рівні – 60 %, четвертому – 70 %, п'ятому – 80 % [32]. Звичайно, це усереднені дані та кінцеве значення може сильно змінюватись від прийнятих правил комунікації, комунікаційного клімату, комунікативних навичок співробітників, що використовують засоби комунікації.

Сучасні науковці визначають низку вимог, яким мають задовольняти формальні канали внутрішньоорганізаційних комунікацій [22]:

- усі працівники повинні мати канал комунікації зі своїм керівником;
- канали повинні бути якомога коротшими, містити мінімальну кількість інстанцій;
- співробітники, які беруть участь у комунікаційних процесах, повинні мати необхідні компетенції;
- результат процесу передачі інформації необхідно перевіряти.

Опис каналів комунікації та вплив на них має важливу різницю для формальних та неформальних каналів комунікації. Формальний канал може описуватися двома способами. У першому випадку достатньо ідентифікувати комунікації у вигляді узагальненого змісту (інформації про обґрунтування робіт, роз'яснення політики підприємства та культурних норм, зворотний зв'язок, інформацію про нововведення, інформацію про проблеми в роботі служб та окремих співробітників, думки співробітників щодо проблем, їх пропозиції, інформацію про сприйняття підлеглими результатів своєї роботи) та її напрями (низхідні, висхідні та горизонтальні). Другий спосіб використовується в основному по відношенню до руху документів і передбачає, що керівництво підприємства може описати схеми їх руху.

Неформальні канали комунікації можуть досліджуватися з урахуванням комунікаційних мереж, які мають посадову та особистісну основу. Однак такий підхід може викликати проблему, яка полягає в обережності відповідей опитуваних співробітників. Канали комунікацій підприємства характеризуються різноманітними властивостями, вибір яких має співвідноситися зі специфікою організаційно-управлінської ситуації.

При проєктуванні комунікаційної системи вибір каналів і засобів організаційних комунікацій є цілісною задачею, що виходить не лише із завдання реалізації загальної функції комунікації (передачі інформації), але й інших спеціальних функцій комунікацій, наприклад, контролюючої, мотивуючої та ін. За визнанням багатьох теоретиків і практиків, комунікативна культура необхідна

для вирішення багатьох завдань сучасного підприємства, зокрема, і його розвитку. Клімат є зручним напрямом початкової оцінки, оскільки він вказує на проблемні аспекти комунікації у сприйнятті співробітників.

Синтез розглянутих елементів дозволяє сформулювати інтегральне визначення комунікативної культури як композиції, що формується керівництвом і поділяється працівниками у вигляді цінностей, норм і патернів комунікації, що створює певну атмосферу в колективі, яка виражається в таких характеристиках, як підтримка, довіра, конфіденційність, відкритість та прямота. Комунікативна культура є частиною культури підприємства та істотно впливає на показники задоволеності працею, управління знаннями, інноваційної активності співробітників. На рисунку 1.4 нами зведено у загальну систему ключові елементи та зв'язки, які необхідно враховувати з позиції управління комунікативною культурою. Демонстровані керівництвом комунікативні патерни і заявлені цінності впливають у процесі інформаційного обміну на колектив підприємства, проте й поточні процеси формують комунікативну культуру, що відображено зворотним зв'язком на рисунку 1.4. Також оцінка комунікації споживачами інформації, тобто співробітниками підприємства, може призводити до зміни комунікативної культури.



Рисунок 1.4 - Схема формування комунікативної культури підприємства
Джерело: складено автором

Правила щодо комунікативної культури мають меншу універсальність, ніж щодо каналів організаційних комунікацій, побудови систем документообігу та інформаційних систем. Управління комунікаційною культурою сьогодні загалом слідує у тренді ситуаційного підходу до управління організаційною культурою, ситуаційних теорій лідерства.

Найважливішим аспектом формальних комунікацій є їх регламентація [12], яка фіксується як у документах з комунікаційної діяльності (інструкція з

діловодства та документообігу; стандарт чи кодекс спілкування; комунікативна стратегія; документовані процедури: регламент проведення наради, управління документами та записами), так і в інших документах, які мають розділи щодо комунікацій (положення про структурний підрозділ, де комунікації регламентуються у розділі «Взаємовідносини»; посадова інструкція, в якій може уточнюватись інформаційний обмін на рівні посади тощо). Важливим аспектом стратегічного управління є здібності підприємства, особливо динамічні, що характеризуються як потенціал фірми в інтегруванні, створенні та реконфігурації внутрішніх і зовнішніх компетенцій для відповідності середовищу, що швидко змінюється [23].

Аналіз літератури зі стратегічних аспектів управління організаційними комунікаціями дозволив нам виділити дві комунікаційні здібності підприємства: ресурсозабезпечуючу та підтримуючу організаційні зміни [11]. Рішення щодо комунікаційної системи повинні прийматися не тільки виходячи з її стану та цілей підприємства, але й з урахуванням зовнішніх та внутрішніх факторів [18]. Систематизація зовнішніх факторів дозволяє виділити найбільш значущі та зрозумілі з погляду впливу фактори: турбулентність зовнішнього середовища; законодавство, що регулює інформаційну взаємодію; національні особливості комунікації; інформаційні технології:

- турбулентність як атрибутивна ознака динаміки зовнішнього середовища підприємства впливає на його внутрішнє середовище, зокрема і організаційні комунікації. Відповідність внутрішніх характеристик зовнішньому оточенню – це ключовий постулат стратегічного управління, що ми розглядаємо у комунікаційній системі підприємства;

- законодавство, що регулює документообіг, не накладає обмеження на канали та засоби комунікації, але сприяє підвищенню якості та надійності документаційної комунікації. Застосування інформаційних систем та електронних документів у діловій практиці прискорюється під впливом нормативного регулювання електронного документообігу та створення баз

даних у державному управлінні, що взаємодіє з підприємствами та громадянами [22];

- національні особливості комунікацій широко досліджуються у крос-культурному менеджменті і формують широке коло додаткових можливостей та конкурентних переваг;

- роль інформаційних систем на підприємстві зростає від традиційного діловодства та документообігу до управління знаннями [12].

Розвиток інформаційних технологій сприяє підвищенню ефективності комунікаційної системи за допомогою прискорення передачі, можливості залучення територіально віддалених учасників, та зумовлює ефект розвитку прямих каналів комунікації, що знижує інформаційні спотворення.

У внутрішньому середовищі найбільш значущими чинниками є: обрана стратегія, зокрема її функціональні компоненти; організаційна структура; організаційна культура. Рекомендації щодо напрямів розвитку внутрішніх комунікацій потребують конкретизації, зв'язку з функціональними стратегіями, такими, як інноваційна, кадрова та інші. Організаційна структура безпосередньо впливає на структуру комунікацій підприємства, проте реальні комунікації можуть істотно виходити за рамки спроектованої структури. Загальна теорія культури підприємства сьогодні недостатньо враховує комунікативний аспект, проте з урахуванням зростаючого впливу інформаційно-комунікаційної культури цей напрямок потребує розвитку.

Комунікації піддаються структуруванню в ході проєктування та регламентації організаційної структури, визначення складу учасників зборів та нарад, формування елементів командної роботи, проєктування документообігу підприємства, прийняття рішень щодо розвитку комунікацій з окремими групами стейкхолдерів, що багато в чому визначає упорядкованість комунікаційних процесів, укладених у рамках комунікації. Специфічні (комунікаційні) ресурси та можливості – це фокус управління розробки стратегії розвитку.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТА РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ З ПОКРАЩЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ КОМУНІКАЦІЙ ДП "НАЦІОНАЛЬНІ ІНФОРМАЦІЙНІ СИСТЕМИ"

2.1. Аналіз діяльності Державного підприємства "Національні інформаційні системи" та її результатів

Об'єктом кваліфікаційної роботи виступає діяльність Державного підприємства "Національні інформаційні системи", що було засновано у травні 2015 року.

Організаційна структура ДП "Національні інформаційні системи" складається з головного підприємства та 22 регіональних філій в обласних центрах України.

Хоча підприємство має державну форму власності, працює воно виключно на госпрозрахунковій основі.

Основною метою діяльності ДП "Національні інформаційні системи" є забезпечення потреб Єдиних та Державних реєстрів, створюваних за розпорядженням та наказами Мін'юсту у технічному, технологічному супроводженні програмного забезпечення ведення їхніх автоматизованих систем. Також це підприємство має багато додаткових функцій, що пов'язані з веденням інших електронних баз даних:

- надання доступу фізичним та юридичним особам до автоматизованих систем реєстрів;
- забезпечення збереження та захисту даних, що містяться в автоматизованих системах реєстрів;
- відповідає за інформаційне та інформаційно-технологічне забезпечення органів державної влади, включно з регіональним рівнем;

- функції інтегратора інформаційних ресурсів, та розробника власних аналітичних матеріалів, що готуються на основі оригінальних методик і моделей, які утворюють ядро інформаційно-аналітичних систем.

На сьогодні фахівці ДП "Національні інформаційні системи" здійснюють інформаційну підтримку баз даних, які створюють у регіональних і відомчих структурах управління, готують на замовлення державних органів проблемні матеріали (прогнози, аналітичні огляди, ретроспективні довідки), проводять контент-аналіз матеріалів, які публікують у центральних і місцевих ЗМІ, беруть участь у формуванні, супроводі та наданні користувачам довідкових, фактографічних і проблемно-орієнтованих баз і банків даних.

ДП "Національні інформаційні системи" входить до ТОП-5 найбільших компаній України у сфері захисту інформації, над виконанням покладених на підприємство функцій працює біля 560 співробітників.

Підприємство є лідером вітчизняного ринку інформаційної безпеки, та активно розвиває партнерську мережу, в яку на даний момент входить понад 300 компаній. ДП "Національні інформаційні системи" плідно взаємодіє з регуляторами, профільними комітетами, органами державного та місцевого управління і професійним співтовариством з питань стандартизації у сфері інформаційної безпеки. Флагманська розробка - технологія ViPNet, гнучке VPN-рішення для безпечного передавання даних у захищеній мережі. Сьогодні це наймасштабованіше рішення на українському ринку інформаційної безпеки.

Загальна структура активів та пасивів ДП "Національні інформаційні системи" наведена у таблиці 2.1.

Бачимо позитивну динаміку збільшення вартості майна та джерел його фінансування: необоротні активи та поточні зобов'язання зростали найбільшими темпами протягом періоду аналізу. Поточні зобов'язання та забезпечення зросли на 226,03%, це максимальне зростання.

Таблиця 2.1 - Загальна структура активів та пасивів ДП "Національні інформаційні системи"

Статті	На початок періоду		На кінець періоду		Зміни		Темп приросту	Динаміка структурних змін
	Сума	Питома вага	Сума	Питома вага	Сума	Питома вага		
Необоротні активи	135 239	60,3%	229367	67,99%	94128	83,26%	69,60%	позитивна
Оборотні активи	89034	39,7%	107963	32,01%	18929	16,74%	21,3%	позитивна
Власний капітал	179186	79,9%	190334	56,42%	11148	9,86%	6,2%	позитивна
Поточні зобов'язання	45087	20,1%	146996	43,58%	101909	90,14%	226,0%	позитивна

Джерело: складено автором

Розуміючи виняткове значення і специфіку необоротних активів для ДП "Національні інформаційні системи", проаналізуємо їхній стан, знос та амортизацію:

Коефіцієнт зносу основних засобів:

- Коеф. зносу основних засобів на початок: $90441/131179 \cdot 100\% = 69\%$;
- Коеф. зносу основних засобів на кінець: $115694/182345 \cdot 100\% = 63\%$.

Коефіцієнт строку використання ОЗ:

- Коеф. строку використання ОЗ на початок: $40738/131179 \cdot 100\% = 31\%$;
- Коеф. строку використання ОЗ на кінець: $66651/182345 \cdot 100\% = 37\%$.

Коефіцієнт реальної вартості майна:

- Коеф. реальної вартості майна на початок: $(40738+2156+0/224273) \cdot 100\% = 19\%$;

- Коеф. реальної вартості майна на кінець: $(66651+1964/337330) \cdot 100\% = 21\%$;

- Коеф. вибуття основних необоротних активів: $(66651 - 11296 / 66651) * 100\% = 0,83$ (83%).

Результативність використання необоротних активів:

- Коеф. рентабельності операційних необоротних активів: $(57317 / 182345 + 11296) * 100\% = 30\%$;

- Коеф. виробничої віддачі операційних необоротних активів: $494939 / 193641 = 2,55$.

Коефіцієнт реальної вартості оборотних коштів:

- Коеф. на початок = $89034 / 224273 = 0,397$;

- Коеф. на кінець = $107963 / 337330 = 0,32$.

Це недостатньо позитивна тенденція, оскільки це свідчить про їхнє недостатньо ефективне використання.

- Коеф. обороту = $494939 / (89034 + 107963 / 2) = 494939 / 98\,498,5 = 5,025$;

- Коеф. завантаження оборотних коштів: $98\,498,5 / 494939 = 0,2$;

- Коеф. ефективності (прибутковість оборотних коштів) і рентабельності: $175447 / 98\,498,5 = 1,78$ та 178%.

Динаміка позитивна, адже коефіцієнт зростає.

- Коеф. оборотності активів: $494939 / (224273 + 337330 / 2) = 494939 / 280801,5 = 1,76$;

- Рентабельність активів: $49371 / 280801,5 = 0,18$ або 18%.

Кожна гривня, авансована в активи, принесла 18 копійок чистого прибутку.

Рентабельність власного капіталу: $49371 / (179186 + 190334 / 2) = 49371 / 184\,760 = 0,27$. Кожна гривня власного капіталу принесла 27 копійок чистого прибутку.

Розглянемо результати формування та використання джерел фінансування діяльності підприємства. Наявність власних оборотних активів (ВОА):

$179186 - 195239 = -16053$ – на початок року;

$190334 - 229367 = -39033$ – на кінець року.

Негативна тенденція, яка ще і зростає. Це свідчить, що власного капіталу як джерела фінансування поточної діяльності підприємству не вистачає.

Власні та прирівняні до них кошти також мають негативну динаміку:

$$\text{ВПА} = 179186 - 195239 = -16053 \text{ – на початок року;}$$

$$\text{ВПА} = 190334 - 229367 = -39033 \text{ – на кінець року.}$$

Подальші розрахунки щодо стабільності джерел формування оборотного капіталу не мають сенсу, оскільки дані показники менше 0, що свідчить про фінансування за рахунок кредитних ресурсів.

Коефіцієнт захисту власного капіталу:

$$\text{КЗК} = 148109/179186 = 0,83 \text{ – на початок року;}$$

$$\text{КЗК} = 149886/190334 = 0,79 \text{ – на кінець року.}$$

Підприємство не сформувало додаткові фонди для забезпечення повернення власного капіталу його власникам.

Коефіцієнт ризику власного капіталу:

$$\text{КРК} = 179186 - 148109 / 148109 = 31077/148109 = 0,21 \text{ – на початок року;}$$

$$\text{КРК} = 190334 - 149886 / 149886 = 40448/149886 = 0,27 \text{ – на кінець року.}$$

Даний коефіцієнт має невелике значення, що говорить про не сформованість резервів, та недостатнє ефективне функціонування підприємства або помилки у розподіленні прибутку.

Коефіцієнт незалежності:

$$179186/224273 = 0,799;$$

$$190334/337330 = 0,56.$$

Зниження коефіцієнту дозволяє ще раз звернути увагу про збільшення кредитних ресурсів як джерела фінансування, поки показники знаходяться у межах норми, але мають негативну тенденцію.

Коефіцієнт фінансової стійкості відповідно до джерел фінансування:

$$179186/224273 = 0,799;$$

$$190334/337330 = 0,56.$$

Оскільки довгострокові позикові кошти відсутні, даний показник ідентичний до попереднього.

Даний показник падає, що є негативною тенденцією, свідчить, про зменшення загальної суми коштів, які підприємство може використовувати протягом тривалого періоду.

Коефіцієнт фінансування:

$$45087 / 179186 = 0,25;$$

$$146996 / 190334 = 0,77.$$

Даний показник менше 1, що ще раз підтверджує використання позикового капіталу, зростання ризиків неповернення кредитів для кредиторів і збільшення вартості залучення коштів для самого підприємства.

Аналіз ліквідності балансу дозволяє сформулювати наступні співвідношення:

$$A1 - 63533 \text{ та } 81669 \quad \quad \quad П1 - 33594 \text{ та } 30260$$

$$A2 - 3071 \text{ та } 4650 \quad \quad \quad П2 - 0$$

$$A3 - 15210 \text{ та } 11104 \quad \quad \quad П3 - 0$$

$$A4 - 195239 \text{ та } 229367 \quad \quad \quad П4 - 179186 \text{ та } 190334$$

A1 більше П1, тобто ДП "Національні інформаційні системи" немає проблем з наявністю коштів для виконання найбільш термінових зобов'язань.

A2 більше П2, при цьому П2 дорівнює 0.

Політика управління дебіторською заборгованістю не є ефективною, за рахунок її використання можна збільшити обсяг продажів.

A3 більше П3, при цьому П3 дорівнює 0.

З такою структурою активів підприємство залишається ліквідним, але це не максимізує розвиток та не сприяє збільшенню виручки від реалізації. ДП "Національні інформаційні системи" може дозволити собі отримувати довгострокові позики, що в цілому буде сприяти покращенню результатів функціонування.

A4 більше П4.

Це свідчить про не оптимальну структуру фінансування активів. Проте коефіцієнт платоспроможності свідчить про надійність поточної платіжної ситуації на підприємстві.

$$K = (63533 + 0,5 * 3071 + 0,3 * 15210) / 33\,594 = 2,07 - \text{на початок року};$$

$$K = (81669 + 0,5 * 4650 + 0,3 * 11104) / 30\,260 = 2,9 - \text{на кінець року.}$$

Оскільки $K > 1$, то підприємство платоспроможне.

$$\text{Коеф. поточної ліквідності} = 89034 / 45087 = 1,9 - \text{початок року;}$$

$$\text{Коеф. поточної ліквідності} = 107963 / 146996 = 0,7 - \text{кінець року;}$$

$$\text{Коеф. абсолютної ліквідності} = 195239 / 33\,594 = 5,8 - \text{на початок року;}$$

$$\text{Коеф. абсолютної ліквідності} = 229367 / 30\,260 = 7,6 - \text{на кінець року.}$$

Підприємство платоспроможне, хоча є проблеми з неефективним менеджментом та нераціональним використанням найбільш ліквідних коштів.

$$\text{Коеф. швидкої ліквідності} = 89034 - 15210 / 33\,594 = 2,2 - \text{на початок року;}$$

$$\text{Коеф. швидкої ліквідності} = 107963 / 30\,260 = 3,6 - \text{на кінець року.}$$

Усі коефіцієнти щодо ліквідності виконуються, це дає нам уявлення про те, що підприємство здатне своєчасно виконати платежі та інші зобов'язання протягом найближчих місяців.

Загальна рентабельність діяльності підприємства:

$$60355 / ((224273 + 337330) / 2) = 60355 / 280801,5 * 100\% = 21,5\% - \text{на початок року;}$$

$$57436 / ((224273 + 337330) / 2) * 100\% = 20,4\% - \text{на кінець року.}$$

Нажаль, загальна рентабельність діяльності ДП "Національні інформаційні системи" знижується, свідчить про не достатньо ефективне використання ресурсів та капіталу.

Рентабельність операційної діяльності – співвідношення між прибутком від операційної діяльності і середньою сумою загального капіталу:

$$57317 / ((224273 + 337330) / 2) = 57317 / 280\,801,5 * 100\% = 20,4\% - \text{на початок року;}$$

$$44676 / ((224273 + 337330) / 2) * 100\% = 16\% - \text{на кінець року.}$$

Операційна діяльність є основним джерелом формування прибутку і було б бажано, щоб рентабельність операційної діяльності була б вища за загальну рентабельність. Оскільки у ДП "Національні інформаційні системи" інша ситуація, то підприємству доцільно використовувати усі можливості для розширення операційної діяльності, знайти в неї «вузькі місця» та розробити

заходи щодо їхнього подолання. Відповідно, можна порекомендувати підприємству розширити обсяги операційної діяльності або знизити додаткові витрати, що не пов'язані з операційною діяльністю.

Рентабельність операційних витрат – відношення прибутку від операційної діяльності до суми операційних витрат:

$$57317/319492+35011 = 57317/354503*100\% = 16,2\% \text{ на початок року;}$$

$$44676/421830+34236 = 44676/456066*100\% = 9,8\% \text{ на кінець року.}$$

Спостерігається падіння рентабельності операційних витрат за рахунок зростання собівартості продукції. Необхідно проаналізувати структуру витрат і там, де можливо, розробити заходи щодо скорочення: переглянути умови оренд; витрати на найм працівників скоротити за рахунок аутсорсингу; переглянути складові, що формують собівартість.

Рентабельність продукції – відношення прибутку від реалізації продукції до операційних витрат на випуск реалізованої продукції:

$$175447/319492+83284+5776+35011 = 175447/443563=39,55\% \text{ на початок року;}$$

$$195040/421830+115662+7069+34236= 195040/578\,797=33,7\% \text{ на кінець року.}$$

Бачимо зниження рентабельності продукції на 5,85%, що свідчить про правильність попередніх висновків.

Аналізуючи пасиви підприємства доцільно звернути увагу на зростання власного капіталу, це є безумовно позитивною тенденцією і є опосередкованим свідченням довіри власників до підприємства та їхніх очікувань щодо зростання прибутку.

2.2. Аналіз організаційних комунікацій ДП "Національні інформаційні системи"

Поступовий розвиток ринково- та стейкхолдерські-орієнтованих відносин визначає еволюцію організаційних комунікацій до більш високих рівнів, що вимагає більшої узгодженості прийнятих рішень, врахування ринкових тенденцій та поведінки споживача, вдосконалення комунікаційних потоків між структурними підрозділами підприємства. Це достатньо кропітка робота, що передбачає певну послідовність дій, які має застосувати ДП "Національні інформаційні системи":

по-перше, необхідно врахувати зв'язок рівнів розвитку комунікацій підприємства з ключовими складовими стратегії розвитку підприємства (рис. 2.1). Принциповий вибір генеральної стратегії як стратегії, орієнтованої на низькі витрати або диференціацію, визначатиме відмінності в рівні розвитку ресурсозабезпечувальної комунікаційної спроможності. Також доцільно при формуванні комунікаційної стратегії ДП "Національні інформаційні системи" враховувати виклики або турбулентність зовнішнього середовища та генеральну стратегії щодо розвитку інформаційних систем і технологій, оскільки наш об'єкт дослідження є державним підприємством.

По-друге, у комунікаційній системі ДП "Національні інформаційні системи" можна відзначити певний зв'язок комунікацій підприємства і з функціональними стратегіями (особливо тісний зв'язок спостерігається з інноваційною політикою, яка є вкрай важливою складовою діяльності об'єкта дослідження). Однак для характеристики цього ефекту необхідно розмежувати складові компоненти стратегії організаційних комунікацій.



Рисунок 2.1 - Зв'язок між стратегіями ДП "Національні інформаційні системи"

Джерело: складено автором

Спочатку поєднання термінів "комунікація" і "стратегія" виникло щодо правил і принципів у практиці бізнес-комунікацій. Однак сьогодні застосування термінології стратегічного менеджменту стосовно комунікацій підприємства зазнало істотних змін і отримало варіативні назви, такі як "комунікативна стратегія", "комунікаційна стратегія", "стратегія розвитку організаційних комунікацій". Комунікативна стратегія (рідше "комунікаційна") здебільшого трактується як базові принципи комунікації або обраний тип комунікації. Тут можна типологізувати універсальні та специфічні принципи комунікації, які

необхідні для досягнення запланованого результату в конкретних комунікативних актах.

Таким чином, можна виокремити тут гранично загальні принципи комунікації, вибір яких щодо певних груп стейкхолдерів або щодо всіх стейкхолдерів становитиме основу комунікативної стратегії підприємства:

- вибір закритої чи відкритої комунікації;
- вибір односпрямованої чи діалогової комунікації;
- відсутність маніпуляції та інші проголошені принципи.

Проте залежно від поточної ситуації підприємство може ставити інші пріоритети у побудові своєї організаційної комунікації, наприклад:

- при необхідності застосувати антикризову стратегію, при якій діяльність підприємства спрямована на формування відповідного комунікаційного клімату, використання антикризових комунікацій та інформування персоналу;
- підприємницька стратегія передбачає постійний зв'язок зі споживачем, групові комунікації, зворотний зв'язок;
- стратегія динамічного зростання формується на взаємодії зі споживачем, горизонтальних комунікаціях та зворотному зв'язку;
- стратегія обмеженого зростання будується на формальних вертикальних каналах;
- стратегія операційної ефективності базується на формальних каналах, раціональному інформуванні персоналу, налагодженому зворотному зв'язку;
- стратегія фокусування на продукті – першочерговий розвиток системи збору пропозицій, міжфункціональні комунікації;
- стратегія фокусування на споживачі передбачає комунікації зі споживачами, відповідний комунікаційний клімат та міжфункціональні комунікації.

Таким чином, дії та заходи щодо розвитку системи організаційної комунікації залежать і від стадії реалізації загальної стратегії підприємства.

Розуміючи свою залежність у тому числі і від держави, ДП "Національні інформаційні системи" формує декілька варіантів формулювання цілі взаємодії:

- інформування та переконання стейкхолдерів;
- взаємодія із стейкхолдерами;
- рівномірний розвиток організаційних комунікацій.

Можлива трансформація комунікативної системи представлена на рисунку 2.2.

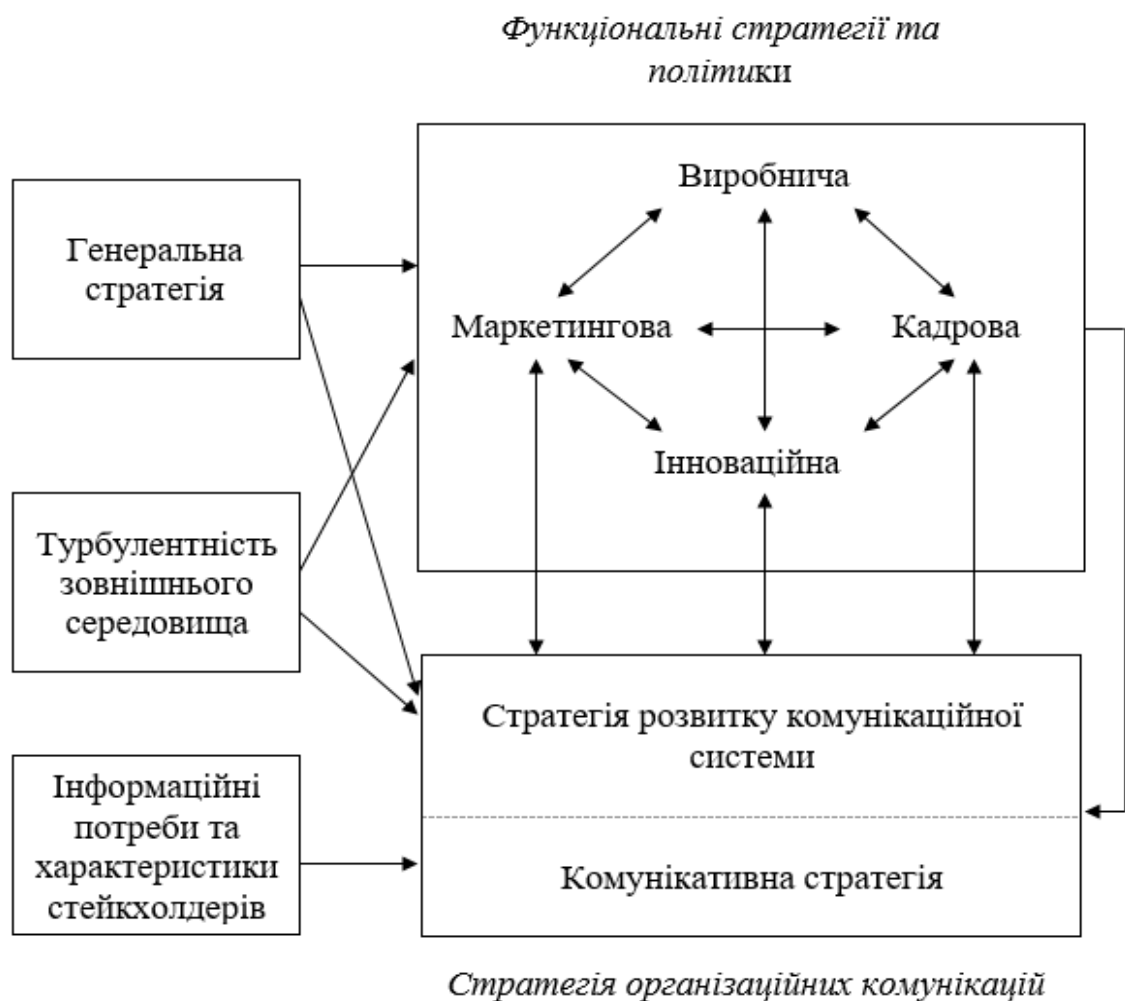


Рисунок 2.2 - Можлива трансформація зв'язків у комунікативній системі ДП "Національні інформаційні системи"

Джерело: складено автором

З урахуванням прийнятої стратегії низьких витрат, заявлених стратегічних цілей та ідентифікованих проблем ДП "Національні інформаційні системи" передбачає:

- 1) поліпшення технологічного забезпечення для внутрішньої комунікації: дооснащення ноутбуками співробітників, які займають ключові посадові позиції організації; впровадження програмного забезпечення для інтерактивної взаємодії;
- 2) залучення всіх фахівців у комунікації, пов'язані з організаційними змінами: розширення складу учасників засідань; формування системи заохочення раціоналізаторських пропозицій; колективна комунікація в рамках гуртка якості;
- 3) поліпшення комунікаційного клімату: підвищення інформаційної відкритості керівництва; заходи щодо згуртування колективу.

2.3 Заходи з покращення комунікативної стратегії підприємства

В умовах високої конкуренції за ресурси стейкхолдерів сучасні підприємства змушені розвивати ресурсозабезпечені комунікації, покращувати їхню якість, узгодженість, підвищувати інформаційну прозорість. Це вимагає зваженого підходу до вибору груп стейкхолдерів, носіїв та змісту комунікацій. Рішення щодо базових принципів комунікації зі стейкхолдерами має розроблятися за такою схемою:

- 1) ухвалення рішення про необхідність комунікації з цією групою стейкхолдерів;
- 2) вибір закритої чи відкритої комунікації;
- 3) ставлення до маніпуляції у комунікаціях;
- 4) вибір односпрямованої чи діалогової комунікації;
- 5) визначення інших важливих принципів комунікації.

Сучасні іноземні підприємства демонструють практику взаємодії, хоч і диференційованої, з широким колом стейкхолдерів, проте керівництво

українських підприємств воліє робити вибір на вузькому колі релевантних груп стейкхолдерів. Прийняття рішення про значущість стейкхолдера може ґрунтуватися виключно на досвіді та інтуїції керівництва, а може містити одну з моделей оцінки значимості стейкхолдера. Потім, виходячи зі значимості стейкхолдерів, їх інформаційних потреб, усвідомлення своїх сильних і слабких сторін, розуміння стратегічних засад існування підприємства (місії, стратегії та політики, організаційної культури тощо) береться орієнтація на закриту або відкриту комунікацію, визначається рівень інформаційної прозорості.

Комунікаційна стратегія передбачає глибоку підготовку змістовного наповнення сформованих повідомлень, які можуть будуватися на організаційному фундаменті, а можуть ґрунтуватися на маніпуляції.

Маніпулятивна комунікація, яка найчастіше розглядається в негативному сенсі, має на меті введення в оману стейкхолдера і має, як правило, низку ознак з наступного набору характеристик: «родова ознака – психологічний вплив; ставлення до об'єктів маніпулювання як засобу досягнення своїх цілей; прагнення здобути односторонній вииграш; прихований характер впливу; використання психологічної сили; гра на слабкостях; спонукання, мотиваційне привнесення; майстерність та вправність у здійсненні маніпулятивних дій» [14]. Маніпулятивна комунікація, не прив'язана до конкретики підприємства, представлена красивими, нічого не значущими слоганами, прив'язкою до іншого об'єкта (наприклад, використовують схожу назву або торгівельний знак), повинна здійснювати стимулюючий вплив на стейкхолдера.

Проте основу довгострокового співробітництва все ж таки складають комунікації, що базуються на діяльності конкретного підприємства, яка може мати різні значущі аспекти: місію, культуру, соціальну відповідальність, продукцію та ін. Вона показує надійність підприємства, розкриває його перспективи, можливі варіанти поведінки щодо стейкхолдера, наявність функціональної стратегії та політики. Саме їх закладає у свої комунікації із стейкхолдерами сучасне підприємство. Звичайно, такий підхід сформувався у західній практиці під дією низки факторів: посилення комунікативної активності

конкурентів, тиску з боку громадських та професійних організацій, розвитку міжнародних стандартів корпоративного управління тощо. Однак і в практиці українських підприємств можна спостерігати схожі тренди, що дозволяють зробити висновок про перехід до подібної комунікаційної практики, що обґрунтовується зв'язком функціональних стратегій та політик (маркетингу, виробничої, інноваційної, кадрової) з комунікативною стратегією підприємства.

У такому разі процес формування стратегічних комунікативних цілей підприємства, що ґрунтується виключно на інформації про місію та загальні стратегічні цілі, є невиправдано ризикованим. Безперечно, спочатку необхідно чітко представляти місію, бачення конкретного промислового підприємства, його стратегічні цілі. Навіть якщо їх не зафіксовано документально, то співробітник чи група, яка відповідає за розробку стратегії комунікацій підприємства, опитують керівництво або запрошують його на збори групи для уточнення стратегічних цілей. Вважається, що навіть у разі, коли керівництво відчуває труднощі з кількісним формулюванням стратегічних цілей, воно повинно описати це якісно, для можливості свідомого формулювання та/або уточнення комунікативних цілей.

Генеральна стратегія підприємства має бути підтримана функціональними стратегіями та політиками. Будь-яка з проголошуваних політик і стратегій, що розробляються, у відповідній негативній інтерпретації може спричинити резонанс у громадськості, що тягне за собою погіршення репутації підприємства. І навпаки, деякі з функціональних політик, які здаються сумнівними, на практиці доводять свою доцільність і ефективність.

При розгляді функціональних стратегій зазвичай розглядається рівень розкриття інформації з урахуванням їхнього негативного (наприклад, стратегія скорочення, зняття з виробництва певної моделі тощо) або позитивного сприйняття, можливих дій конкурентів. Наявні функціональні політики необхідно проаналізувати на предмет:

- по-перше, негативних думок, а за потреби і дій стейкхолдерів;

- по-друге, можливої позитивної комунікації суб'єктів зовнішнього та внутрішнього середовища.

Моделювання думок стейкхолдерів щодо функціональних політик підприємства передбачає конкретизацію стейкхолдерів, їх інформаційних потреб, оцінку їх впливу на діяльність виробничого підприємства. Виявлених стейкхолдерів можна ранжувати за рівнем впливу на діяльність підприємства, що дозволить керівництву виставити комунікативні пріоритети та ефективніше використати організаційні ресурси. Ранжувати стейкхолдерів слід з урахуванням низки чинників:

- наявності ресурсів для протидії;
- участі у політичних та професійних спілках;
- громадську підтримку;
- самовідданості у протистоянні.

Таким чином, сучасний стейкхолдерський підхід до розробки комунікативної стратегії підприємства, крім цілей генеральної стратегії, сформованого та бажаного іміджу підприємства та розуміння маркетингових орієнтирів, зумовлює необхідність оцінки різноманітних функціональних стратегій та політик підприємства. Деякі стратегічні комунікативні цілі підприємства стають наочними одразу після формулювання цілей загальної стратегії. Проте сформульований підхід дозволяє уточнити цілі організаційних комунікацій з урахуванням впливу ключових стейкхолдерів. Більше того, у ряді випадків спостерігається і зворотний зв'язок, коли практика всебічної оцінки політик дозволяє уточнити стратегію та уникнути негативних моментів, пов'язаних із протидією стейкхолдерів.

Стратегічні комунікативні цілі можуть бути доповнені змістовною частиною, зокрема ключовими повідомленнями. Ключові повідомлення (messages) – це ключові фрази, які дослівно або з допустимим ступенем інтерпретації мають звучати у комунікативних посланнях: промовах, брошурах, прес-релізах, статтях керівників та інших працівників підприємства. Ключові повідомлення, які підкріплюють стратегічні комунікативні цілі, є практично у

кожної комунікації підприємства. Розглянемо можливі розбіжності у потенційних комунікативних стратегіях ДП "Національні інформаційні системи", якщо воно обирає одну з принципово різних стратегій: диференціації – стратегія А; низьких витрат – стратегія Б. Якщо ДП "Національні інформаційні системи" обирає стратегію А, тоді місія повинна звучати приблизно так: створення ефективних комунікацій між державою, бізнесом та суспільством на благо їхнього розвитку та процвітання:

- стратегічна мета 1 – розширення географічної присутності; конкретизована двома показниками результативності: числом філій (збільшення на три філії до кінця 2023 р.); числом представництв (плюс п'ять до кінця 2023 р.);

- стратегічна мета 2 - побудувати довгострокові відносини з найбільшими підприємствами- споживачами послуг, що надають комплекс маркетингових послуг; показник результативності: кількість партнерів (тридцять п'ять до кінця 2023 р.);

- стратегічна мета 3: посилення іміджу підприємства; показники результативності: щорічна кількість позитивних відгуків в Інтернеті (шістдесят до кінця 2023 р.); щорічна кількість нагород, одержаних у конкурсах (три до кінця 2023 р.); щорічна кількість публікацій у друкованих виданнях (20 до кінця 2023 р.); частка працевлаштувань позаштатних співробітників за рекомендацією компанії (75% до кінця 2023 р.).

У цьому разі керівництву ДП "Національні інформаційні системи" доцільно відкоригувати низку політик, необхідних для досягнення стратегічних цілей. Політика регіонального розширення підприємства: відкриття представництв, відкриття філій. Рішення приймається на основі аналізу ділової активності регіону з урахуванням наступних критеріїв: найбільше місто регіону чи великого району; економічна активність регіону. Кадрові політики підприємства визначено щодо найму та кар'єрного зростання. Наймання співробітників відрізняється за категоріями штатних і позаштатних співробітників, що обумовлено необхідністю реалізації робіт в умовах високої невизначеності їх

виконання за часом та обсягом. Для штатних співробітників критерії найму такі: вік до 35 років; освіта вища; досвід роботи у сфері реклами та маркетингу; навички управління колективом від п'яти осіб; стресостійкість: відповідальне ставлення до виконуваної роботи. Для позаштатних співробітників: активність та вміння спілкуватися з людьми; відповідальне ставлення до роботи; прагнення розвиватись; грамотна мова. Кар'єрні політики. Штатний співробітник починає кар'єру з посади помічника координатора проєктів, за результатами роботи він може бути призначений на посаду координатора проєктів, а потім може обійняти посаду старшого координатора проєктів, який відповідає за певну групу проєктів. Підприємство проводить навчання своїх співробітників а також видає рекомендації співробітникам, що успішно працюють, що дозволяє їм перейти на роботу в перспективні компанії. Проведемо аналіз політик реалізації стратегії за основними групами стейкхолдерів цієї компанії. Політика регіонального розширення може турбувати підрядників підприємства, оскільки вони можуть побоюватися втратити у майбутньому певний обсяг робіт.

Проте ця політика може бути позитивно сприйнята крупними партнерами цього підприємства, оскільки у них з'являється велика впевненість у якості та швидкості виконання робіт. Політика найму молоді, безсумнівно, буде позитивно сприйнята крупними партнерами цього підприємства, оскільки для реалізації запланованих робіт необхідною компетенцією є активність, енергійність персоналу. Проте відсутність достатнього досвіду цієї категорії співробітників може викликати у замовника побоювання, у такому разі акцент у комунікаціях необхідно зробити на програмах навчання персоналу та етапності кар'єри. Політика найму штатних співробітників підприємства має бути позитивно сприйнята більшістю стейкхолдерів. Деякий негатив може спричинити обмеження віку працівників. Недоліком кар'єрної політики є винесення більшості посад штату. Оскільки поки що в цьому питанні принципово змінити нічого не можна, то можна наголосити на іміджі підприємства як місці для працевлаштування в перспективні організації. Отже, з цілей генеральної стратегії та результатів аналізу функціональних політик разом

із керівництвом сформульовані комунікативні цілі підприємства та спроектовані ключові повідомлення.

Ключові повідомлення: точно, вчасно, по всьому регіону; енергія наших співробітників трансформується у якість продукції та послуг; секрет нашого успіху – якісний вибір співробітників; корпоративні програми навчання; надійний контроль; ми вирощуємо професіоналів; ми раді бачити у гостях колишніх співробітників. Ідентифікація принципів комунікації зі стейкхолдерами дозволяє виявити такі ключові пріоритети:

- 1) керівництво не заохочує маніпулятивну комунікацію;
- 2) керівництво дотримується принципів відкритої та діалогової комунікації для наступних категорій стейкхолдерів: клієнти, співробітники та державні органи;
- 3) керівництво дотримується принципів односпрямованої комунікації для наступних категорій стейкхолдерів: громадськість та підрядники.

Комунікативний зміст повідомлень, як і сам комплекс маркетингових комунікацій підприємства, що дотримується стратегії низьких витрат, є менш різномірним. Так, стратегія Б цілеспрямовано формує організаційні комунікації у меншій кількості груп цільових аудиторій: клієнтів, партнерів, співробітників. ДП "Національні інформаційні системи" може сформулювати місію: «Надання якісних послуг для державних та місцевих органів самоврядування, підприємств, населення». У цьому випадку кадрова політика буде орієнтуватися на використання дешевої робочої сили, що потребує тотального контролю, а також використання недорогої сировини. Це не може бути основою комунікаційних повідомлень. Проте нове високопродуктивне обладнання доцільно використати як основу рекламно-інформаційних повідомлень. Дане обладнання має ряд переваг перед іншими технічними пристроями. Використання штучно створеної диференціації (яка часто формується засобами масової реклами, особливо стосовно товарів, що підлягають стандартизації, тобто до тих товарів, які і не повинні відрізнятися за своїми властивостями) у

стратегії низьких витрат внаслідок обмеження рекламних витрат просто неможливе.

Тому здатність організаційних комунікацій сприяти результативній збутовій діяльності для ДП "Національні інформаційні системи" при використанні стратегії Б ґрунтуватиметься насамперед на комунікативних компетенціях співробітників збуту, що в силу специфіки діяльності підприємства визначається комунікативними знаннями та навичками самого керівника та менеджера зі збуту. Проте можна сформулювати ряд ключових повідомлень, що трансливатимуться керівництвом підприємства у зовнішнє та внутрішнє середовище у цьому випадку: ми дбаємо про витрати виробника; постачання продукції здійснюється точно у строк; підприємство є стабільним місцем роботи із гарантованим рівнем заробітної плати. Стосовно партнерів та клієнтів керівництво може дотримуватися принципів відкритої та діалогової комунікації. Щодо працівників керівництво віддає перевагу закритій комунікації.

Таким чином, комунікативна стратегія розглядається нами як комплексне базисне рішення щодо принципів комунікації зі стейкхолдерами та інформаційного змісту, що ґрунтується на глибокому розумінні політик та стратегії підприємства та здатне підлаштовуватися під них і впливати на ефективність діяльності підприємства.

ВИСНОВКИ

Проведене у рамках кваліфікаційної роботи дослідження дозволило виявити сутність та значення комунікаційної системи підприємства, систематизувати підходи та методики дослідження організаційних комунікацій, що дало змогу сформулювати рекомендації щодо ефективнішого використання інструментів стратегічного розвитку комунікаційної системи підприємства на прикладі ДП "Національні інформаційні системи". Отримані результати можна подати у вигляді таких основних висновків.

Систематизація комунікаційних функцій підприємств, виконана з урахуванням виділення ключових комунікаційних ресурсів та відповідальних за них служб, що дозволило ідентифікувати найбільш проблемні галузі управління комунікаціями: інтегративну, адаптаційну та інноваційну функції. Основна проблема полягає в тому, що найважливіший комунікаційний ресурс - комунікаційна мережа. Вона є відображенням формальної структури та самоорганізації, але поки що не отримала належного розуміння значення з боку менеджменту підприємства та практики закріплення відповідальності за розвиток даного ресурсу

Вивчення моделей комунікацій та аналіз тенденцій стратегічного управління дозволили сформулювати модель організаційних комунікацій як структурованого комплексу процесів обміну інформацією, що характеризується на рівні підприємства специфічними (комунікаційними) ресурсами та здібностями. Структурі організаційних комунікацій приділено особливу увагу.

У результаті виконання кваліфікаційної роботи було виявлено, що ДП "Національні інформаційні системи" в цілому функціонує ефективно, але все ж таки має певний ряд недоліків, для подолання яких рекомендовано: зменшення собівартості за рахунок більш ефективного використання виробничих ресурсів; підвищення прибутку за рахунок розширення обсягів операційної діяльності, скорочення строків реалізації продукції, підвищення рівня автоматизації виробництва та кваліфікації робітників; зниження дебіторської заборгованості та

перегляд її структури; відмова від тих угод, що несуть прямі фінансові втрати від операційної діяльності; перегляд збутової політики та збільшення витрат на комунікації, у тому числі реклами, тощо.

Відповідно, у роботі запропоновано сфокусуватися на стратегічному призначенні комунікаційних ресурсів та здібностей, що розглядаються як комунікаційна система, чий розвиток повинен плануватися та організовуватися з урахуванням факторів зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства. З боку зовнішнього оточення ДП "Національні інформаційні системи" рекомендовано враховувати вплив на комунікаційну систему інституційних і технологічних чинників і навіть турбулентності, яка характеризує нестабільність і непередбачуваність галузевих ринків та економіки в цілому.

У внутрішньому середовищі виявлено зв'язок елементів комунікаційної системи зі структурними та середовищними факторами, а також стратегією підприємства. Обґрунтовано структуру комунікаційних здібностей та їх первинних комунікаційних ресурсів, що дозволяє вирішувати актуальні стратегічні завдання ресурсозабезпечення та адаптації промислових підприємств. Комунікаційна система сучасного підприємства визначається як комплекс комунікаційних ресурсів та здібностей, що дозволяють вирішувати завдання інформаційної взаємодії співробітників усередині підприємства та із зовнішнім середовищем. Разом з досягнутим рівнем розвитку комунікативних навичок співробітників збутових та сервісних служб сформовані ключові комунікаційні ресурси утворюють комунікаційні здібності підприємства.

Ресурсозабезпечувальна комунікаційна здатність – це здатність підприємства здійснювати необхідні комунікації зі стейкхолдерами для забезпечення стабільного і достатнього формування ресурсів, необхідних для його функціонування та розвитку. Вона формується на основі взаємодії трьох ключових комунікаційних ресурсів: іміджу підприємства, комунікативних навичок співробітників збутових та сервісних служб, зворотного зв'язку із споживачами. Комунікаційна здатність, що підтримує організаційні зміни, полягає у здатності підприємства отримувати через зовнішні зв'язки

комунікаційної мережі різноманітну інформацію про зміни зовнішнього середовища, загрози та можливості (що дозволяє побачити можливості розвитку). Здатність отримувати інформацію про зміни реалізується зовнішніми комунікаціями, визначається різноманітністю та інтенсивністю зовнішніх зв'язків комунікаційної мережі.

Формування комунікаційного розмаїття підприємства пов'язане з кадровими політиками підприємства. Для вирішення інтеграційних завдань систематизовано відповідні організаційні рішення, що враховують сучасні тенденції у провідному світовому досвіді, необхідність діагностики та розвитку організаційних комунікацій як цілісної системи.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Войнаренко С. М. ключові фактори успіху в комунікаційній політиці підприємств. Вісник хмельницького національного університету. Економічні науки. Хмельницький, 2017. № 6, т. 1. — с. 231—233.
2. Державне управління розвитком інноваційного потенціалу України в сучасних умовах : монографія / за заг. ред. проф. Г. О. Дорошенко. – Харків : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2019. Режим доступу : <https://www.univer.kharkov.ua/images/redactor/news/2019-11-04/Doroshenko.pdf>
3. Зоріна О.І, Фадєєнко В.Ю. Вплив маркетингових комунікацій на діяльність підприємств в сучасних умовах. Режим доступу: <http://global-national.in.ua/archive/21-2018/57.pdf>
4. Ігнатенко Р. В. цифрові комунікації в маркетингу: сутність та перспективи розвитку в умовах пандемії covid-19. Режим доступу: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo>.
5. Менеджмент: простір варіантів: навчальний посібник. За заг. ред. проф. Г. О. Дорошенко. Режим доступу: <http://dspace.univer.kharkov.ua/handle/123456789/16194>
6. Менеджмент у VUCA-світі: пошук рівноваги : монографія / за заг. ред. Г. О. Дорошенко. Харків: ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2021. 433 с.
7. Кириченко С. О., Цвях П. В. Проблеми формування комунікацій на підприємстві. *Агросвіт*. 2020. № 12. С. 79–86. Режим доступу: [10.32702/2306-6792.2020.12.79](https://doi.org/10.32702/2306-6792.2020.12.79)
8. Кожухівська Р.Б. Аналіз сутності та особливості реалізації маркетингових комунікацій. Режим доступу: https://dspace.udpu.edu.ua/bitstream/6789/74/1/market_komunik.pdf
9. Кудлай В.Г. Теоретичні основи системи маркетингових комунікацій на сучасному ринку. Економіка. Фінанси. Право. 2016. № 1. С. 9—11.
10. Є. О. Невальонний. Сутність комунікації як процесу у сфері управління. Режим доступу: <https://doi.org/10.33099/2618-1614-2019-7-2-35-38>

11. Панченко В. А. Комунікаційні процеси в ефективному управлінні персоналом. *Наукові праці кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки*. 2016. № 30. С. 147–154.
12. Прус Л.Р. Комунікаційний менеджмент. *Вісник хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2018. № 1. С. 38—41.
13. Прушківська Е. В., Демченко В. С. (2019). Напрями розвитку комунікаційної стратегії авіабудівного підприємства в умовах нестабільного середовища. *Економічний простір*, (152), 164-175. Режим доступу: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/152-14>
14. Роль держави в становленні та розвитку підприємництва/ Г. О. Дорошенко // *Управління розвитком підприємництва України: реалії та перспективи* : монографія / За заг ред. Н. В. Статівки, О.В. Жадана. – Харків : Вид-тво ХарПІ НАДУ «Магістр», 2019. 252 с.
15. Романенко О. О. Концептуальні підходи до визначення маркетингових комунікаційних стратегій підприємства. Режим доступу: https://ev.nmu.org.ua/docs/2017/1/ev20171_140-145.pdf,
16. Сагер Л. Ю. Аналіз теоретичних основ внутрішніх комунікацій як необхідної умови ефективного управління підприємством. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2016. № 1. С. 128—136.
17. Стукалова, Т. (2021). Роль соціальної комунікації в сучасному світі. *Interconf*, (86). <https://ojs.ukrlogos.in.ua/index.php/interconf/article/view/16143>
18. Шлапак О.А. Формування комунікаційного середовища організації на основі комунікаційної логістики. Режим доступу: <https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2019-34-21>
19. Aghion P. Turbulence, firm decentralization and growth in bad time / P. Aghion, N. Bloom, B. Lucking, R. Sadum, J.V. Reenen // *National Bureau of Economic Research*, April 2017. Режим доступу: www.nber.org/papers/w23354
20. Basov N. Intra-organization communication networks and success in innovation. *Working Papers Centre for German and European Studies*. 2012. №8.

Режим

доступу:

www.zdes.spbu.ru/assets/files/wp/2012/WP_2012_8%20Basov,%20Wuehr.pdf

21. Braddock R. An extension of the «Lasswell Formula». *Journal of Communication*. №2. – Vol. 8. – 1958. – P. 88–93. 274 Brand Awareness-Differentiation Framework. Режим доступа: <http://strategicthinker.wordpress.com/brand-awareness-differentiationframework-2>

22. Fram J. Communication and change receptivity: an investigation in two case organization. Режим доступа: http://eprints.qut.edu.au/16124/1/Jennifer_Frahm_Thesis.pdf

23. Mintzberg H. The nature of managerial work / H. Mintzberg. – New York: Harper & Row, 1973. – 298 p.

24. Mundia M. Organization capacity assessment: an introduction to a tool. Режим доступа: <http://www.kepa.fi/tiedostot/julkaisut/organisational-capacity-assessment.pdf>.

25. Opitz I. Good internal communication increases productivity. *Freiberg working papers*. 2003. №7. Режим доступа: <http://hdl.handle.net/10419/48382>.

26. Park H. Unified Communication: Improve customer satisfaction and workforce productivity. Режим доступа: <http://www.aberdeen.com/aberdeen-library/6506/RA-unified-communicationsystems.aspx>

27. Patnel P.C. Complementary effects of network range and tie strength in enhancing transnational venture performance . *Strategic Entrepreneurship Journal*. 2011. № 1. Vol. 5. P. 58-80.

28. Rosnow R.L. Rumor and Gossip Research. *Psychological science agenda*. 2005. №4. Режим доступа: www.apa.org/science/psa/apr05gossip.html

29. Song W. Collaborative product innovation network: Status review, framework, and technology solutions. *Concurrent Engineering*. 2012. №12. P.12.

30 Stain B. Model for development corporate communication strategy. *Communicare*. 2000. №2. Vol. 19.– P. 1-17.

31 Strategies and communications for innovations: An integrative management view for companies and Berlin: Springer, 2011. – 404 p.

32 Thomas G.F. An Introduction to Strategic Communication. *International Journal of Business Communication*. 2015. №1. Vol. 52. P. 3–11.

33. Tudor L. Change Management Employees' Resistance Towards Organizational Change. *Romanian Statistical Review*. 2014. № 9. Vol. 62. P. 6-43.

34 Vos M. Integrated communication: concern, internal and marketing communication . LEMMA Publishers, 2008. 294 p.

35. Watanavisit S.T. A Relation between Informal Communication in Innovation and Open Innovation Climate in an R&D Organization: Researchers' Perspective .ortland International Conference on Management of Engineering and Technology. Portland, Oregon, USA. 9-13 July 2017. P. 975- 979.

36. Методичні рекомендації з виконання кваліфікаційної роботи бакалавра для здобувачів галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент» / уклад. Г.О. Дорошенко, Д.В. Бабич, С.М. Бабич, С.В. Бабич, Г.І. Заднепровська, О.В. Жадан, Л.Л. Калініченко, Я.В. Кононенко, О.О. Крикун, А.М. Літвінова, С.М. Нескородеєв, М.В. Максимова, Л.М. Матросова, І.О. Пенська, В.Ю. Прокопенко, В.Ф. Пуртов, Т.О. Самофалова, В.В. Сичова, Г.О. Сукрушева, І.А. Тернова, Л.В. Тешева, О.А. Фрідман, М.В. Чужданова, В.Г. Штучний. – Харків : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2022. – 36 с.

37. Сайт Державного підприємства "Національні інформаційні системи"
<https://nais.gov.ua/about#:~:text=Державне підприємство> "Національні інформаційні системи, працює виключно на госпрозрахунковій основі.

ДОДАТКИ

Додаток А

**Баланс (Звіт про фінансовий стан) підприємства Державне підприємство
"Національні інформаційні системи" 31 грудня 2021 року**

Актив	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	82 429	83 801
первісна вартість	1001	326 154	417 786
накопичена амортизація	1002	243 725	333 985
Незавершені капітальні інвестиції	1005	11 296	77 906
Основні засоби	1010	40 738	66 651
первісна вартість	1011	131 179	182 345
знос	1012	90 441	115 694
Усього за розділом I	1095	135 239	229 367
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	15 210	11 104
Виробничі запаси	1101	2 156	1 964
Товари	1104	13 054	9 140
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	3 071	4 650
завиданими авансами	1130	1 968	2 098
з бюджетом	1135	2	974
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	974
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	257	580
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	729	953
Гроші та їх еквіваленти	1165	63 533	81 669
Рахунки в банках	1167	63 533	81 669
Витрати майбутніх періодів	1170	2 711	2 742
Інші оборотні активи	1190	1 553	3 193
Усього за розділом II	1195	89 034	107 963
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0

Баланс	1300	224 273	337 330
		Продовження додаток А	
:Пасив	Кодрядка	Напочатокзвітног оперіоду	Накінецьзвітног оперіоду
1	2	3	4
I. Власнийкапітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	4 139	4 139
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0
Капітал у дооцінках	1405	0	0
Додатковийкапітал	1410	148 109	149 886
Накопиченікурсовірізниці	1412	0	0
Резервнийкапітал	1415	0	0
Нерозподіленийприбуток (непокритийзбиток)	1420	26 938	36 309
Неоплаченийкапітал	1425	0	0
Іншірезерви	1435	0	0
Усьогозарозділом I	1495	179 186	190 334
II. Довгостроковізобов'язання і забезпечення			
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0
Усьогозарозділом II	1595	0	0
III. Поточнізобов'язання і забезпечення			
Поточнакредиторськазаборгованістьза:			
довгостроковимизобов'язаннями	1610	0	0
товари, роботи, послуги	1615	5 294	3 880
розрахунками з бюджетом	1620	12 461	10 293
у тому числі з податку на прибуток	1621	257	0
розрахунками зі страхування	1625	73	152
розрахунками з оплати праці	1630	313	662
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	6 158	13 805
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	9 038	1 468
Поточні забезпечення	1660	11 364	14 813
Доходи майбутніх періодів	1665	0	101 577
Інші поточні зобов'язання	1690	386	346
Усього зарозділом III	1695	45 087	146 996

Баланс	1900	224 273	337 330
--------	------	---------	---------

Додаток Б

Звіт про фінансові результати за 2021 рік

Найменування показника	Код рядка	Факт наростаючим підсумком з початку року		Звітний період (квартал, рік)			
		минулий рік	поточний рік	план	факт	відхилення, +/-	виконання
1	2	3	4	5	6	7	8
I. Формування фінансових результатів							
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	1000	494 939,0	616 870,0	596 514,0	616 870,0	20 356,0	100,0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	1010	(319 492,0)	(421 830,0)	(406 769,0)	(421 830)	15 061,0	100,0
Валовий прибуток/збиток	1020	175 447,0	195 040,0	189 745,0	195 040,0	5 295,0	100,0
Адміністративні витрати, у тому числі:	1030	(83 284,0)	(115 662,0)	(110 416,0)	(115 662,0)	5 246,0	100,0
витрати, пов'язані з використанням власних службових автомобілів	1031	(1 256,6)	(2 295,0)	(2 301,0)	(2 295,0)	- 6,0	99,0
витрати на аудиторські послуги	1035	-	(158,0)	(200,0)	(158,0)	- 42,0	70,0
Витрати на збут	1060	(5 776,0)	(7 069,0)	(7 110,0)	(7 069,0)	- 41,0	99,0
Інші операційні доходи, у тому числі:	1070	5 941,0	6 603,0	5 078,0	6 603,0	1 525,0	130,0
Інші операційні витрати, у тому числі:	1080	(35 011,0)	(34 236,0)	(33 098,0)	(34 236,0)	1 138,0	100,0
Фінансовий результат від операційної діяльності	1100	57 317,0	44 676,0	44 199,0	44 676,0	477,0	100,0
EBITDA	1310	136 626,0	163 897,0	159 614,0	163 897,0	4 283,0	100,0
Рентабельність EBITDA	5010	#ЗНАЧ!	#ЗНАЧ!	#ЗНАЧ!	26,6	- 0,2	99,0
Інші доходи, усього, у тому числі:	1150	3 361,0	12 760,0	5 940,0	12 760,0	6 820,0	200,0
Інші витрати, усього, у тому числі:	1160	(323,0)	-	-	-	-	0,0
Фінансовий результат до оподаткування	1170	60 355,0	57 436,0	50 139,0	57 436,0	7 297,0	100,0
Витрати з податку на прибуток	1180	(10 984,0)	(10 581,0)	(9 025,0)	(10 581)	1 556,0	100,0
Чистий фінансовий результат	1200	49 371,0	46 855,0	41 114,0	46 855,0	5 741,0	100,0
Прибуток	1201	49 371,0	46 855,0	41 114,0	46 855,0	5 741,0	100,0
Усього доходів	1210	504 241,0	636 233,0	607 532,0	636 233,0	28 701,0	100,0
Усього витрат	1220	(454 870,0)	(589 378,0)	(566 418,0)	(589 378)	22 960,0	100,0
Елементи операційних витрат							
Матеріальні витрати, у тому числі:	1400	1 201,0	1 689,0	2 174,0	1 689,0	- 485,0	70,0

витрати на сировину та основні матеріали	1401	865,3	1 446,0	1 829,0	1 446,0	- 383,0	7
витрати на паливо та енергію	1402	335,7	243,0	345,0	243,0	- 102,0	7
Витрати на оплату праці	1410	197 391,0	257 388,0	243 260,0	257 388,0	14 128,0	10
Відрахування на соціальні заходи	1420	39 982,0	52 502,0	50 114,0	52 502,0	2 388,0	10
Амортизація	1430	79 309,0	119 221,0	115 415,0	119 221,0	3 806,0	10
Інші операційні витрати	1440	57 151,0	70 374,0	70 978,0	70 374,0	- 604,0	9
Усього	1450	375 034,0	501 174,0	481 941,0	501 174,0	19 233,0	10
II. Розрахунки з бюджетом							
Розподіл чистого прибутку							
Залишок нерозподіленого прибутку (непокритого збитку) на початок звітної періоду	2000	17 233,0	26 938,0	26 938,0	26 938,0	-	1
Чистий фін. результат	1200	49 371,0	46 855,0	41 114,0	46 855,0	5 741,0	1
Нараховані до сплати відрахування частини чистого прибутку, усього, у тому числі:	2010	(39 497,2)	(37 484,0)	(32 891,2)	(37 484,0)	4 592,8	1
державними унітарними підприємствами та їх об'єднаннями	2011	(39 497,2)	(37 484,0)	(32 891,2)	(37 484,0)	4 592,8	1
Інші і цілі	2060	(168,8)	-	-	-	-	1
Залишок нерозподіленого прибутку (непокритого збитку) на кінець звітної періоду	2070	26 938,0	36 309,0	35 160,8	36 309,0	1 148,2	1
Сплата податків, зборів та інших обов'язкових платежів							
Сплата податків та зборів до Державного бюджету України (податкові платежі), усього, у тому числі:	2110	151 054,9	174 792,0	131 339,3	174 792,0	43 452,7	1
податок на прибуток підприємств	2111	11 485,7	12 043,0	11 039,1	12 043,0	1 003,9	1
ПДВ, що підлягає сплаті за підсумками звітного періоду	2112	70 302,9	91 576,0	60 592,3	91 576,0	30 983,7	1
відрахування частини чистого прибутку державними унітарними підприємствами та їх об'єднаннями	2115	49 575,7	45 054,0	37 032,0	45 054,0	8 022,0	1
Сплата податків та зборів до місцевих бюджетів (податкові платежі)	2120	19 019,5	24 260,0	22 533,5	24 260,0	1 726,5	1
Інші податки, збори та платежі на користь держави, усього, у тому числі:	2130	39 769,9	52 205,0	47 721,5	52 205,0	4 483,5	1
єдиний внесок на загальнообов'язкове державне соціальне страхування	2133	39 769,9	52 205,0	47 721,5	52 205,0	4 483,5	1

Усього виплат на користь держави	2200	209 844,3	251 257,0	201 594,3	251 257,0	49 662,7	1
III. Рух грошових коштів							
Залишок коштів на початок періоду	3405	43 987,0	63 533,0	63 533,0	63 533,0	-	1
Цільове фінансування	3040	76,3	103 979,0	111 500,0	103 979,0	- 7 521,0	
Чистий рух коштів від операційної діяльності	3195	74 018,6	225 729,0	240 513,0	225 729,0	- 14 784,0	
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності	3295	- 54 472,6	- 207 593,0	- 231 046,0	- 207 593,0	23 453,0	
Залишок коштів на кінець періоду	3415	63 533,0	81 669,0	73 000,0	81 669,0	8 669,0	1
IV. Капітальні інвестиції							
Капітальні інвестиції, усього, у тому числі:	4000	53 176,8	132 630,0	220 181,0	132 630,0	- 87 551,0	
капітальне будівництво	4010	-	-	-	-	-	
придбання (виготовлення) основних засобів	4020	13 061,7	48 452,0	48 023,0	48 452,0	429,0	1
придбання (виготовлення) інших необоротних матеріальних активів	4030	2 895,2	5 187,0	6 302,4	5 187,0	- 1 115,4	
придбання (створення) нематеріальних активів	4040	37 219,9	78 991,0	165 855,6	78 991,0	- 86 864,6	
Джерела капітальних інвестицій, усього, у тому числі:	4000	53 176,8	132 630,0	220 181,0	132 630,0	- 87 551,0	
залучені кредитні кошти	4000/1	-	-	-	-	-	
бюджетне фінансування	4000/2	-	32 022,0	109 900,0	32 022,0	- 77 878,0	
власні кошти	4000/3	53 176,8	100 608,0	110 281,0	100 608,0	- 9 673,0	
інші джерела	4000/4	-	-	-	-	-	
V. Коефіцієнтний аналіз							
Рентабельність діяльності	5040	10,0	7,6	6,9	x	-	
Рентабельність активів	5020	22,0	13,9	16,9	x	-	
Рентабельність власного капіталу	5030	27,6	24,6	22,5	x	-	
Коефіцієнт фінансової стійкості	5110	4,0	1,3	3,1	x	-	
Коефіцієнт зносу основних засобів	5220	0,7	0,6	0,6	x	-	
VI. Звіт про фінансовий стан							
Необоротні активи, усього, у тому числі:	6000	135 239,0	229 367,0	160 000,0	x	94 128,0	1
Основні засоби	6001	40 738,0	66 651,0	57 100,0	x	25 913,0	1
первісна вартість	6002	131 179,0	182 345,0	159 400,0	x	51 166,0	1
знос	6003	90 441,0	115 694,0	102 300,0	x	25 253,0	1
Оборотні активи, усього, у тому числі:	6010	89 034,0	107 963,0	83 000,0	x	18 929,0	1
Гроші та їх еквіваленти	6011	63 533,0	81 669,0	73 000,0	x	18 136,0	1

Усьогоактиви	6020	224 273,0	337 330,0	243 000,0	x	113 057,0	1
Довгостроковізобов'язання і забезпечення	6030	-	-	0,0	x	-	
Поточнізобов'язання і забезпечення	6040	45 087,0	146 996,0	60 000,0	x	101 909,0	3
Усьогозобов'язання і забезпечення	6050	45 087,0	146 996,0	60 000,0	x	101 909,0	3
Власнийкапітал	6080	179 186,0	190 334,0	183 000,0	x	11 148,0	1
VIII. Дані про персонал та витрати на оплату праці							
Середнякількістьпрацівників (штатнихпрацівників, зовнішніхсумісників та працівників, які працюють за цивільно-правовими договорами), у тому числі:	8000	556	x	578	558	- 20	1
керівник	8003	1	x	1	1	-	1
адміністративно-управлінськийперсонал	8004	140	x	154	145	- 9	
працівники	8005	415	x	423	412	- 11	
Витратинаоплатупраці	8010	197 391,0	x	243 260,0	257 388,0	14 128,0	1
Середньомісячні витрати на оплату праці одного працівника (гривень), усього, у тому числі:	8020	29 585,0	x	35 072,1	38 439,1	3 367,0	1
керівник	8023	182 100,0	x	321 100,0	325 250,0	4 150,0	1
адміністративно-управлінськийпрацівник	8024	37 729,6	x	44 526,6	49 092,0	4 565,4	1
працівник	8025	26 469,9	x	30 953,8	33 993,7	3 039,9	1