

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ
Інститут (факультет) Навчально-науковий інститут економіки і управління
Кафедра економіки праці та менеджменту

«До захисту в ЕК»

«До захисту допущено»

Директор інституту (декан факультету)

Завідувач кафедри

_____ Шеремет О.О.
(підпис) (прізвище та ініціали)

_____ Березянко Т.В.
(підпис) (прізвище та ініціали)

«__» _____ 2020 р.

«__» _____ 2020 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛАВРА

зі спеціальності _____ 073 «Менеджмент» _____
(код та спеціальності)

освітньо-професійної програми «Менеджмент» _____

на тему: «Підвищення ефективності комунікацій в процесі управління підприємством»

Виконав: здобувач 4 курсу, групи 18ск

Костирський Дмитро Олександрович
(прізвище та ініціали)

Керівник: к.е.н. Тур Олеся Василівна
(прізвище та ініціали)

_____ (підпис)

Рецензент _____
(прізвище та ініціали)

_____ (підпис)

Засвідчую, що в цій кваліфікаційній
роботі немає запозичень із праць
інших авторів без відповідних
посилань.

Здобувач _____
(підпис)

Київ – 2020 р.

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Інститут навчально-науковий інститут економіки і управління
Кафедра економіки праці та менеджменту
Освітній ступінь бакалавр
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійна програма «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри економіки
праці та менеджменту

_____ Т.В. Березянко

“10” лютого 2020 року

З А В Д А Н Н Я

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

Костирському Дмитру Олександровичу

1. Тема проекту (роботи) **Підвищення ефективності комунікацій в процесі управління підприємством**

керівник проекту (роботи) Тур О.В., к.е.н.

затверджені наказом вищого навчального закладу від 10.02.2020 р № 109-КС.

2. Строк подання студентом проекту (роботи) 05 червня 2020р.

3. Вихідні дані до проекту законодавчі та нормативні акти, аналітичні та статистичні матеріали стосовно теми проекту, бухгалтерська, статистична звітність та аналітичні матеріали ПрАТ «Оболонь»

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

Розділ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ КОМУНІКАЦІЙ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Розділ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАТ «ОБОЛОНЬ» ТА КОМУНІКАЦІЙ НА НЬОМУ

Розділ 3 НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ КОМУНІКАЦІЙ НА ПРАТ «ОБОЛОНЬ»

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

Результати дослідження знайшли відображення в 3 рисунках та 5 таблицях ілюстративного матеріалу

6. Консультанти розділів проекту (роботи)

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання 10 лютого 2020 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломного проекту (роботи)	Строк виконання етапів проекту (роботи)	Примітка
1	Збір та вивчення джерел інформації для написання кваліфікаційної роботи. Складання бібліографії наукових джерел.	15.02.2020 р.	
2	Розроблення та затвердження плану роботи керівником кваліфікаційної роботи і керівником проектної групи	20.02.2020 р.	
3	Робота над вступом до кваліфікаційної роботи	25.02.2020 р.	
4	Підготовка першого розділу, висновків до нього та подання його керівнику	30.02.2020 р.	
5	Підготовка другого розділу, висновків до нього та подання його керівнику	30.03.2020 р.	
6	Підготовка третього розділу, висновків до нього та подання його керівнику	30.04.2020 р.	
7	Підготовка висновків до роботи та подання його керівнику	10.05.2020 р.	
8	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень керівника	20.05.2020 р.	
9	Остаточне оформлення роботи. Формування проекту доповіді, ілюстративного матеріалу. Погодження з керівником кваліфікаційної роботи	25.05.2020 р.	
10	Подання завершеної роботи на розгляд комісії з попереднього захисту	28.05.2020 р.	
11	Подання завершеної роботи на розгляд завідувачу кафедри та подача електронного варіанту роботи для перевірки на плагіат	05.06.2020 р.	
12	Захист кваліфікаційної роботи	Згідно графіку захисту	

Здобувач

(підпис)

Керівник проекту (роботи)

(підпис)

Д. О. Костирський

(прізвище та ініціали)

О.В. Тур

(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

У дипломній роботі розглянуто і узагальнено існуючі теоретико-методичні підходи до управління комунікаційним процесом на підприємстві. В роботі досліджено систему комунікацій на підприємстві, проаналізовано основні способи та бар'єри комунікаційного процесу підприємства

В роботі виокремлено сутність комунікацій на підприємстві та визначено їх місце в системі управління підприємством, розглянуто різні наукові підходи до підвищення ефективності комунікацій в управлінні підприємством.

На основі узагальнення результатів дослідження комунікаційного процесу на підприємстві розроблено пропозиції щодо підвищення їх ефективності на досліджуваному підприємстві, запропоновано основні шляхи підвищення ефективності комунікацій зокрема, обгрунтовано запровадження інформаційної системи для передачі інформації на підприємстві, а також визначено вплив запропонованих заходів на основні показники діяльності підприємства.

Випускна робота викладена на 74 сторінках (без урахування додатків), містить 9 таблиць, 4 рисунки.

Ключові слова: КОМУНІКАЦІЇ, КОМУНІКАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ, УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ, ПИВОБЕЗАЛКОГОЛЬНА ГАЛУЗЬ, ПІДПРИЄМСТВО.

SUMMARY

The thesis examines and generalizes the existing theoretical and methodological approaches to managing the communication process at the enterprise. In the work the system of communications at the enterprise is investigated, the basic ways and barriers of the communication process of the enterprise are analyzed

In the work the essence of communications at the enterprise is distinguished and their place in the enterprise management system is defined, various scientific approaches to improving the effectiveness of communications in enterprise management are considered.

On the basis of generalization of the results of the research of the communication process at the enterprise, proposals were developed to improve their effectiveness at the investigated enterprise, the main ways of improving the effectiveness of communications were proposed, the introduction of an information system for information transfer at the enterprise was substantiated, and the impact of the proposed measures on the main indicators of the enterprise activity was determined.

The graduation thesis is set out on 74 pages (without appendices), contains 9 tables, 4 figures.

Key words: COMMUNICATIONS, COMMUNICATION MANAGEMENT, ENTERPRISE MANAGEMENT, BEER INDUSTRY, ENTERPRISE.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ КОМУНІКАЦІЙ НА ПІДПРИЄМСТВІ	9
1.1. Поняття та сутність комунікацій	9
1.2. Основні елементи та етапи комунікаційного процесу	13
1.3. Методичні підходи до формування ефективних комунікацій на підприємстві	20
Висновки до розділу 1	24
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАТ «ОБОЛОНЬ» ТА КОМУНІКАЦІЙ НА НЬОМУ	26
2.1. Аналіз пивного ринку України	26
2.2. Загальна характеристика ПрАТ «Оболонь»	31
2.3. Аналіз комунікаційних процесів на підприємстві	38
Висновки до розділу 2	45
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ КОМУНІКАЦІЙ НА ПРАТ «ОБОЛОНЬ»	46
3.1. Прийняття управлінського рішення щодо підвищення ефективності комунікацій на ПрАТ «Оболонь»	46
3.2. Обґрунтування доцільності запровадження інформаційної системи для підвищення ефективності комунікацій на пивзаводі	55
3.3. Вплив запропонованих заходів на ефективність господарської діяльності підприємства	60
Висновки до розділу 3	64
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	65
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	68
ДОДАТКИ	75

ВСТУП

Нестабільний економічний стан, в якому сьогодні знаходиться більшість підприємств, особливо гостро поставив проблему вдосконалення управління комунікаціями підприємства, оскільки ефективні комунікації на практиці є необхідною умовою досягнення цілей, що стоять перед підприємством.

Часто внаслідок недосконалої системи комунікацій суттєво знижується ефективність управління та діяльності підприємства. Наразі це питання є дуже актуальним, оскільки впливає на перспективи виходу підприємства з кризи.

В той же час, комунікації являють собою одне з дискусійних питань в сфері менеджменту, стосовно якого ясності в розумінні поки не досягнуто. В науковій літературі проблеми комунікації здебільшого досліджувались в контексті теорії, історії, психології та соціології. Використання комунікацій як інструмента впливу на внутрішнє та зовнішнє середовища підприємства є одним із засобів удосконалення механізмів управління підприємством, які забезпечують його ефективне функціонування в умовах ринкової економіки.

Проте сприйняття комунікаційної політики як допоміжної діяльності, ототожнення її лише з просуванням продукції, відособлене застосування комунікаційних інструментів тощо призводять до зниження сприйняття маркетингових комунікацій, ускладнення їхньої інтеграції в систему управління підприємством і, як наслідок, його неефективної діяльності. При цьому якість обміну інформацією всередині підприємства може прямо вплинути на формулювання цілей організації та ступінь їх реалізації.

В сфері менеджменту висвітленню теоретичних та методичних засад комунікації присвячені праці Бебика В.М., Жигалова В.Г., Зверинцева А.Б., Орлової Т.М. М.М. Мартиненко, Ф.І. Хмілем, Є.М. Хриковим, О.Є. Баєвою, Н.І. Новосельською, В.О. Згалаж-Лозинською, І.І. Зарецькою, Л.М. Карамушкою, Л. Забродською, Л.І. Даниленко.

Метою дослідження виступає процес управління підвищенням ефективності комунікацій на підприємстві.

В зв'язку з цим виникає необхідність постановки та вирішення наступного комплексу завдань:

- вивчити поняття та сутність комунікацій;
- встановити основні елементи та етапи комунікаційного процесу;
- розглянути методичні підходи до формування ефективних комунікацій на підприємстві;
- здійснити аналіз пивного ринку України;
- охарактеризувати господарську діяльність ПрАТ «Оболонь»;
- проаналізувати комунікаційні процеси на підприємстві;
- розробити управлінське рішення щодо підвищення ефективності комунікацій на ПрАТ «Оболонь»;
- обґрунтувати доцільність запровадження інформаційної системи для підвищення ефективності комунікацій на пивзаводі;
- оцінити вплив запропонованих заходів на ефективність господарської діяльності підприємства.

Об'єктом дослідження є система управління комунікаціями на підприємстві.

Предмет дослідження – є теоретико-методичні засади та практичні аспекти підвищення ефективності комунікацій підприємства в процесі управління ним.

Сферою застосування є господарська діяльність підприємства, на матеріалах якого виконана випускна кваліфікаційна робота.

У роботі використані загальнонаукові та спеціальні методи, які дозволяють системно вирішувати проблемні завдання з обраного напрямку дослідження.

Інформаційною базою виконання даної роботи є праці вітчизняних та зарубіжних вчених, законодавчі акти, накази, розпорядження, а також статистична та бухгалтерська звітність, результати обстежень і опитувань ПрАТ «Оболонь».

Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Обсяг основного тексту викладено на 74 сторінках. Робота містить 9 таблиць та 4 рисунки. Список використаних джерел налічує 73 найменування, викладених на 7 сторінках. Робота має 2 додатки, які розміщено на 5 сторінках.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ КОМУНІКАЦІЙ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Поняття та сутність комунікацій

Незалежно від того, до якого саме типу належить та або інша організація, необхідною умовою її існування є координація спільної діяльності працівників для досягнення поставлених цілей. Це вимагає добре налагодженої системи прийому, передачі і переробки інформації. Для того щоб управлінські заходи були ефективними, а результат діяльності відповідав очікуванням, необхідна розвинена система комунікацій, що забезпечує синхронність і точність розуміння переданого.

Термін «комунікація» походить від лат. «Communis» – загальне: що передає інформацію намагається встановити «узагальнення» з яких отримують інформацію. Основні відмінності комунікацій полягають в їх структурних і процесуальних характеристиках.

Згідно з визначенням Н.Л. Грейдина, комунікації в широкому сенсі слова розглядаються як процеси соціальної взаємодії, взяті в їх знаковому контексті [13]. Звідси комунікація може бути визначена як передача не просто інформації, а значення або сенсу за допомогою символів.

Л.В. Долинська визначає комунікації в соціальному контексті як процес обміну інформацією та передачі відомостей між двома людьми або в групі людей. Комунікації – це найважливіша сполучна ланка між керівником і його підлеглими, між керівниками одного рівня, між організацією і зовнішнім середовищем [18].

Комунікація – явище універсальне, а її зміст та форми потрапляють у поле зору багатьох наук соціально-гуманітарного, природничо-наукового і науковотехнічного циклів [23].

Вона є необхідною і всезагальною умовою життєдіяльності людини та однією з фундаментальних засад існування суспільства. Обмінюючись інформацією, партнери по спілкуванню комунікують один з одним, не тільки передаючи та приймаючи знання, думки, ідеї, почуття і настрої, але і впливаючи на поведінку один одного, здійснюючи взаємне маніпулювання. Комунікація – процес обміну смисловою інформацією між людьми (індивідами і групами) за допомогою знаків і символів, при якому інформація передається цілеспрямовано, приймається вибірково у відповідності з певними правилами, незалежно від того, цей процес призводить до порозуміння чи ні [18].

Особливо помітне зростання дослідницького інтересу до проблем комунікації та інформації став спостерігатися у другій половині ХХ ст. Викликаний він був у першу чергу бурхливим розвитком кібернетики і обчислювальної техніки, математичного аналізу і математичної теорії комунікації, а також сучасних електронних систем зв'язку.

З появою робіт зарубіжних і вітчизняних вчених Н. Вінера, К. Шеннона, У. Р. Ешбі, А. В. Берга, А. Н. Колмогорова та інших термінів «комунікація», «інформація», «інформаційний обмін» отримали широке поширення в самих різних галузях науки і стали чи не найбільш багатозначними [6].

До початку 1960-х рр. тільки у зарубіжній філософській, соціологічній та іншій спеціальній науковій літературі налічувалося близько сотні визначень «комунікації».

Термін «комунікація» з'явився в науковій літературі на початку ХХ ст. і багатоаспектним, у ньому умовно можна виокремити такі значення:

- універсальне – спосіб і засоби зв'язку будь-яких об'єктів як матеріального так і духовного світу;
- технічне - комунікація як шлях повідомлення, зв'язок між двома точками простору, засіб передачі інформації та інших матеріальних і ідеальних об'єктів з одного місця в інше;
- біологічне – широко використовується дослідниками при вивченні сигнальних засобів зв'язку у тварин, птахів, комах та інших живих організмів;

- соціальне – вживається для позначення і характеристики різноманітних зв'язків і відносин, що виникають у людському співтоваристві, форма взаємодії людей передачі інформації від одного до іншого, здійснюється за допомогою мови та інших знакових сигнальних систем.

Теорія комунікації органічним чином поєднує в собі результати досліджень цілого ряду наук – філософії, соціології, психології, політології, культурології, лінгвістики, економіки та інших дисциплін.

Сучасне наукове співтовариство, відповідаючи потребам і реаліям нашого часу, виступило з пропозицією виділити теорію комунікації з «прикордонного» стану в окрему науку під загальною назвою комунікологія.

Таким чином, узагальнюючи різні теорії тлумачення систем взаємодії і спілкування різних представників соціуму, соціальна комунікація розуміється як рух знань, емоційних переживань, вольових впливів у соціальному часі і просторі. Прикладами такої комунікації можуть виступати дружня бесіда, ділове спілкування, телепередача, комп'ютерний пошук інформації тощо.

Комунікативна діяльність у суспільстві здійснюється в трьох формах:

- 1) спілкування – діалог (або полілог, якщо мова йде про колективному спілкуванні) рівноправних партнерів;

- 2) управління – цілеспрямований вплив комунікатора на одержувача інформації;

- 3) наслідування – запозичення зразків поведінки, стилів спілкування, способу життя одних членів товариства іншими [28]

Слід наголосити, що саме завдяки наслідуванню з покоління в покоління передаються такі складові людської культури, як мова, звичаї, традиції, знання, вміння та професійні навички.

Взаємодіючи один з одним, включаючись в процес спілкування, люди зазвичай переслідують конкретні цілі. До основних цілей комунікації зазвичай належать такі:

- забезпечення ефективного обміну інформацією (прийом і передача) між суб'єктами і об'єктами управління;

- вдосконалення міжособистісних відносин в процесі обміну інформацією;
- створення інформаційних каналів для обміну інформацією між окремими працівниками та групами і координації їх завдань і дій;
- регулювання і раціоналізація інформаційних потоків в рамках організації і за її межами;
- формування умінь і навичок для успішної соціокультурної діяльності;
- формування ставлення до себе, до інших людей, до суспільства в цілому;
- обмін діяльністю, інноваційними прийомами, засобами, технологіями;
- зміна мотивації поведінки;
- обмін емоціями [23].

Комунікації в організації або в групі виконують ряд важливих функцій:

- інформативну функцію - передачу відомостей, надання необхідної інформації для прийняття рішень;
- мотиваційну функцію - спонукання співробітників на краще виконання завдань, використовуючи переконання, навіювання, прохання, накази і т. д. ;
- контрольну функцію - відстеження поведінки співробітників різними способами на основі ієрархії і формальної співпідпорядкованості;
- експресивну функцію - сприяння емоційному вираженню почуттів, переживань, ставлення до цих подій і можливість задовольняти соціальні потреби.

Психологічна специфіка комунікації як функції управління багатозначна і розкривається з різних сторін:

- комунікативна поведінка керівника (менеджера);
- комунікативні явища в роботі керівника (менеджера);
- комунікативні процеси, пов'язані з діяльністю керівника (менеджера) [45].

Комунікація як дія (одноразовий акт) – це процес передачі повідомлення від джерела до одержувача з метою змінити поведінку останнього. Вона орієнтована на виконання ряду операцій, що забезпечують передачу певної інформації від одного суб'єкта до іншого [23].

Отже, комунікація (комунікаційний процес) – це обмін інформацією між сторонами. Відповідно основна мета комунікаційного процесу – забезпечення розуміння інформації, що надходить до споживача за допомогою обміну, спілкування.

1.2. Основні елементи та етапи комунікаційного процесу

Комунікаційний процес – це процес обміну інформацією між двома або більше людьми. Його мета – забезпечити передачу і розуміння інформації, що є предметом обміну. Якщо взаємне розуміння не досягається, то комунікація не відбулася, з чого випливає, що обидві сторони грають у ній активну роль [45].

Комунікаційний процес - це взаємодія сукупності елементів. Існує чотири базові елемента комунікаційного процесу.

1. Відправник – особа, що генерує ідею або збирає інформацію і передає її.
2. Повідомлення – безпосередньо інформація.
3. Канал – засіб передачі інформації (усна передача, наради, телефонні переговори, письмова передача, службові записки, звіти, електронна пошта, комп'ютерні мережі).
4. Одержувач (адресат) – особа, якій призначена інформація і яка інтерпретує її.

В ході комунікації відправник і одержувач проходять кілька взаємозалежних етапів. Їх завдання - скласти повідомлення і використовувати канал для його передачі так, щоб обидві сторони однаково зрозуміли вихідну ідею. Це важко, оскільки на кожному етапі сенс ідеї може бути спотворений і навіть повністю втрачений. Ось ці етапи:

- 1) генерування ідеї;
- 2) кодування і вибір каналу;
- 3) передача;
- 4) декодування;
- 5) зворотний зв'язок;

б) перешкоди [45].

Розглянемо ці етапи більш детально.

1. Генерування ідеї

Комунікації починаються з формулювання ідеї або відбору інформації. Відправник вирішує, яку важливу ідею або повідомлення треба донести. На жаль, часто такі спроби дають збій вже на першому етапі, оскільки відправник не приділяє достатньої часу обмірковування ідеї. Важливість даного етапу підкреслює К. Прус: «Невдало складене повідомлення не поліпшить ні глянцева папір, ні гучномовець. Девіз цього етапу - «Не починай говорити не почавши думати» [50].

Важливо пам'ятати, що на цьому етапі ідея ще не втілена в словах або в іншій формі, в якій вона буде передаватися. Відправник тільки вирішив, яку саме концепцію він хоче донести. Щоб зробити це ефективно, треба врахувати безліч чинників. Наприклад, менеджер, який бажає повідомити людям про результати оцінки їх діяльності, повинен чітко розуміти, що йому необхідно донести до підлеглих конкретну інформацію про їх сильні і слабкі сторони і про способи поліпшення результатів. Факсимільне повідомлення не має складатися з неясних похвал загального характеру або критики.

Цей приклад також відображає взаємозв'язок між сприйняттям і комунікацією. Якщо менеджер вважає, що його підлеглі здатні розвиватися і вдосконалюватися і, отже, інформація про оцінку результатів їх діяльності їм буде корисна, то він, цілком ймовірно, знайде позитивні конструктивні ідеї. Якщо ж менеджер сприймає підлеглих як дітей, яким потрібно, щоб їм точно сказали, в чому вони не праві, і вказали їм вірний шлях, то, швидше за все, подані їм повідомлення будуть ґрунтуватися на негативній критиці, що властиво такому способу мислення.

2. Кодування і вибір каналу

Перш ніж передати ідею, відправник повинен закодувати її в певні символи: слова, інтонацію і жести (мова тіла). Саме таке кодування перетворює ідею в повідомлення.

Він повинен також вибрати канал, сумісний з типом символів, використаних для кодування. Найвідомішими з них є усне мовлення, письмо і електронні засоби: комп'ютери, електронна пошта, відеозапису і відеоконференції. Якщо канал не підходить для фізичної форми обраних символів, передача неможлива.

Якщо канал не дуже відповідає ідеї, виробленій на першому етапі, ефективність комунікації також знизиться. Наприклад, менеджер, який бажає поговорити з підлеглим про недозволеності серйозних порушень ним заходів безпеки, звичайно, може зробити це в ході невимушеної бесіди за чашкою кави або направити йому неофіційну записку. Але по цих каналах навряд чи можна донести ідею, наскільки серйозна ця проблема, так само ефективно, як шляхом формальної зустрічі або офіційної записки.

Другий етап відразу стає зрозумілішим, якщо уявити його як операцію упаковки. Дуже часто відмінні товари не продаються до тих пір, поки не будуть упаковані способом, який буде зрозумілим і привабливим для споживача. Точно так люди, що мають відмінні ідеї, часто не вміють «упакувати» їх за допомогою символів і передати через канали, значимі і привабливі для одержувача. У цьому випадку навіть найкраща ідея може «залежатися на полиці».

3. Передача

На третьому етапі відправник використовує канал для доставки повідомлення (закодованої ідеї або ряду ідей). Йдеться про фізичну передачу повідомлення, що багато хто помилково приймають за процес комунікацій як такої. Але ясно, що передача є лише одним з важливих етапів, через які необхідно пройти одній людині, щоб донести ідею до іншого [50]

4. Декодування

Отримавши повідомлення, одержувач декодує його. Декодування – це процес перекладу символів відправника в думці одержувача. Якщо символи, обрані відправником, вони мають для одержувача таке ж значення, він правильно зрозуміє, що мав на увазі відправник, формулюючи ідею. Якщо

реакції на ідею не потрібно, процес комунікації на цьому можна вважати завершеним.

Але по ряду причин, про які ми поговоримо далі, одержувач може надати повідомленню не такий сенс, який вкладав в нього відправник. У менеджменті процес комунікації можна вважати ефективним, якщо одержувач підтвердив, що ідея йому зрозуміла правильно, реальними діями, яких очікував від нього відправник.

5. Зворотній зв'язок

Забезпечуючи зворотний зв'язок, відправник і одержувач міняються комунікативними ролями. Одержувач стає відправником – він проходить через всі етапи процесу комунікації і доносить свою реакцію до відправника, який в даному випадку грає роль одержувача. Зворотній зв'язок – це базова реакція на почуте, прочитане або побачене; інформація (у вербальній або невербальній формі) направляє назад відправнику, вказуючи на те, в якій мірі повідомлення було зрозуміле, чи повірив йому одержувач, чи засвоїв він його і чи згоден з ним.

Ефективні комунікації повинні бути двосторонніми: зворотний зв'язок необхідний, щоб визначити, наскільки повідомлення було сприйнято і зрозуміле. Менеджер не може покладатися на те, що все сказане або написане ним буде зрозуміле точно так, як він хотів. Менеджер, який базується на такому помилковому припущенні, ізолює себе від реальності. Не налагодивши зворотного зв'язку з одержувачем інформації, він різко обмежує ефективність своєї управлінської діяльності.

6. Перешкоди

Зворотній зв'язок помітно підвищує ефективність комунікацій, оскільки дозволяє обом сторонам долати такий бар'єр, як перешкоди. Мовою теорії комунікації перешкодами називають все, що спотворює сенс. Джерелами перешкод можуть стати мова (вербальна або невербальна), відмінності в сприйнятті, що змінюють зміст під час кодування і декодування, відмінності в статусі менеджерів і підлеглих тощо.

Формування комунікаційних процесів, а також вибір засобів і каналів комунікацій здійснюються на підприємстві після проектування його організаційної структури відповідно до обраної сфери діяльності, прийнятої виробничої програми і структури менеджменту. Комунікаційні рішення, що містять регламент комунікаційних процедур, повинні встановлюватися для кожного ієрархічного рівня менеджменту і доводиться до конкретної посадової особи.

Процес комунікацій представлено на рис. 1.1.

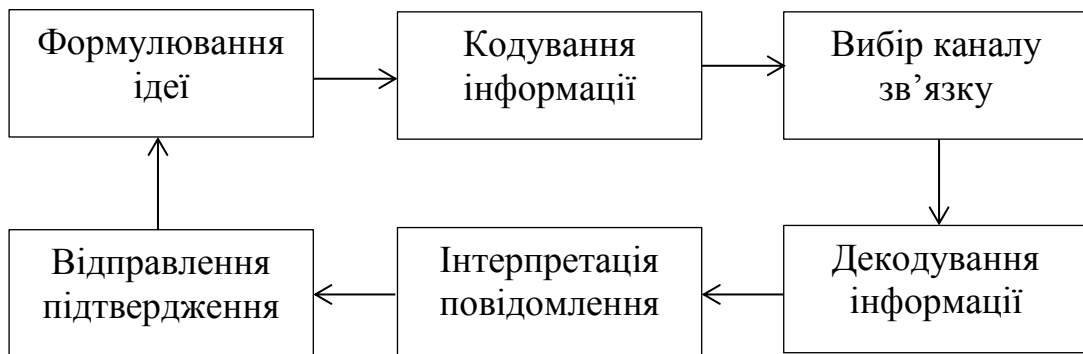


Рис. 1.1. Модель процесу комунікацій [38]

Мета – забезпечення взаєморозуміння людей, що беруть участь в інформаційному обміні.

Формулювання ідеї. З цього завжди починається обмін інформацією, а також з відбору інформації для повідомлення. Відправник вирішує, яку саме ідею він хоче повідомити своєму адресатові. Це дуже важливо в тому випадку, коли необхідно вирішити задачу швидко й домогтися розуміння всіх співробітників в технології вирішення завдання.

Кодування інформації. Щоб ідея була зрозуміла, відправник повинен за допомогою спеціальних символів закодувати інформацію з тим, щоб надати їй певну форму.

В якості таких символів можуть використовуватися різні слова, малюнки, графіки, інтонації в голосі або жести.

Вибір каналу зв'язку і передача повідомлення. Відправник вибирає відповідний тип символів і канал зв'язку з тим, щоб закодоване повідомлення було доставлено одержувачу.

У деяких випадках відправник змушений вибирати кілька каналів зв'язку з тим, щоб бути впевненим у доставку повідомлення одержувачу.

Декодування і сприйняття інформації - це процес перекладу символів повідомлення в думці одержувача.

Якщо символи, використовувані відправником, мають для одержувача таке ж значення, то він правильно зрозуміє зміст повідомлення і закладену в ньому ідею.

Інтерпретації повідомлень. На цьому етапі відправник і одержувач міняються місцями: одержувач стає відправником, формуючи свою відповідь, в якому міститься його інтерпретація отриманого повідомлення.

Передача (відправка) підтвердження. Сформульована відповідь передається одержувачу по обраному каналу зв'язку і тим самим замикається процес комунікацій.

Ефективність комунікацій в системі управління визначає якість управлінських рішень. Комунікаціями (спілкуванням) пронизана вся система управління організацією.

Метою комунікації є розуміння, осмислення переданої інформації, адже сам по собі факт обміну інформацією не забезпечує ефективності спілкування людей. Ступінь організації та ефективність комунікаційного процесу на підприємстві багато в чому залежить від досвіду керівника, теоретичних знань і здібностей, які можуть допомогти йому знайти більш ефективні методи комунікації, оволодіти вмінням раціонально організувати процес передавання, засвоєння та використання інформації. Якщо усунути комунікацію, то організація та управління перестають бути керованими, їх діяльність набуває хаотичного, нескоординованого характеру. При управлінні інноваційними комунікаціями підприємства важливо розуміти інформаційні потреби та можливості співробітників, а також володіти основними технологіями комунікацій в управлінні[39].

Сучасні економічні умови вимагають нових підходів не тільки в управлінні інноваційними комунікаціями, але й у формуванні нових підходів до комунікаційного забезпечення інноваційної діяльності підприємств.

Ефективна система управління інноваційними комунікаціями підприємства сприяє, з однієї сторони, підвищенню продуктивності праці, а з іншої – досягненню задоволеності в груповій взаємодії. Для кращого розуміння процесу обміну інформацією та умов його ефективності, необхідно сформулювати ефективний комунікаційний процес, що дозволяє створити власну модель з урахуванням специфічності ситуації на конкретному підприємстві. Підґрунтям цього творчого процесу є модель, яка враховує такі базові елементи процесу обміну інформацією (рис. 1.2):

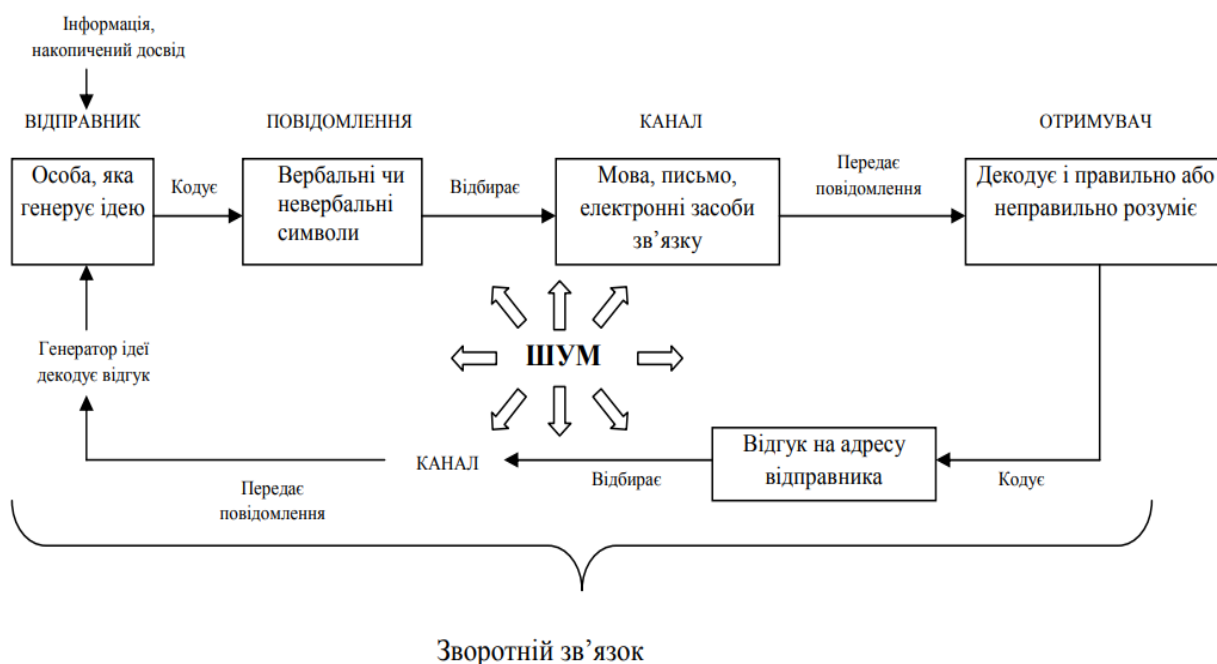


Рис. 1.2. Схема комунікаційного процесу [43]

Обмін інформацією має низку етапів: поява ідеї; кодування і вибір каналу передачі інформації; передача інформації; декодування; зворотний зв'язок. Паралельно обираються канали (один або декілька) для передачі повідомлення, що відповідає типу символів, використаних для кодування.

Отже виділяють три аспекти комунікацій: – технічний аспект зв'язують з процесами передачі інформації від однієї точки, устаткування або особи іншій по відповідних каналах; – семантичний аспект відображує передачу і прийом інформації, включаючи її розуміння одержувачем; – прагматичний аспект

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

1.3. Методичні підходи до формування ефективних комунікацій на підприємстві

При формуванні системи комунікацій особливу увагу необхідно звернути на канали зв'язку, тобто засоби, за допомогою яких буде передаватись інформація [43].

Такими засобами, зокрема, можуть бути: мова, документи, електронні засоби, відео-засоби та засоби телекомунікацій тощо. Очевидно, одним із найефективніших засобів є інформаційні технології (передача інформації за допомогою соціальних мереж, електронної пошти, спеціальних електронних програм, сайтів тощо). Це не означає, що "живе спілкування" у комунікаціях підприємств має вичерпати себе та зникнути, втім обмін інформацією за допомогою електронних технологій має ряд переваг: швидкість; можливість оперативної передачі повідомлень значній кількості осіб; можливість доступу до інформації широкої аудиторії; наявність у отримувача часу на сприйняття та обдумування інформації в порівнянні із безпосереднім спілкуванням, і, як результат, зменшення конфліктів; економія часу, приміщень та можливість більш ефективного їх використання (наприклад, проведення нарад через Skype або оперативний обмін експертними оцінками "online" при використанні методу Дельфі); уникнення або зменшення деяких комунікативних бар'єрів (зокрема, бар'єрів авторитету та відносин); збереження екології (наприклад, значне зменшення використання паперових носіїв та, як результат, економія природних ресурсів на виробництво паперу).

Це лише деякі із переваг інформаційних каналів зв'язку. Їх ефективне впровадження має принести значні переваги підприємству та вивести на новий рівень.

Методичні підходи до формування ефективних комунікацій в організації

реалізуються декількома основними способами.

По-перше, формулювання чіткої, практично досяжної і певної мети організації, подальша її конкретизація на підцілі, відповідні для кожного підрозділу. Таким чином, немає необхідності для додаткових роз'яснень і безпосередньо оптимізуються комунікаційні процеси в організації.

По-друге, відповідно до організаційної мети і деталізованого плану, який регламентує основні види робіт і підрозділів і їх нормативи. Разом з тим організаційний план є ефективним засобом врегулювання ділових контактів і контролю за значимими комунікаціями.

По-третє, грамотно обраний тип організації (раціональна економічність організаційної структури, відсутність повторюваних підрозділів, неподання множинного підпорядкування в організації та ін.) сприяє формуванню та розвитку ефективної комунікативної мережі.

По-четверте, ефективно налагоджена система організаційного контролю, яка характеризується справедливістю, зрозумілістю для співробітників, відкритістю і регулярністю [49].

Через комунікативну функцію здійснюються різні управлінські функції діяльності, що підтверджується такими даними: від 50 до 90% усього робочого часу керівника заповнене комунікаціями. Вважають неефективні комунікації головною перешкодою на шляху досягнення високих результатів їх організації 73% американських, 63% англійських і 85% японських керівників (менеджерів).

Основні сучасні методи, за допомогою яких домагається дана мета наступні. Для початку необхідно провести діагностику існуючої системи комунікацій. Наприклад, з'ясувати, чи проводяться збори компанії, чи є корпоративний інтернет-портал, дошка оголошень або дошка пошани, де розташовані фотографії співробітників і перелік їхніх творчих досягнень, зрозуміти, через кого і як швидко поширюються чутки, чи проводяться в компанії опитування думок, анкетування, внутрішньокорпоративне навчання.

Наступний етап – створення єдиного інформаційного простору, розробка політики і стандартів компанії в області внутрішніх комунікацій, далі -

впровадження цих стандартів, зміцнення лояльності персоналу, потім - моніторинг працездатності системи внутрішніх комунікацій, оцінка її ефективності і вжиття заходів щодо її поліпшення, постановка нових завдань в галузі управління внутрішніми комунікаціями.

Всі основні сучасні методи побудови та підвищення ефективності системи внутрішніх комунікацій можна розділити на чотири види.

Таблиця 1.1.

**Основні методи побудови та підвищення ефективності системи
внутрішніх комунікацій**

Інформаційні	Аналітичні	Комунікативні	Організаційні
Корпоративні ЗМІ Розсилка повідомлень Дошка об'яв Внутрішній сайт Листівки	Анкетування Фокус-група «Поштова скринька» Опитування	Корпоративні заходи Змагання по професії Корпоративні тренінги Корпоративне навчання Система адаптації	Розробка та застосування корпоративних стандартів Виступи керівництва Збори Наради

Джерело: [49]

На жаль, більшість компаній використовують не більше 2 груп методів одночасно, коли для побудови ефективної системи рекомендується використовувати методи кожної групи. Самі рідко використовуються компаніями методи управління внутрішніми комунікаціями - «поштові скриньки» для збору пропозицій, електронні ЗМІ, листи роботодавцю, ділові ігри, презентації для співробітників, електронні бібліотеки, тематичні фотостенди.

Найчастіше компанії використовують внутрішні збори, розсилки повідомлень, стенди з інформацією та внутрішні сайти. Є й ряд проблем, з якими стикаються організації при роботі з внутрішнім PR. Перш за все, це відсутність співробітника, відповідального за роботу з системою внутрішніх комунікацій на постійній основі.

Іноді цю роботу проводять топ-менеджери (29% компаній), рідше фахівці PR-відділів (21%), в 50% випадків ця функція закріплена за фахівцями HR-служб. Як правило, компанія не виділяє бюджет на підтримку і регулярну роботу з внутрішніми комунікаціями, і більшу частину бюджету HR-відділів «з'їдає» рекрутинг, через це інформація доводиться до відома працівників нерегулярно, без потрібного емоційного заряду, використовується мало інструментів, та ще часом без урахування бізнесу і розмірів компанії.

Комунікація вважається успішною, якщо одержувач інформації розуміє її зміст адекватно тому змісту, який в неї вкладає відправник, тобто. менеджер. В іншому випадку має місце безуспішна комунікація.

Фактори, що зменшують можливості успішної комунікації, називаються комунікаційними бар'єрами (перешкодами). Як зазначалося раніше, розрізняють міжособистісні та організаційні комунікації. Якщо проблеми міжособистісних комунікацій криються в індивідуальних особливостях людей і контексті передачі повідомлення, то основним фокусом організаційних комунікацій стає створення ефективної системи передачі повідомлень.

Це стосується усіх напрямів комунікацій, що були перераховані вище. Так, в аспекті менеджменту прийнято виділяти наступні види інформаційних систем (ІС) в комунікаціях: локальні, корпоративні та глобальні інформаційні системи [11; 23].

Локальна ІС являє собою сукупність інформаційних підсистем, що забезпечують функціонування підприємства за допомогою внутрішніх комунікацій. Корпоративна ІС представлена комунікаціями структурних підрозділів одного підприємства, які є територіально відокремленими один від одного. Локальна та корпоративна ІС стосуються внутрішніх комунікацій підприємства. Щодо зовнішніх комунікацій, то їх забезпечує глобальна ІС [62].

Вона дає можливість налагодження зв'язків із практично необмеженою кількістю користувачів та дозволяє підприємству обмінюватись інформацією із наступними групами суб'єктів:

- споживачами (створення сайтів, використання CRM, формування систем лояльності, банерна реклама цільовим групам, обслуговування через Інтернет тощо);

- постачальниками та посередниками;

- контактними аудиторіями (формування відносин зі ЗМІ, екологічними, благодійними, політичними організаціями тощо);

- науковими інститутами та установами, які здійснюють дослідження та розробки, впровадження яких на підприємстві покращить організацію виробництва, менеджменту, якості продукції тощо;

- регіональними та міжнародними структурами.

Як зазначалось вище, при формуванні системи комунікацій, в даному випадку – інформаційної комунікативної системи підприємства (ІКСП) – необхідно дотримуватись таких принципів:

- цілісність та системність: локальна, корпоративна та глобальна ІС мають розглядатися як єдина цілісна система комунікацій підприємства;

- центризм та цілеспрямованість: в центрі ІКСП повинна розташовуватись місія підприємства, а сама система покликана забезпечувати здійснення цілей, які, в свою чергу, відповідають місії [62].

Розглянуті методичні підходи до формування ефективної інформаційної комунікативної системи підприємства дозволить удосконалити як систему менеджменту, так і діяльність підприємства в усіх аспектах: виробничому, комерційному, маркетинговому і т. ін., а застосування інформаційних технологій призведе до можливості ефективного й оперативного обміну інформацією, економії часу та ресурсів і спрямування їх на розвиток підприємства.

Висновки до розділу 1

Значення комунікації в бізнесі на сучасному етапі розвитку постійно зростає. Це пов'язано з тим, що підприємствам, організаціям, їх керівнику і

співробітникам необхідно отримувати і освоювати всі розширюється інформацію, яка допомагає вирішувати виникаючі питання.

Майже неможливо переоцінити важливість комунікацій в управлінні. Чи не все, що роблять керівники, щоб полегшити організації досягнення її цілей, вимагає ефективного обміну інформацією. Якщо люди не зможуть обмінюватися інформацією, ясно, що вони не зможуть працювати разом, формулювати цілі і досягати їх.

Неефективні комунікації - одна з головних сфер виникнення проблем. Глибоко осмислюючи комунікації на рівні особистості і організації, необхідно навчитися знижувати частоту випадків неефективних комунікацій і ставати кращими, більш ефективними менеджерами.

Організація не може функціонувати в умовах внутрішнього вакууму. Всі представники бізнесу приходять до єдиної думки, що потрібно створювати оптимальну систему комунікацій з метою підвищення інформованості і згуртованості персоналу. Для цього дуже ефективним є використання комп'ютерних технологій. Але, так як багато з них не мають доступу до комп'ютера або не вміють ним користуватися, то активно використовуються і паперові носії, такі як дошка оголошень, буклети тощо.

Оскільки комунікації є однією з найважливіших складових управління, керівнику необхідно намагатися стежити за комунікаційним процесом, виявляти проблеми на кожному його етапі та намагатися усувати їх з метою підвищити ефективність передачі і сприйняття інформації.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАТ «ОБОЛОНЬ» ТА КОМУНІКАЦІЙ НА НЬОМУ

2.1. Аналіз пивного ринку України

У 2019 виробництво і ринок пива продовжили коливатися біля нульової. Але сезон був вдалим для пивоварів з точки зору рентабельності продажів. Ціновий мікс покращився внаслідок швидкої загальної преміалізації ринку, а також її приватного аспекту - зростання продажів імпортного пива. За підсумками сезону значно поліпшила свої позиції АВ InBev Efes. Виявилось, що споживачі не забули бренди Efes, які вимушено зникли з ринку, але в 2019 році почали швидко повертати втрачене.

На тлі стагнуючого ринку це означало скорочення продажів інших компаній, насамперед Carlsberg Group, яка була чотири роки тому основним бенефіціаром догляду за Efes. «ППБ» виявилася стійкіше до брендингової активності конкурента, а «Оболонь» зберегла колишні обсяги і вже безумовно домінує в економічному сегменті ринку. Зростання частки незалежних виробників було заслугою провідних крафтових броварень, які поки мають невелику ринкову вагу, але швидко набирають силу.

Виробництво пива в Україні у 2018 році зросло на 2,5% порівняно з 2017-м – до 180,7 млн дал. Його вважають найпопулярнішим напоєм серед українців. На думку експертів, попиту на пиво сприяють ефективна маркетингова стратегія, реклама і порівняно невисока ціна.

Початок 2019 року склалося непогано - обсяги виробництва пива в першому кварталі помітно зросли. Але пивовари змогли лише наблизитися до високої планки літнього сезону 2018 року, коли тепла погода і чемпіонат світу з футболу розігріли споживання. Наслідком нерівної динаміки став практично незмінний підсумковий обсяг випуску. За три квартали він знизився на піввідсотка. І весь 2019 рік можна вважати закріпленням досягнутого в минулому році.



Рис. 2.1. Виробництво пива 2017-2019 рр [1]

Якщо у виробництва динаміка була слабо негативною, то ринок пива, навпаки, трохи виріс (+6,9%). Торговий баланс вийшов в плюс завдяки закордонним постачанням.

Головною тенденцією 2019 року став різка преміалізація ринку тарованого пива. Якщо його розділити на дві приблизно рівні половини - дешевого і дорогого пива з-за кордоном до і після 15 гривень за літр, то продажі і частка ринку пива першої половини істотно скоротилися, а для маржинального пива - істотно зросли.

Почала падати популярність народної марки «Світле», яка входить в портфель майже всіх великих і регіональних пивоварень. Паралельно два лідера ринку скоротили присутність в економічному сегменті, залишаючи його компанії «Оболонь» і регіоналам. Ймовірно, це була усвідомлена стратегія, пов'язана з небажанням послаблювати масові бренди «затиснуті» у вузькому ринковому просторі low mainstream.

Крім того, провідні компанії проводять активну брендингову політику в преміальному і суперпреміальному сегментах. Помітну підтримку дорогому пиву надали і регіональні пивовари, продукція яких на полицях супермаркетів часто позиціонується як преміальна. Природно, це відноситься до спеціального і крафтового пива, дистрибуція якого в мережах швидко зростає.

На сьогоднішній день всі бренди формують приблизно половину імпортного сегмента, а їх частка ринку в звітному періоді 2019 року зросла на 30 п.п., що дуже непогано для суперпреміального пива. Торгова мережа Fozzy Group, а точніше, мережа супермаркетів «Сільпо» успішно розвиває напрямок «власний імпорт», виділяючи для нього окремий полицний простір. Також продажу імпорту непогано стимулювали промоакції і різке зниження цін в низький сезон 2018 і 2019 роки.

Позитивний ефект на розрахунковий торговий баланс і негативний на обсяги випуску зробило скорочення експорту українського пива. За перші три квартали 2019 року він зменшився на 17%. Проте, головний український експортер - компанія «Оболонь» - робить активні спроби експансії від Південно-Східної Азії, до Африки і Близького Сходу. Нагадаємо, що ще в 2018 році експорт зростав - на 12%.

Відзначимо, що за перші три квартали 2019 року несподівано перейшли до стагнації виробництво і продаж безалкогольного пива. Відповідно, його частка ринку залишилася на колишньому рівні (9%). Ще недавно здавалося, що ми знаходимося на початку тривалого і стійкого тренда зміцнення цього сегмента. Можливо, стагнація пов'язана з підвищеною чутливістю продажу безалкогольного пива до погодних коливань. Проте, продаж безалкогольних напоїв та квасу, які також дуже чутливі до погоди, в 2019 році продовжували зростати невеликими темпами. Також не можна не відзначити тренд посилення безалкогольних private labels, частка яких вже перевищує 16% в сегменті, за нашою оцінкою. При цьому скорочення частки ринку торкнулося, відповідно, більшість торгових марок пивоварних компаній [1].

Лідерами серед виробників пива названо компанії «САН ІнБев Україна», «Карлсберг Україна», «Перша Приватна Броварня» і «Оболонь».

У 2018 р. галузь пивоваріння сплатила до Держбюджету України 4,7 млрд грн підакцизного податку.

До ТОП-100 найбільших платників податків за минулий рік увійшли 5 ключових підприємств алкогольної галузі:

- «Карлсберг Україна» (2,93 млрд грн),
- «Національна горілчана компанія» (2,03 млрд грн),
- «Сан ІнБев Україна» (1,6 млрд грн),
- «УДК» (1,53 млрд грн),
- «Оболонь» (1,25 млрд грн).

Крім класичного табірною пива, в Україні збільшується виробництво крафтового напою. Серед українців зберігається тренд на споживання «живого» пива виробництва регіональних заводів і крафтових пивоварень.

У 2018 р. літрова пляшка українського світлого пива подорожчала на 9% (або на 1,2 грн) – до 15–19 грн, а з екзотичними або фруктовими добавками – до 29 грн, темного пива – з 30 до 35 грн.

Зростання ціни було зумовлено подорожчанням сировини – на 11% у середньому за рік і склотари – більш ніж на 40%.

Попри це пиво лишається найдешевшим алкоголем, що відіграє роль у статистиці споживання різних видів алкогольних напоїв українцями. Внаслідок низької купівельної спроможності міцний алкоголь для українців – занадто дороге задоволення, тому набагато доступніше купувати літрову пляшку пива ціною близько 19 грн.

Українські виробники за 2019 рік експортували 126 545 т пива із солоду, у фінансовому вираженні – на суму \$5,42 млн, що на 10 % більше, ніж у 2018-му. У 2019 р. Україна увійшла в ТОП-5 експортерів пива до Євросоюзу з обсягом 11 млн л.

Попит на українське пиво у світі зростає через якість продукту, дизайну і різноманітності сортів і способів приготування.

Хоча 90% пива в Україні – вітчизняного виробництва, імпорт пива в Україну минулого року також збільшився – на 30% порівняно з 2017-м: до 42,2 тис. т, на суму \$51,23 млн. [1]

У пивоварінні практично немає тіньового ринку, оскільки пиво складніше підробити, а також через невисоку ціну на продукцію.

Обсяги нелегального виробництва оцінюють на рівні 5–8%. Найбільшу частку в тіньовому ринку становлять дрібні пивоварні, які відкриваються на базі ресторану, хоча якість такого пива досить висока. До причин існування підпільних пивоварень відносять високі ціни на ліцензії на виробництво.

Експерти прогнозують, що за сприятливих погодних умов улітку обсяг ринку пива може зрости не більше ніж на 3%.

На думку аналітиків, пиво серед усього алкоголю користується найбільшим попитом завдяки ефективній маркетинговій стратегії і рекламі. Основою успішної реалізації продукту є поява на ринку цікавих напоїв, фінансова стійкість компанії і системний бренд-маркетинг.

Передбачається збереження тенденцій зростання споживання, якщо на державному рівні не будуть прийматися закони, які можуть негативно вплинути на виробництво і реалізацію пива.

Ринок крафтового пивоваріння в Україні, за прогнозами експертів, у найближчі сім років досягне свого піку. Основними броварнями, які виробляють крафтове пиво в Україні, є: First Dnipro Brewery (Дніпро) – 25%, VARVAR (Київ) – 17%, «Правда. Beer Theatre. Lviv» (Львів) – 12% [1].

Частка ринку відходить переважно до нових компаній, які, виводячи свої продукти, ефективніше захоплюють прихильність цільової аудиторії компанії First Dnipro Brewery [4].

Наявний в останні роки тренд відносно крафтового пива має бути майбутнім українського пивного ринку. Якщо звернутися до інформації відносно якості продукту сучасних вітчизняних виробників пива, то, наприклад, бельгійський тріпель «Сила» львівського Театру пива «Правда» отримав бронзову медаль у Німеччині, червоний ель «Червоні очі» – золоту медаль у Бельгії. Також українські пивоварні регулярно отримують нагороди на фестивалі World Beer Idol (причому у цьому році – золоту, срібну і бронзову медалі одночасно).

Все це свідчить про те, що українські виробники пива значно підвищили якість своєї продукції за досить короткий проміжок часу й уже мають можливість конкурувати з провідними європейськими виробниками крафту.

2.2. Загальна характеристика ПрАТ «Оболонь»

Структура ПрАТ "Оболонь" формувалася довгі роки під впливом стратегії розвитку, що направлена на диверсифікацію виробництва, перехід на сировину власного виробництва, інноваційний підхід, абсолютну екологічну безпеку та повну соціальну відповідальність.

ПрАТ "Оболонь" має наступні дочірні підприємства: ДП ПрАТ "Оболонь" "Красилівське", Хмельницька обл., Красилів, ПрАТ "Пивоварня Зіберта", Київська обл., Фастів.

ПрАТ "Оболонь" об'єднує головний завод, два відокремлені цехи, два дочірні підприємства та підприємства з корпоративними правами де загалом працює близько 5 тис. людей.

Основні структурні одиниці ПрАТ "Оболонь": Головний завод у місті Києві (виробництво пива, безалкогольної продукції, мінеральної води, пивної дробини та ін.); дочірні підприємства ПрАТ "Пивоварня Зіберта", м. Фастів, Київська обл. (виробництво пива) та ДП ПрАТ "Оболонь" "Красилівське", м. Красилів, Хмельницька обл. (виробництво мінеральної води, слабоалкогольних та безалкогольних напоїв); підприємства з корпоративними правами ПрАТ "Охтирський пивоварний завод", м. Охтирка, Сумська обл. (виробництво пива, безалкогольних напоїв, солоду), ПрАТ "Бершадський комбінат", м. Бершадь, Вінницька обл. (виробництво слабоалкогольних та безалкогольних напоїв), ПрАТ "Дяцьківці", м. Коломия, Івано-Франківська обл. (виробництво снєків), ПрАТ "Оболонь-Аурелія", Республіка Молдова (купівля-продаж пива та безалкогольної продукції), ПрАТ "Рокитнівський скляний завод", смт. Рокитне, Рівненська обл. (виробництво склотари). Відокремлені цехи: Завод у м. Олександрія, Кіровоградська обл. (виробництво безалкогольних та

слабоалкогольних напоїв, переробка ПЕТ пляшки, виробництво бандажної стрічки), Солодовий завод у смт. Чемерівці, Хмельницька обл. (виробництво солоду).

ПрАТ «Оболонь» — підприємство харчової промисловості України, зайняте у галузі виробництва та реалізації пива і безалкогольних напоїв. Підприємство створене з метою отримання прибутку шляхом здійснення в інтересах учасника господарської діяльності, зокрема виробництва, торгівельної та посередницької діяльності, виконання робіт і надання послуг, здійснення зовнішньоекономічної діяльності, а також іншої діяльності не забороненої чинним законодавством.

Предметом діяльності ПрАТ «Оболонь» є:

- виробництво пива, мінеральних вод, солоду, сиропів, безалкогольних та слабоалкогольних напоїв, соків, вуглекислоти, поліетиленових ящиків, товарів народного споживання;

- експлуатація родовищ підземних та мінеральних вод для потреб власного виробництва, а також підприємств, що використовують для власного виробництва такі родовища;

- виробництво таро - упаковувальних матеріалів та виробів;

- оптова, роздрібна торгівля та посередництво в торгівлі;

- виконання торгівельно-посередницьких операцій;

- торгівельна діяльність у сфері оптової, роздрібної, комісійної торгівлі та громадського харчування щодо реалізації продовольчих та непродовольчих товарів, продуктів харчування та харчових добавок алкогольних напоїв, пива, безалкогольних напоїв

- створення ринків, ринкова торгівля;

- організація маркетингово-інформаційної діяльності, дослідження кон'юктури внутрішнього та міжнародного ринків, створення міжрегіональної маркетингової мережі, обмін комерційною та іншою інформацією, створення та реалізація прогресивних продуктів;

- надання в найм майна: споруд, обладнання та машин виробничо-технічного призначення, а також посередницькі послуги при проведенні цих операцій та ін.

Вказані послуги та роботи виконуються підприємством в інтересах резидентів і нерезидентів як на території України, так і за її межами.

На підставі даних по роботі підприємства можна зробити аналіз основних техніко-економічних показників виробничо-господарської діяльності ПрАТ «Оболонь» за 2016-2018 рр. Отримані результати ми наведемо в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1.

**Техніко-економічні показники виробничо-господарської діяльності
ПрАТ «Оболонь» за 2016-2018 рр.**

Найменування показника	2016р	2017р	2018р	Відхилення, 2018/2016рр	
				Абсол.	Відн., %
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) , тис. грн.	3641996	4777539	5078764	301225	21,7
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) , тис. грн.	2388394	3878473	4292370	413897	32,9
Валовий прибуток (збиток) , тис. грн.	1253602	899066	786393	-112673	4,8
Адміністративні витрати	178381	296579	303955	7376	1,9
Витрати на збут	848865	612349	675489	63140	15,6
Повні витрати на реалізацію продукції, тис. грн.	3415640	4787401	5271814	484413	26,2
Прибуток (збиток) від реалізації продукції, тис. грн.	226356	49482	-128200	-177682	78,9
Чистий прибуток (збиток) , тис. грн.	-400102	176580	-365420	-542000	-398,8
Витрати на одну гривню реалізованої продукції, грн.	0,94	0,81	1,04	0,23	4,4
Рентабельність продукції (за операційним прибутком), %	9,48	1,28	-2,99	-4,26	-
Рентабельність діяльності підприємства, %	6,63	1,03	-2,43	-3,47	-

Джерело: побудовано автором на основі фінансової звітності

На основі наведених даних бачимо, що в 2017 році компанія вперше за три роки отримала прибуток 176580 тис грн, але при цьому збільшились

витрати підприємства, що в свою чергу наклало відбиток на рентабельність продукції. На підставі даних по роботі підприємства можна зробити аналіз фінансового-майнового стану показників виробничо-господарської діяльності ПрАТ «Оболонь» за 2016-2018 рр. Аналіз доцільно почати з аналізу ліквідності підприємства. Дані наведено в табл.2.2.

Таблиця 2.2.

Оцінка ліквідності підприємства

Показник	Нормативне значення	2016	2017	2018
Коефіцієнт покриття	> 1	0,27	0,75	2,79
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,6 - 0,8	0,27	0,75	2,79
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	> 0 збільшення	0,01	0,00	0,03

Джерло: розраховано автором на основі звітності підприємства.

З наведених даних можемо зробити висновки по наступним показникам:

1) Коефіцієнт покриття в 2017 році незначно зріс відносно 2016 року та показав значне зростання в 2018 році. Це означає, що в 2016-2017 роках підприємство мало низьку платоспроможність, а в 2018 році вона зросла та була в межах норми

2) Коефіцієнт швидкої ліквідності в 2016 був менше нормативного значення, що свідчить про те, що в компанії було недостатньо ліквідних оборотних коштів для своєчасного розрахунку за зобов'язаннями. В 2017 цей показник досяг нормативного значення 0,75, а в 2018 значно перевищив норму і досяг значення в 2,79

3) Коефіцієнт абсолютної ліквідності впродовж 2016-2018 роках знаходиться в межах норми, що свідчить про те, що компанія зможе вчасно погасити борги, якщо термін платежів прийде незабаром. Далі проведемо аналіз платоспроможності підприємства. Дані наведено в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3.

Оцінка платоспроможності (фінансової стійкості) підприємств

Показник	Нормативне значення	2016	2017	2018
Коефіцієнт платоспроможності (автономії)	> 0,5	0,01	0,29	0,36
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	> 0,1	-1,14	-1,16	-1,63
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	> 0 Збільшення	-50,81	-1,34	-1,09

Джерело: розраховано автором на підстав даних підприємства

З наведених даних можемо зробити висновки по наступним показникам:

1) Коефіцієнт платоспроможності зростав кожного року з 2016 року, але все одно показники менше нормативного значення, що свідчить про ймовірність банкрутства.

2) Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами зменшувався з кожним роком, що свідчить про збільшення фінансової залежності від кредиторів

3) Коефіцієнт маневреності власного капіталу зростав з кожним роком, але все одно мав від'ємне значення, що говорить нам про те, що власний капітал і кошти, залучені на довгостроковій основі, спрямовані на фінансування необоротних засобів, тому для фінансування оборотних активів необхідно звертатися до позичкових джерел фінансування.

Це веде до зниження фінансової стійкості. Наступним етапом аналізу показників фінансового стану є аналіз ділової активності. Дані наведені в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4.

Оцінка ділової активності

Показник	Нормативне значення	2016	2017	2018
Коефіцієнт оборотності активів	Збільшення	2,11	1,12	0,95
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	Збільшення	1,39	3,96	4,57
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	Збільшення	6,69	5,64	5,77
Строк погашення дебіторської заборгованості, днів	Зменшення	54,55	64,70	63,22
Строк погашення кредиторської заборгованості, днів	Зменшення	262,69	92,28	79,89
Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	Збільшення	-2,66	-2,66	-4,75
Коефіцієнт оборотності основних засобів	Збільшення	2,4	1,2	1,0
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	Збільшення	109,27	2,63	1,99

Джерело: складено автором

З наведених даних можемо зробити висновки по наступним показникам:

- 1) Коефіцієнт оборотності активів зменшувався з 2016, що свідчить про те, що компанія все менш ефективно використовує власні ресурси
- 2) Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості збільшується, що говорить про позитивну динаміку
- 3) Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості та строк погашення дебіторської заборгованості зменшувались в досліджуваний період, що говорить про негативну тенденцію і що підприємству потрібно покращити ефективність роботи з боржниками
- 4) Строк погашення кредиторської заборгованості показує тенденцію до зменшення, що говорить про позитивні зміни в даній категорії

5) Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів не змінювався впродовж 2016- 2017 рр., але в 2018 він значно зменшився. Зниження даного показника свідчить про відносне збільшення виробничих запасів і незавершеного виробництва або про зниження попиту на готову продукцію

6) Коефіцієнт оборотності основних засобів зменшується, що показує на зменшення ефективності використання основних засобів підприємства

7) Коефіцієнт оборотності власного капіталу зменшується, що говорить про тенденцію до бездіяльності підприємства

Далі проаналізуємо показники рентабельності підприємства. Дані наведемо в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5.

Оцінка показників рентабельності підприємства

Показник	Нормативне значення	2016	2017	2018
Коефіцієнт рентабельності активів	> 0 Збільшення	-0.23	-0.06	0,03
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	> 0 Збільшення	-120,04	-0.13	0.07
Коефіцієнт рентабельності діяльності	> 0 Збільшення	-0,11	-0,05	0,04
Коефіцієнт рентабельності продукції	> 0 Збільшення	0,09	0,04	0,00

Джерело: складено автором

Всі показники доцільно розглядати в динаміці. Як бачимо з таблиці 2.5. всі показники рентабельності крім рентабельності діяльності зменшується, що говорить про те, що компанії терміново потрібно змінювати цю негативну тенденцію.

Стратегія ПрАТ «Оболонь» перш за все націлена на задоволення вимог та очікувань замовників і, за рахунок цього, на утримання лідируючої позиції на ринку пива та безалкогольних напоїв, при постійній увазі до збереження навколишнього середовища та врахування інтересів зацікавлених сторін.

Місія ПрАТ «Оболонь» - забезпечення споживачів натуральними,

якісними та доступними напоями. Діяльність ПрАТ «Оболонь» спрямована на розширення ринків продажу, збільшення прибутків, найповніше задоволення потреб споживачів. Мету ПрАТ «Оболонь» для себе формулює таким чином: зрозуміти споживача настільки, щоб товар чи послуга відповідали його реальним вимогам потребам.

Невід'ємною складовою частиною даної стратегії є постійне удосконалення системи управління, яка відповідає вимогам стандартів та правильне передбачення тенденцій розвитку ринку.

Спрямованість ПрАТ «Оболонь» на удосконалення системи управління вимагає:

- бути надійним партнером для постачальників і замовників при безумовному виконанні нормативних, законодавчих вимог, та договірних зобов'язань.
- бути кращими в сфері якості, безпеки продукції та ставленню до довкілля та зменшення професійних ризиків для персоналу та людей, що знаходяться на території.
- постійно виконувати очікування замовників, щодо смакових якостей, зовнішнього оформлення, асортименту продукції та обслуговування.
- спрямованість дій керівництва на підвищення результативності системи управління.

2.3. Аналіз комунікаційних процесів на підприємстві

ПрАТ «Оболонь» користується найрізноманітнішими засобами комунікацій як із зовнішнім середовищем, так і всередині підприємства. Керівники повинні завжди мати прямий та зворотній контакт з менеджерами нижчих ланок і, як наслідок, з усіма працівниками пивзаводу. Профспілки повинні підтримувати зв'язки з законними представниками осіб, що працюють за наймом.

Комунікативні схеми – це способи, за допомогою яких члени групи чи команди спілкуються між собою. Вони відрізняються потоками інформації, позицією лідера, ефективністю різних типів завдань. Менеджери можуть намагатися створити централізовану схему, коли завдання групи прості й рутинні, й, навпаки, сприяти децентралізації групи, якщо групові завдання складні (наприклад, ухвалення головного рішення про стратегію підприємства), оскільки відкриті канали комунікацій забезпечують більше взаємодії й ефективніше поширення інформації.

На ПрАТ «Оболнь» існують вертикальні та горизонтальні комунікаційні зв'язки в організаціях. Вертикальні комунікації відбуваються вгору й униз у ієрархічній структурі організації. У цих комунікаціях беруть участь менеджери, їхні керівники та підлеглі. Вертикальні комунікації можуть – і повинні бути – двонаправленими (спрямовані зверху вниз і знизу вгору), оскільки тоді вони (з активним зворотнім зв'язком) є ефективніші, ніж однонаправлені. Горизонтальні комунікації відбуваються між колегами та співробітниками на одному рівні. Вони сприяють координації між підлеглими ланками й відіграють головну роль у робочих командах, де є працівники різних відділів. Комунікації між рівнями організації (вертикальна структура) Інформація пересувається в організації з рівня на рівень у межах вертикальних комунікацій. Вона може передаватися по спадній, тобто з вищих рівнів на нижчі.

Проведемо оцінку ефективності комунікаційного процесу на ПрАТ «Оболнь» на підставі експертних оцінок.

Таблиця 2.6.

Оцінка ефективності комунікаційного процесу на ПрАТ «Оболнь» за різними критеріями

Засіб комунікації	Оцінка ефективності за критеріями		
	Досягнення цілі	Діалог	Задоволеність
1	2	3	4
Безпосереднє спілкування	90%	60%	85%
Електронна пошта	100%	70%	90%
Сайт	65%	65%	75%

Таблиця 2.6.

1	2	3	4
Гул-форми	100%	90%	85%
Online дошка RealTimeBoard	50%	20%	40%
Виступи на семінарах	70%	90%	95%
Відеоконференція на платформі Mirapolis	75%	80%	85%
Публікації в друкованих виданнях	50%	45%	55%
Публікації в електронних виданнях	60%	60%	75%
Проведення майстер -класів	100%	85%	80%
Відео інструкції	75%	50%	90%
Online трансляції заходів	75%	65%	80%
Телефонна розмова	100%	90%	75%
Електронна хмара Synology Cloud Station	65%	70%	80%

Джерело: сформовано автором

З даної таблиці видно, що найбільш ефективним способом комунікації є електронна пошта та проведення майстер-класів.

Як відомо, будь-яка організація складається з формальних і неформальних компонентів, ПрАТ «Оболонь» не є виключенням. Канал неформальних комунікацій можна назвати каналом розповсюдження чуток. Сфера розповсюдження чуток – це місця великої скупченості працівників: їдальні, коридори, автомати з кавою тощо. Оскільки по каналах чуток інформація передається значно швидше, ніж по каналах формального спілкування, керівники цілеспрямовано можуть використовувати чутки для запланованого витоку й розповсюдження певної інформації. Часто чуткам приписується репутація неточної інформації. Але за дослідженнями, від 80 до 99% чуток є правдивими, якщо інформація стосується самої компанії. Однак не варто звертати увагу на чутки про чиєсь особисте життя або емоційно забарвлену інформацію.

Що стосується внутрішніх комунікацій, то їх можна оцінити за наступними показниками.

Показник оцінки якості корпоративного управління з точки зору захисту інтересів власників

$$K_{\text{INT}} = (-)K_1 + (-)K_2 * (-)K_3 + (-)K_4 \quad (2.1)$$

K_1, K_2 - показники ефективності захисту інтересів власників відповідно в поточних доходах та у перспективних доходах;

K_3 – показник ефективності захисту інтересів власників порівняно з іншими учасниками корпоративних відносин;

K_4 – K_3 скорегований на частку акціонерного капіталу окремого власника.

Для ПрАТ «Оболонь», цей показник складе

$$K_{\text{INT}} = 0,45 + 0,76 * 0,78 - 0,2 = 0,84$$

Що свідчить про високий ступінь ефективності комунікацій.

Якість організаційних комунікацій, оцінюється за формулою:

$$Y_{\text{OK}} = f(K_{\text{ШВ}}; K_i) \quad (2.2)$$

$K_{\text{ШВ}}$ – ступінь швидкості передачі інформації;

K_i – здатність інформації задовольняти потреби процесу управління, пройшовши каналами передачі інформації.

Для підприємства, він складе

$$Y_{\text{OK}} = f(0,68; 0,75) = 0,798$$

Це свідчить про наявні можливості для вдосконалення якості комунікацій.

Тобто можна зробити висновок, що рівень комунікації на ПрАТ «Оболонь» не має досить високої ефективності і причиною цьому є наявність перешкод в передачі інформації.

Перешкоди, що виникають у сфері комунікацій на ПрАТ «Оболонь», поділяють на перешкоди в комунікаціях між особами та в організаційних комунікаціях.

До бар'єрів на шляху міжособових комунікацій на пивзаводі можна віднести:

перешкоди, що зумовлені сприйняттям;

семантичні бар'єри;

невербальні перешкоди;

поганий зворотній зв'язок;

невміння слухати.

Перешкодами в організаційних комунікаціях є

викривлення повідомлень;

інформаційні перевантаження;

незадовільна структура організації.

Люди реагують не на те, що в дійсності відбувається в їх оточенні, а на те, що сприймається як дійсне. Приділення уваги до деяких факторів, що впливають на сприйняття в процесі обміну інформацією, дозволяє не допустити зменшення ефективності комунікацій, своєчасно викинувши перешкоди, зумовлені сприйняттям. Одна з таких перешкод виникає з причини конфлікту між сферами компетенції, основами суджень відправника й одержувача. Люди можуть інтерпретувати одну ту саму інформацію по-різному залежно від накопиченого досвіду. Інформація, що вступає в протиріччя з нашим досвідом або раніше засвоєними поняттями, часто або повністю відкидається, або викривляється в залежності з цим досвідом або поняттями. Як наслідок, ідеї, закодовані відправником, можуть виявитися викривленими й не повністю зрозумілими.

Семантичні бар'єри. Коли на підприємстві, коли вступають в інформаційний контакт, працівники використовують символи, за допомогою яких намагаються обмінюватися інформацією й домагатися її розуміння. Відправник кодує повідомлення за допомогою вербальних і невербальних символів. Найуживанішими символами в повсякденному житті є слова. Оскільки слова (що є символами) можуть мати різні значення для різних людей, тому те, що хтось намагається повідомити, необов'язково буде інтерпретоване й зрозуміле таким же чином одержувачем інформації.

Семантичні варіації часто стають причиною невірною розуміння, оскільки у багатьох випадках не є факт, що одержувач інформації може точно зрозуміти значення якогось слова, яке використовує відправник.

Наприклад, керівник, що каже підлеглому, що звіт він вважає «адекватним», може мати на увазі, що він повен і відповідає меті. Натомість підлеглий може декодувати слово «адекватний» у тому значенні, що він простий і потребує значного покращення. Також можуть бути випадки, коли одержувач не знає значення якогось слова чи мовного звороту відправника. Наприклад, коли підлеглий каже керівникові, що партнери були «сатисфіковані» (тобто залишилися задоволені), то керівник може просто не зрозуміти значення цього виразу й подумати, що зустріч закінчилася провалом. Семантичні бар'єри можуть створювати комунікативні проблеми для компаній, що діють у багатонаціональному середовищі.

Невербальні перешкоди. Хоча вербальні символи (слова) – головний засіб для кодування ідей, ми використовуємо й невербальні символи для трансляції повідомлень. У невербальній комунікації використовуються будь-які символи, крім слів. Найчастіше невербальна комунікація відбувається одночасно з вербальною й може підсилювати або змінювати зміст слів. Обмін поглядами, вираз обличчя, наприклад, посмішки й виразу несхвалення тощо – усе це приклади невербальної комунікації. Використання вказівного пальця, щоб показати щось, прикриття роту рукою, доторкання, млява поза також відносяться до невербальних способів передачі значення. Ще один різновид невербальної комунікації формується тим, як ми проголошуємо слова. Маються на увазі інтонація, модуляція голосу, плавність мовлення тощо. Те, як ми проголошуємо слова, може суттєво змінювати зміст цих самих слів. Питання «Чи маєте ви якісь ідеї?» – на папері означає саме запит про ідеї. Але це саме питання, проголошене різким авторитарним тоном з роздратуванням у погляді може бути витлумачене таким чином: «Якщо ви знаєте, що для вас добре, а що погано, не пропонуйте жодних ідей, які суперечать моїм».

Як і семантичні бар'єри, культурні відмінності при обміні невербальною інформацією можуть створювати суттєві перешкоди для розуміння. Наприклад, отримавши від японця візитну картку, варто відразу прочитати її. Якщо ви

покладете її до кишені, ви тим самим повідомите японцю, що його вважають несуттєвою людиною.

Поганий зворотній зв'язок. Іншим обмежувачем ефективності обміну інформації між особами може бути відсутність зворотного зв'язку з приводу надісланого відправником повідомлення. Зворотній зв'язок важливий, оскільки дає можливість установити, чи дійсно ваше повідомлення, отримане одержувачем, витлумачене в тому розумінні, який ви спочатку йому надали. Невміння слухати. Ефективна комунікація залежить не лише від того, наскільки точно й ефективно особа вміє передавати інформацію, а й від того, наскільки він вміє приймати повідомлення. Нажаль, у розумінні більшості слухати – означає лише вести себе спокійно й давати іншій особі говорити. Але це є лише частиною цього процесу.

Викривлення повідомлень. Коли інформація рухається всередині організації вгору й униз, зміст повідомлень дещо викривлюється. Таке викривлення може бути зумовлено низкою причин. Повідомлення можуть викривлятися випадково через труднощі в контактах між особами (про що була мова вище). Свідоме викривлення інформації може мати місце, коли якийсь керівник не згоден з повідомленням. У такому разі він модифікує повідомлення таким чином, щоб зміна змісту відбувалася в його інтересах. Проблеми обміну інформацією внаслідок викривлення повідомлень можуть виникати також унаслідок фільтрації. У організації існує потреба фільтрувати повідомлення для того, щоб з одного якогось рівня на інший рівень організації або відділу направлялися лише ті повідомлення, які його стосуються. Для прискорення руху інформації або надання повідомленню більшої ясності різноманітні відомості об'єднуються й спрощуються перед тим направленням повідомлень у різні сегменти ПрАТ «Оболонь». Такий відбір може стати причиною непопадання важливої інформації до іншого сектору організації або попадання інформації туди з суттєвим викривленням змісту. Повідомлення, що відправляються «вгору», можуть викривлятися через різні статуси рівнів організації. Керівники вищої ланки мають вищий статус, тому виникає

тенденція надавати їм лише позитивну інформацію. Це може призвести до того, що підлеглий не інформує керівника про потенціальну чи існуючу проблему, оскільки «не бажає повідомляти керівникові погані новини».

Висновки до розділу 2

В розділі проаналізували стан пивоварної галузі України. Розглянули основних гравців ринку, таких як Carlsberg Ukraine, AB InBev, Альянс ППБ і Oasis CIS, Альянс Efes і SABMiller та інші. Визначили позицію ПрАТ «Оболонь» серед конкурентів. Визначили тенденцію розвитку галузі і помітили що починаючи з 2010 року і до 2019 року, обсяг випуску пива знижувався щороку, і за цей період скоротився майже вдвічі. На зменшення обсягу пива вплинув ряд факторів, серед котрих зниження купівельної спроможності населення, підвищення ставок акцизного збору на пиво, анексія Криму, складне політичне становище в державі та інші. Провели аналіз конкурентних сил, котрий охарактеризував ринкову ситуацію як помірну для розвитку підприємства, з помірним впливом конкурентних сил.

Оцінили ефективність комунікаційної діяльності підприємства. Визначили мету та місію ПрАТ «Оболонь», розглянули асортимент підприємства, та проаналізували корпоративний розвиток компанії, на даний момент підприємство використовує стратегію вертикальної диверсифікації, його господарська діяльність є достатньо ефективною.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ КОМУНІКАЦІЙ НА ПРАТ «ОБОЛОНЬ»

3.1. Прийняття управлінського рішення щодо підвищення ефективності комунікацій на ПрАТ «Оболонь»

У спрощеній формі комунікації відбуваються за такою схемою: хтось здійснює щось у напрямі когось із певним ефектом. Ефективність будь-яких комунікацій залежить від кількох елементів, зокрема:

- того, хто спілкується, або від джерела;
- суті повідомлення, або повідомлення;
- того, хто отримує, або аудиторії;
- як передається повідомлення, або каналів і засобів комунікацій [16].

Існує багато методів, які можуть бути використані для поліпшення системи комунікацій в організації. Серед них виділяють дві групи: вдосконалення міжособових комунікацій і вдосконалення організаційних комунікацій.

Вдосконалити міжособові комунікації на ПрАТ «Оболонь» можна на основі:

1. Розуміння потреб і настроїв підлеглих. Про стан людини та її бажання можна судити по тому, як вона ходить, дивиться або жестикулює. Менеджер повинен розпізнавати ці сигнали та відповідно їх інтерпретувати. Дозволяючи підлеглому вільно висловитися, менеджер забезпечує себе направленим знизу вгору потоком більш точної інформації.

2. Вдосконалення персональних стосунків. Слід зацентувати увагу на дев'яти позиціях, необхідних для створення цих взаємин: необхідність самоаналізу (самооцінка на основі інформації зворотного зв'язку); здатність розпізнавати та аналізувати цінності інших людей; розвиток у собі культурної та етичної толерантності; активність у вирішенні проблем; гнучкість; вміння вести переговори та долати перешкоди; тактовність у стосунках з людьми; вміння відновлювати стосунки; толерантність.

3. Використання зрозумілої мови та повторів. Незрозуміла термінологія, складні слова можуть вражати підлеглих, залишатися мало зрозумілими. Навпаки, використання зрозумілих слів та елементів повтору підвищує ефективність комунікацій (повідомлення повинно пристосовуватися до рівня аудиторії).

4. Правильний вибір засобів комунікацій. Кожний засіб комунікацій має свої переваги, але він буває ефективним лише за від-- повідних обставин (наприклад, особисті листи використовуються для вираження вдячності, пам'ятні записки - для розповсюдження інформації серед великої кількості працівників).

5. Забезпечення довіри у підлеглих. Кожен ефективно працюючий менеджер завойовує довіру у підлеглих і прагне її утримувати. Одним з критеріїв ефективності управління є рівень довіри підлеглих до свого керівництва.

6. Розвиток вміння слухати. У попередніх питаннях підкреслювалося, скільки часу менеджер витрачає на комунікації, в тому числі і на отримання усної інформації від підлеглих, рівних за рангом та від керівників.

7. Забезпечення активності слухача. Відповідності до теоретичних посилянь, виділяються такі групи слухачів: керуючі, оцінюючі, вивчаючі, згладжуючі, активні. Остання група слухачів створює можливість висвітлити суть проблеми на основі зворотного зв'язку та підтримки з боку отримувача інформації.

Вдосконалення організаційних комунікацій на ПрАТ «Оболонь» можливе шляхом реалізації таких кроків:

1. Об'єктивна оцінка трудомісткості кожної управлінської функції. Постійна увага до виявлення реальної трудомісткості управлінських функцій, вилучення зайвих видів робіт, усунення дублювання у роботі споріднених підрозділів створює умови для оптимального розподілу праці та спеціалізації управлінської діяльності.

2. Вдосконалення інформаційних потоків і діловодства. Ефективно працюючі менеджери розуміють, що рівень обгрунтованості, оперативності управлінських рішень залежить від досконалості документообігу.

3. Перегляд організаційної структури управління організацією. Одна з вимог до організаційної структури управління – забезпечити реалізацію стратегічних планів організації. Саме під цим кутом зору слід розглядати процес вдосконалення організаційної структури. Чим простіше та чіткіше побудована структура управління, тим легше персоналові брати участь у реалізації мети фірми.

4. Застосування сучасних інформаційних технологій. Використання персональних комп'ютерів, телетайпів, електронної пошти, інших сучасних інформаційних засобів суттєво впливає на процес формування ефективної комунікаційної мережі.

Комунікація на ПрАТ «Оболонь» поділяється на формальну і неформальну. Відповідно до цього принципи управління формальної і неформальної комунікацією в організації також відрізняються. Розглянемо кожну з цих груп принципів. Принципи організації ефективного комунікаційного процесу з персоналом (формальна комунікація):

- регулярне дослідження ставлення персоналу до організації та менеджменту, що дозволяє виявити проблеми до того, як вони стануть кризою;
- послідовність і регулярність комунікацій, повідомлення як хороших, так і поганих новин;
- персоніфікація і щирість комунікацій, їх особистий характер;
- у повідомленнях для персоналу потрібно говорити про перспективи розвитку організації;
- інноваційність та креативність у виборі комунікаційних рішень;
- поліцентризм і мультінаправленість комунікацій.

Коли мова йде про комунікаційну політику по відношенню до неформальної комунікації, то треба враховувати, що важливу роль в комунікаційних мережах організації відіграє інформація, поширювана у формі

чуток. Чутки – це сукупність оціночно-нейтральних відомостей (істинних або помилкових), які виникають з анонімних джерел і поширюються по неформальних каналах. На відміну від офіційної інформації вони не володіють достатньою надійністю і виникають при дефіциті чи недовірі до інформації, що йде від керівництва. Типові теми чуток – це майбутні скорочення, засоби покарання за запізнення, можливі зміни в структурі організації, передбачувані переміщення по службі та ін. У поширенні чуток також беруть участь члени організації – носії відповідних комунікаційних ролей: «посильні» – поширюють чутки; «інтерпретатори» – вони додають до чуток власні міркування; «скептики» – ті, хто сумнівається в достовірності чуток; «прихильники» – ті, хто вірить їм і відстоює їх правоту; «приймають рішення» – готові діяти згідно з чутками. Топ-менеджмент організації може використовувати канал чуток, щоб підготувати співробітників до можливих змін, сприйняттю інформації, що носить стресовий чи особистісно-значущий характер та ін. Інформація, поширювана по такому каналу, як правило, зустрічає менш критичний захист. Чутки, що завдають шкоди загальній атмосфері компанії, повинні негайно припинятися, публічно або шляхом запуску контр-слуху по тих же каналах. Навпаки, чутки, які сприятливо впливають на співробітників, повинні вміло підігріватися.

В цілому, менеджеру з комунікацій ПрАТ «Оболонь» в організації необхідно мати інструменти і технології, що дозволяють:

- вивчати рівень і ступінь інформованості персоналу і неформальних груп, структурних підрозділів з ключових питань життєдіяльності організації;
- визначати інформованість адміністративно-управлінського апарату про оцінку його діяльності з боку керованих;
- виявляти перешкоди, спотворення, чутки, що наповнюють інформаційне поле;
- виявляти неформальні комунікаційні мережі і носіїв певних комунікаційних ролей для надання їм відповідної підтримки (придушення);

- мати систему внутрішньофірмового інформування працівників, що забезпечує «прозорість» і «гласність» діяльності всіх структурних підрозділів організації та зміцнює організаційні зв'язки;

- організовувати неформальне (неофіційні) спілкування керівництва з рядовими працівниками організації;

- організувати ефективну систему зворотного зв'язку, що дозволяє, по-перше, контролювати своєчасність і адекватність засвоєння інформації, і, по-друге, прискорити реакцію керівництва на ініціативи, які виходять знизу.

Формування комунікаційної системи повинно ґрунтуватися на чіткій послідовності виконання певних етапів, які забезпечують її економічну обґрунтованість з одночасним забезпеченням виконання усіх перелічених вище функцій. На основі існуючих підходів доцільно представити узагальнену послідовність формування комунікаційної системи підприємства з урахуванням економічної складової (рис. 3.1)

Підвищення ефективності комунікаційних систем ПрАТ «Оболонь» можливо на основі детального аналізу використовуваної технології комунікацій та визначенні розривів, нестиковок або провалів в комунікаційному процесі. Майже для всіх організацій регулювання інформаційних потоків залишається досить проблематичним явищем: інформація не завжди потрапляє саме до тієї особи, до якого вона повинна потрапити, а якщо й до того, то не завжди своєчасно. Крім того, в ряді організацій існує проблема нерівномірного інформаційного навантаження. Тому дуже важливим і найбільш часто використовуваним напрямком у вдосконаленні комунікаційного процесу виступає оптимізація системи зворотного зв'язку, усунення комунікаційних бар'єрів, підвищення точності переданої інформації.

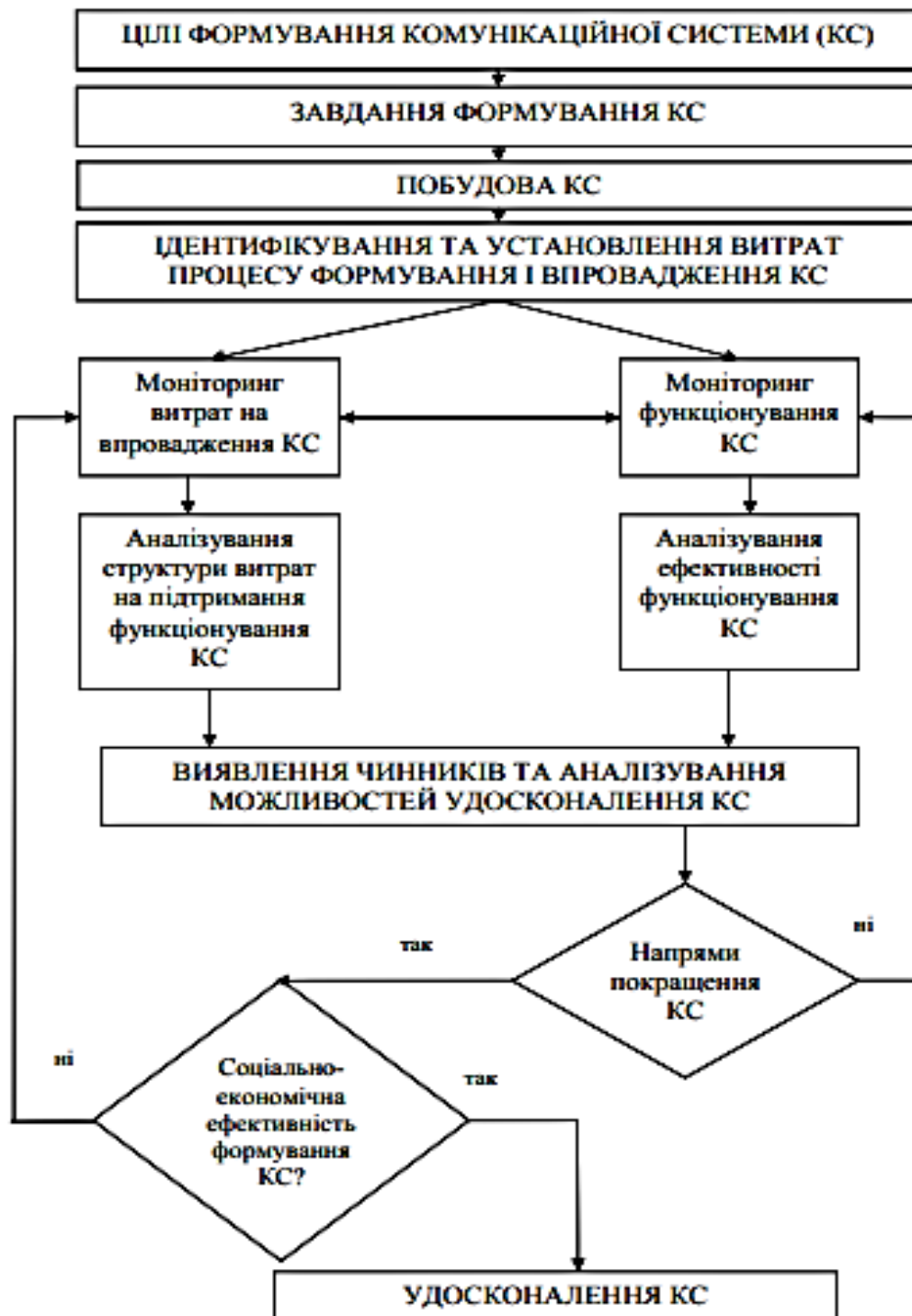


Рис. 3.1. Послідовність прийняття управлінського рішення з формування комунікаційної системи підприємства з урахуванням економічної складової

Джерело: узагальнено автором на підставі [16, 45]

Сформуємо мережевий графік проекту, що дає уявлення про його критичний шлях та тривалість у робочих днях.

Для цього використаємо таблицю 3.1.

Таблиця 3.1.

Операції необхідні для складання програми введення програмного продукту з метою підвищення ефективності комунікацій зі споживачами

Операція	Опис	Передують	Оціночний час (тижнів)			
			оптимістичний	найбільш ймовірний	песимістичний	очікуваний
A	Визначення цілей формування комунікаційної системи	-	1	2	3	2
B	Ідентифікування витрат на встановлення ІС	A	1	3	5	2
C	Визначення кількості робочих місць для встановлення ІС	B	1	1	2	1
D	Визначення структури витрат на підтримання ІС	C	1	2	3	1
E	Навчання персоналу	D	1	2	5	3
F	Купівля програмного продукту	E	1	1	2	1
G	Запровадження в роботу ІС	F	1	3	5	2
H	Контроль за використання ІС персоналом	G	1	3	4	2
J	Внесення коректив в роботу персоналу	H 1	1	1	3	1
K	Оцінка ефективності програмного продукту	J	1	1	4	1

Джерело: розроблено автором

Методами поліпшення комунікації на ПрАТ «Оболонь» можна виділити наступні:

1. Управлінське регулювання: чітке визначення та формулювання завдань; формування чіткого уявлення про потреби в інформації начальника і підлеглих; планування, реалізація, контроль у напрямку поліпшення інформаційного обміну; обговорення планів, завдань, шляхів їх вирішення.

2. Удосконалення системи зворотного зв'язку: переміщення людей з одного підрозділу організації в інше з метою обговорення; опитування працівників, в середовищі яких необхідно виявити: чи чітко доведені до них завдання їх діяльності, з якими потенційними і реальними проблемами стикаються або можуть зіткнутися стратегії змін; чи отримує їх керівник для пропозицій.

3. Удосконалення системи збору інформації з метою зниження тенденції фільтрації ідей або їх ігнорування на шляху знизу вгору.

4. Створення каналів інформаційних повідомлень (статті, радіо та ін.).

5. Впровадження сучасних інформаційних технологій (електронна пошта, відеоконференція та ін.).

Управління комунікаціями необхідно будувати на принципах, що визначають увагу керівника до цієї сторони його діяльності як менеджера, а також науковий підхід до формування системи комунікацій в організації.

До такого роду принципів належать:

– принцип формування структури комунікацій, що відповідає потребам співробітництва, партнерства та компетентності;

– принцип регулювання масштабів комунікацій для певних посадових осіб і підрозділів;

– принцип раціонального використання робочого часу керівника;

– принцип інформаційного забезпечення комунікацій, розподіл інформації для встановлення і підтримки необхідних комунікацій;

– принцип повноважень і відповідальності;

– принцип регулювання комунікативного навантаження різних ланок організації;

– принцип обліку неформальних комунікацій і використання їх у процесі управління.

Особливу увагу слід приділити висхідній комунікації, яка сповіщає менеджера про стан підлеглих, допомагає йому правильно визначити якості працівників і відкриває шлях для більш ефективних комунікацій зверху вниз. У той же час існує проблема спотворення комунікацій, що надходять знизу вгору, тому що працівники частіше будуть говорити начальнику те, що він хоче почути, а не те, що є насправді.

Для поліпшення висхідних потоків на ПрАТ «Оболонь» можна використовувати такі допоміжні системи:

– систему дій, що позначається терміном «політика відкритих дверей», яка являє собою готовність керівника будь-якого рангу вислуховувати пропозиції рядових працівників;

– систему дій «виведення управління за межі кабінету», зокрема обхід керівником підприємства.

Неформальні комунікації пов'язані з неформальними групами і неслужбовими питаннями, а також поширенням чуток. Система чуток добре працює, оскільки використовує багато каналів. Інформація може дійти до величезного числа людей за короткий проміжок часу. Необхідно навчитися користуватися системою чуток і не перешкоджати неформальній комунікаційній мережі. В цілому, головна перевага системи неформальних комунікацій – в її більшій гнучкості, що нерідко сприяє якнайшвидшому поширенню інформації.

Для того, щоб комунікаційний процес на ПрАТ «Оболонь» відбувся якісно, вчасно та ефективно, менеджери повинні керуватись такими правилами:

1. Починаючи комунікацію, потрібно чітко визначити ідею, яку намагатимуться вкласти в повідомлення. Для цього потрібно врахувати цілі тих осіб (одержувачів), до котрих це повідомлення буде відправлятися.

2. Проаналізувавши ціль кожної комунікації, потрібно вибрати найважливішу серед них, після чого вибрати відповідну мову, інтонацію тощо.

3. Доцільно проаналізувати також і оточення при комунікації. Для цього важливим є правильно вибрати час комунікації, її форму, клімат в організації тощо. Комунікація повинна постійно пристосовуватися до змін у середовищі.

4. Плануючи комунікації, бажано також проконсультуватися з іншими співробітниками, оскільки важливим є їх залучення.

5. Важливо звернути увагу на інтонацію та зміст повідомлення, оскільки це впливає на позиції одержувачів повідомлення.

6. Варто пам'ятати, що також важливим є той факт, що при здійсненні комунікації потрібно врахувати досвід минулого, сьогодення і націлюватися на майбутнє.

3.2. Обґрунтування доцільності запровадження інформаційної системи для підвищення ефективності комунікацій на пивзаводі

В минулому в підприємствах ніхто не замислювався над тим, що різні засоби просування мають різні цілі та методи впливу, а отже потребують єдиної програми просування. Сьогодні, однак, все більше підприємств приймають концепцію інтегрованих маркетингових комунікацій. Згідно цієї концепції підприємство ретельно продумує та координує роботу своїх численних каналів комунікацій: реклама в засобах масової інформації, персональний продаж, стимулювання збуту, звязки з громадкістю, прямий маркетинг та упаковка товару для формування чіткої, послідовної та переконливої уяви про підприємство та його товари [24].

Щоб реалізувати на практиці концепцію інтегрованих маркетингових комунікацій, деякі підприємства призначають директора з маркетингових комунікацій, якій відповідає за всю систему. Саме інтегровані маркетингові комунікації дозволяють ефективно обрати засоби комунікацій та забезпечити ефективний збут, скоординувати тисячі дій підприємства і таким чином створити цілісний імідж підприємства. Використовуючи цю концепцію, підприємство розробляє єдину стратегію комунікацій, що дозволяє постійно демонструвати, як підприємство та товари, які воно виробляє, допоможуть споживачам вирішити їхні проблеми.

Сучасний бізнес вимагає автоматизації різних процесів, що суттєво спрощує роботу. Так, вже складно уявити активно розвивається компанію без налаштованого складського або бухобліку, а також використання спеціального програмного забезпечення. Однією з різновидів таких є CRM система.

Таке рішення дозволить автоматизувати і привести до єдиних стандартів відносини з клієнтами, а саме:

- зробити єдину базу клієнтів і контрагентів, привести її до загальним стандартам;

- ефективно займатися контролем роботи відділу продажів (причому, це можна робити в будь-який час);
- стежити за ефективністю роботи з лидами (вхідними дзвінками, запитами), отримувати статистику і аналітику;
- займатися стратегічним розвитком бізнесу, планувати розширення і поліпшення якості роботи.

Для ПрАТ «Оболонь» важливо, щоб клієнти ставали постійними і приходили знову і знову, а відділ продажів займався саме продажами, а не рутинною роботою, тому CRM система просто необхідна. Вона повністю візьме на себе виконання рутинною роботи, яка зазвичай забирає багато часу у співробітників. Після впровадження менеджери зможуть більше часу приділяти продажу, а система буде займатися:

- ведення клієнтської бази;
- створенням історії взаємовідносин з клієнтами;
- швидким оформленням необхідних документів;
- організацією, плануванням роботи з клієнтами;
- розсиланням рекламних матеріалів з вигідними пропозиціями для покупців;
- створенням звітів про виконану роботу [35].

Можна, звичайно, скористатися і Microsoft Office або просто використовувати облікову систему, але не буде достатньої функціоналу для роботи. А на самому початку доведеться неабияк потрудитися, щоб продумати всі деталі роботи. Плюс, звичайна облікова система на відміну від CRM не враховує характеристики клієнтів і історію взаємин, які дозволять більш правильно і продуктивно вибудовувати процес продажів.

Наприклад, є клієнт, який купує у компанії мало, він практично не цікавий, але виявляється, що у конкурентів він витрачає величезні суми. Тобто, він може стати постійним клієнтом, та ще й з VIP статусом. CRM-система дозволяє враховувати ці нюанси, щоб надалі будувати більш правильну та ефективну стратегію взаємовідносин з клієнтами.

Розглядати користь CRM-системи для бізнесу краще всього з двох сторін: для директора організації і для менеджера відділу продажів компанії.

Щоб збільшити прибутковість компанії, є всього два шляхи: перший – зменшити витрати, другий – збільшити продажі. З першим і з другим допомагає CRM система. Це універсальний інструмент, який дозволяє:

- сформувати якісну воронку продажів;
- знайти слабкі місця в процесі роботи з клієнтами;
- сегментувати клієнтів за різними принципами, наприклад, перспективності та прибутковості [55].

Робота з клієнтами за допомогою CRM стає простіше, її легше аналізувати, контролювати, оцінювати якість роботи кожного окремого співробітника, вводити в курс нових менеджерів.

Налаштована CRM система дозволяє менеджерам відділу продажів нічого не випускати з виду. Завжди перед очима чіткий графік завдань на день, плюс перед очима знаходиться більша кількість клієнтів з бази, ніж при ручному веденні. І, як результат, більший охоплення і більшу кількість продажів. Зручний інтерфейс дозволяє аналізувати взаємовідносини з клієнтами (за будь-який уривок часу), відстежувати угоди і збільшувати повторні продажі.

Для того, щоб вибрати підходящу CRM систему, потрібно визначити, які функції обов'язково повинні бути присутніми в програмному забезпеченні.

CRM система не тільки відповідає за управління взаємовідносин з клієнтами, але й впливає на ріст компанії. Хороша CRM-система повинна мати обґрунтовану рентабельність інвестицій і повинна допомагати розраховувати ваші вигоди і навіть скоротити ресурси.

Для того, щоб провести детальний аналіз і вибрати оптимальну CRM систему вам доведеться витратити досить багато часу але з огляду на той факт що доходи компанії будуть залежати від вибору системи, поспішати і економити на цьому етапі не варто. Розглянувши різні варіанти таких систем пропонуємо запровадити KeerInCRM. Це розумна і проста онлайн CRM система для бізнесу. Все що потрібно для організації роботи з клієнтами,

угодами і завданнями. Бути в курсі всього, що відбувається в компанії, нічого не забувати, автоматизувати рутину і збільшувати продажі. В наявності все необхідне для збільшення продажів, економії часу і аналізу продажів товарів. Автоматичне отримання запитів з сайту, чату, формування ТТН, введення фінансів, автоматичний перенос замовлень по воронці згідно статусів доставки, генерація документів, залишки на складі і багато іншого [55].

Розглянемо ефективність запровадження KeepinCRM системи для налагодження ефективних комунікацій на ПрАТ «Оболонь».

Для цього скористаємось наступними вихідними показниками:

- кількість лідів - 10 000 - люди знайомі з продуктом, які потенційно можуть стати клієнтами;

- кількість потенційних угод - 600 - угоди, які знаходяться у воронці продажів;

-% конверсії лідів в потенційні угоди - 6%;

- кількість завершених угод - 400;

-% конверсії потенційних угод в завершені - 66,7%;

- обсяг продажів компанії за місяць - 80 000 грн

- середня сума угоди - 200 грн

Очікувані ефекти від впровадження CRM системи:

1. Зростання кількості лідів на 3%. Можна отримати за рахунок виключення втрати клієнтів, створення єдиної бази клієнтів для холодних дзвінків і підвищення їх якості за рахунок прослуховування дзвінків, налаштування масових email - розсилок, їх оптимізації за рахунок А/В тестування, налаштування додаткових тригерних маркетингових комунікацій.

$$10\,000 * 1,03 = 10\,300 \text{ лідів}$$

2. Зростання кількості потенційних угод на 3% за рахунок збільшення кількості лідів, і на 7% за рахунок підвищення % конверсії. Досягається за рахунок якісної сегментації клієнтів, автоматизації взаємодії з клієнтом і підвищення продуктивності роботи співробітників в результаті

автоматизації рутинних завдань, створення єдиної бази, скорочення часу на внутрішні комунікації та документообіг і ряду інших оптимізацій.

1) $600 * 1,03 = 618$ потенційних угод

2) $618 * 1,07 = 661$ потенційних угод

3. Зростання кількості укладених угод за рахунок збільшення числа потенційних угод на 10%, і на 5% за рахунок підвищення % конверсії шляхом автоматизації воронки продажів і взаємодій з клієнтом, зниження кількості втрачених клієнтів.

1) $400 * 1,1 = 441$ завершених угод

2) $440 * 1,05 = 463$ завершених угод

Результат - 463 завершених угод або 92 600 грн

4. Підвищення суми середнього замовлення за рахунок впровадження процесів cross-sales, up-sales і over-sales на 7%.

1) $92\ 600 * 1,07 = 99\ 082$ грн

Порівнявши показники обсягу продажів, ми побачимо, що якісні зміни, викликані впровадженням CRM системи, дозволяють підвищити обсяг продажів на 10% за рік.

Вартість ліцензії в KeerpinCRM для 15 співробітників, з інтеграціями і консультаціями обійдеться приблизно в 15000 тис. грн. Таким чином, не важко підрахувати що вартість впровадження CRM системи при правильному налаштуванні і використанні окупиться менше, ніж за місяць.

Впроваджуючи систему необхідно розуміти, що CRM - це не панацея, яка магічним способом підвищить продажі, а інструмент, який дозволяє усунути частині фінансових втрат від критичних проблем в області клієнтських відносин - зривів угод, втрати клієнтів, неефективних маркетингових кампаній за рахунок оптимізації процесів.

3.3. Вплив запропонованих заходів на ефективність господарської діяльності підприємства

Розглянемо яким чином вплине запровадження обраної нами KeepinCRM системи на господарську діяльність підприємства.

Початкові інвестиції ІІ складають 15000 тис грн, згідно даних компанії, яка займається розповсюдженням даної системи:

Обсяги реалізації зростуть на 10% і складуть $5\,078\,764 * 10 = 50\,787\,64$ тис.грн.

Відповідно витрати також зростуть пропорційно $4\,292\,370 * 10\% = 429\,237$ тис.грн.

Додатковий прибуток підприємство отримає в розмірі $50\,787\,64 - 429\,237 = 78\,639,4$ тис. грн.

Відповідно чистий прибуток складе $78\,639,4 * 0,82 = 64\,484$ тис.грн.

Розрахуємо відносні показники

Витрати на 1грн. виробленої продукції, розраховується за формулою;

$$V_{1\text{грн}} \text{ВП} = C_{\text{пВп}} / \text{ОВП}; \quad (3.1)$$

де, $C_{\text{пВп}}$ - повні витрати на 1 дал продукції;

ОВп- обсяг виробленої продукції в діючих цінах підприємства

$$V_{1\text{грн}} \text{ВП} = 429\,237 / 50\,787\,64 = 0,85 \text{ грн.}$$

Рентабельність продукції

$$64\,484 / 429\,237 = 15\%$$

Розрахуємо інвестиційну ефективність запропонованого заходу

Ставка дисконту

g - ставка дисконту (норма прибутку, яку передбачає отримати інвестор від вкладення інвестицій, враховуючи ступінь ризиків), приймаємо g на рівні ставки НБУ = 15%;

Чистий грошовий потік ЧГП розраховують наступним чином:

$$\text{ЧГП} = \text{Пр} * (1 - \text{СП}) + \text{Ам}, \quad (3.2)$$

де, Пр-прибуток, СП - податок на прибуток, СП = 18%; Ам - норма амортизаційних відрахувань.

$$\text{ЧГП} = 246708 \text{ тис. грн.}$$

Теперішня вартість грошового потоку ТВ — це вартість майбутнього доходу на теперішній період. Розраховується за формулою:

$$\text{ТВ}_t = \text{ЧГП}_t * \acute{\alpha}_t, \quad (3.3)$$

де, ТВ_t -теперішня вартість; $\acute{\alpha}_t$ -коефіцієнт дисконтування; t - період економічного життя проекту.

Коефіцієнт дисконтування по роках ($\acute{\alpha}_t$) життєвого циклу визначається за формулою;

$$\acute{\alpha}_t = 1 / (1 + g)^t; \quad (3.4.)$$

де, g - ставка дисконту (норма прибутку, яку передбачає отримати інвестор від вкладення інвестицій, враховуючи ступінь ризиків), приймаємо g на рівні ставки НБУ = 15%;

$$\acute{\alpha}_1 = 0,869565$$

$$\acute{\alpha}_2 = 0,756144$$

$$\acute{\alpha}_3 = 0,657516$$

$$\acute{\alpha}_4 = 0,57153$$

$$\acute{\alpha}_5 = 0,497177$$

$$\sum \acute{\alpha}_t = 3,35$$

t - період дисконтування (час у роках, коли інвестиції можуть бути перенесені на готовий продукт); t - розраховуємо на основі норми амортизації: $t = 100 / \text{Ам} = 100 / 21,925 = 4,56 = 5$ років

Розраховуємо теперішню вартість грошового потоку за період експлуатації проекту(життєвий цикл).

$$\text{ТВ}_{\text{проекту}} = 64484 * \sum 1 / (1 + 0,15)^t = 64484 * (0,869565 + 0,756144 + 0,657516 + 0,57153 + 0,497177) = 216145,983 \text{ тис.грн.}$$

Чиста теперішня вартість ЧТВ визначає доцільність впровадження проекту ($\text{ЧТВ} > 0$ - проект доцільний до впровадження).

$$\text{ЧТВ} = \text{ТВ}_{\text{проекту}} - \text{П}$$

$ЧТВ=216145,983-15000=201146$ тис. грн отже; проект є доцільним.

Період окупності інвестицій ПОІ — один з основних показників, що визначає доцільність впровадження заходу, а також отримання кредиту; це період часу (роки), за який вкладені початкові інвестиції окупляться за рахунок доходів.

Простий ПОІ передбачає, що доходи по роках життєвого циклу проекту не змінюються ($ЧГП1 = ЧГП2 = ЧГП3 = ЧГП4 = ЧГП5$).

$$ПОІ_{\text{простий}} = \Pi / ЧГП; \quad (3.5)$$

$$ПОІ_{\text{простий}} = 15000 / 64484 = 0,23 \text{ роки. ,}$$

Дисконтований ПОІ враховує зміну вартості грошей:

$$ПОІ_{\text{дисконтований}} = \Pi / ТВ_{\text{середня}} \quad (3.6)$$

$$ТВ_{\text{середня}} = ТВ / t \quad (3.7.)$$

де, $ТВ_{\text{середня}}$ - середня теперішня вартість проекту; t - термін «життя» проекту. Тоді $ТВ_{\text{середня}} = 216145,983 / 5 = 43229$ тис. грн.;

$$ПОІ_{\text{дисконтований}} = 15000 / 43229 = 0,3 \text{ роки}$$

Індекс доходності ІД визначають співвідношенням теперішньої вартості грошових надходжень і початкових інвестицій. Проект є доцільний до впровадження, якщо $ІД > 0$

$$ІД = ЧТВ / \Pi \quad (3.8)$$

$$ІД = 201146 / 15000 = 13,4$$

Індекс прибутковості Π також характеризує інвестиційну привабливість проекту: $\Pi > 1$ - проект привабливий.

$$\Pi = ТВ_{\text{проекту}} / \Pi \quad (3.9)$$

$$\Pi = 216145,983 / 15000 = 14,4$$

Запропонований захід певною мірою вплине на результати діяльності ПрАТ «Оболонь» для оцінки цього впливу складемо загальну таблицю результативності запропонованого заходу та впливу на економічну діяльність підприємства (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Результати запропонованих заходів

Показник	Введення системи CRM
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис.грн	507876,4
Повні витрати на виробництво та реалізацію продукції, тис.грн	429237
Прибуток від реалізації продукції, тис.грн	78639,4
Чистий прибуток	64484

Джерело: складено та розраховано автором

Внаслідок запропонованого заходу на ПрАТ «Оболонь» чистий дохід від реалізації продукції збільшиться на 507876,4 тис.грн.

Зведемо отримані результати до аналітичної таблиці 3.3

Таблиця 3.3

Вплив запропонованого заходу на основні техніко-економічні показники діяльності ПрАТ «Оболонь»

Найменування показника	2018р	план	"	
			Абсол.	Відн., %
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) , тис. грн.	5078764	5586640,4	507876,4	10
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) , тис. грн.	4292370	4721607	429237	10
Валовий прибуток (збиток) , тис. грн.	786393	865032,4	78639,4	10
Адміністративні витрати	303955	311331	7376	2
Витрати на збут	675489	738629	63140	9
Повні витрати на реалізацію продукції, тис. грн.	5271814	5771567	499753	10
Прибуток (збиток) від реалізації продукції, тис. грн.	-128200	-49560,6	78639,4	39
Чистий прибуток (збиток) , тис. грн.	-365420	-300936	64484	-18
Витрати на одну гривню реалізованої продукції, грн.	1,04	1,03	-0,01	-1
Рентабельність продукції (за операційним прибутком), %	-2,99	-1,05	1,94	-
Рентабельність діяльності підприємства, %	-8,51	-6,37	2,14	-
Термін окупності дисконтований, р	-	0,3	-	-

Джерело: побудовано автором на основі фінансової звітності

В результаті розрахунків техніко-економічних показників проекту по запровадженню KeerInCRM системи для підвищення ефективності комунікацій

з клієнтами на ПрАТ «Оболонь» встановлено, що відбудеться приріст обсягів реалізації на 10%, що становить 507876,4 тис. грн.. При цьому собівартість складе 4721607 тис. грн, у плановому році, а повні витрати витрати на весь обсяг виробництва досягнуть 5771567 тис. грн.

Разом з цим, загальний прибуток на весь обсяг виробленої продукції буде складати 865032,4 тис.грн Це достатньо високі показники по галузі.

Рівень інвестицій або капіталовкладень становить 15000 тис.грн. При цьому звичайний термін окупності інвестицій складатиме 0,23 року, а дисконтований, з урахуванням фактору часу, 0,3 роки. Так як життєвий цикл проекту складає 5 років, то вищеприведені показники є прийнятними. Отже доцільність запровадження запропонованого проекту очевидна..

Висновки до розділу 3

Отримати реальну користь для бізнесу можливо тільки тоді, коли чітко встановленні принципи його функціонування. Водночас, гарантувати успіх підвищення ефективності комунікацій можна тільки у разі, якщо глибоке розуміння бізнес-процесів доповнюється знанням можливостей системи і дає змогу запропонувати оптимальне рішення в кожному конкретному випадку. Ефективне вирішення цього завдання можливе при кваліфікованому CRM, під час якого визначають поточні цілі проекту, детально аналізують бізнес-процеси компанії, а також шукають найбільш доцільні рішення для отримання очікуваного бізнес-результату. Отже, впровадження CRM-системи, є одним із пріоритетних напрямів розвитку будь-якої компанії, оскільки зможе забезпечити підвищення ефективності комунікацій на ПрАТ «Оболонь» за рахунок підвищення якості обслуговування клієнтів, зменшення трудовитрат на супроводження й звільнити співробітників від рутинної роботи. CRM-система дозволяє автоматизувати процес спілкування з клієнтом і методи обробки його звернень, що позитивно відображається в реалізації клієнтоорієнтованої стратегії компанії та сприяє росту її прибутків.

ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

Для проектування інформаційних потоків в організації керівництва навчальним закладом необхідно зосередити увагу на комунікаціях, пов'язаних з потребами інформаційної взаємодії у процесі управління. При цьому важливо пам'ятати, що комунікації – це не просто передавання інформації, це обмін інформацією між людьми, спрямований на взаємопорозуміння. Комунікація відбувається за умов, коли одна сторона пропонує інформацію, а інша її сприймає. Обмін інформацією входить в усі види управлінської діяльності, тому комунікацію називають процесом, який об'єднає організацію в єдине ціле, бо якщо ліквідувати комунікації або не усувати перепони на їхньому шляху, то організація перестане бути керованою, а її діяльність буде хаотичною, некоординованою. Базою комунікацій є ефективне інформаційне забезпечення, яке дає змогу організувати своєчасне надходження необхідної кількості інформації відповідної якості на всі рівні й ланки менеджменту.

Дослідники комунікаційних процесів в організаціях стверджують, що всі зв'язки людей на підприємстві організувати неможливо, та в цьому немає й потреби. А от обмежити їхній склад тільки діловим спілкуванням варто. При створенні такої системи комунікацій необхідно відповісти на такі питання: кому необхідна інформація? Яка необхідна інформація і яке джерело може забезпечити необхідну інформацію? Знання природи комунікацій, суті комунікативних процесів, напрямів трансакцій потрібне керівникові навчального закладу для досягнення взаємо порозуміння в колективі, забезпечення чіткого спілкування з підлеглими, що сприяє якісному виконанню його функціональних обов'язків.

Україні сьогодні виробляють понад 880 найменувань пива . Серед всіх алкогольних продуктів пиво займає перше місце по продажах і становить 46,1% в сегменті алкогольних напоїв. За рік з 2017 по 2018 обсяги продажів в категорії «пиво» зросли на 20,5% (дані Nielsen, без території АРК, Донецької та Луганської областей). У 2016 ціна на пиво росла: в порівнянні з 2017

вона збільшилася на 37%. У 2018 році тенденція не зникла: ціна виросла на 27%. Ринок пива в останній раз показував зростання в 2018 році (було вироблено 330 млн. дал.). Після цього він почав падати. І на даний момент скоротився вже в 1,5 (півтора) рази. Падіння прискорилося в кінці 2017 - початку 2018 року. Криза в країні, втрата територій, проведення АТО: все це вплинуло на плачевні результати галузі. Експорт пива зменшився (Росія була одним з головних ринків збуту української продукції).

ПрАТ «Оболонь» — корпорація з виробництва пива, безалкогольних та слабоалкогольних напоїв, мінеральної води. Окрім цього, компанія має дозволи на гуртову та роздрібну торгівлю напоями, діяльність транспортних агентств. До складу компанії входять головний завод у Києві з віддаленими виробництвами в Олександрії та Чемерівцях Хмельницької області, два дочірні підприємства — «Пивоварня Зіберта» (Фастів, Київська обл.) та «Красилівське» (Красилів, Хмельницька обл.), а також підприємства з корпоративними правами в Бершаді, Коломиї, Охтирці, Рокитному, Севастополі та Чемерівцях.

У 2018 році підприємства ПрАТ «Оболонь» випустили 96,1 млн дал пива, 14,8 млн дал безалкогольних напоїв, 2,4 млн дал слабоалкогольних напоїв і 8,3 млн дал мінеральної води. Такі обсяги виробництва дозволяють «Оболоні» бути одним із лідерів на всіх ринках, де представлена продукція корпорації.

Окрім напоїв, компанія займається випуском промислових товарів, таких як пивоварний солод, гранульована пивна дробина, бандажна стрічка (виготовляється з переробленої ПЕТ-тари). У 2018 році було виготовлено 158,4 тис. тонн пивоварного солоду.

Вдосконалити міжособові комунікації на ПрАТ «Оболонь» можна на основі:

1. Розуміння потреб і настроїв підлеглих.
2. Вдосконалення персональних стосунків.
3. Використання зрозумілої мови та повторів.
4. Правильний вибір засобів комунікацій.

5. Забезпечення довіри у підлеглих.

6. Розвиток вміння слухати.

7. Забезпечення активності слухача.

Для підвищення ефективності комунікацій зі споживачами на ПрАТ «Оболонь» було запропоновано ввести CRM систему, запровадження якої дає приріст 10% зростання обсягів продажу, що позитивно вплине на фінансовий стан підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абраменкова, А. Обзор рынка пива / А. Абраменкова // Food UA. – 2018. – № 3 – С. 40–47
2. Адаир Д. Искусство управлять людьми и самим собой / Д.Адаир. – М.: Эксмо, 2006. – 656с.
3. Амрош К.А. Формування маркетингової політики комунікацій підприємства [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://bibliofond.ru/view.aspx?id=580869>
4. Андрушків, Б. М. Корпоративне управління [Текст]: навч. посіб. / Б.М.Андрушків, С.П.Черничинець. – К.: Кондор, 2011. – 528с.
5. Баева О. А. Ораторское искусство и деловое общение : учеб. пособие / О. А. Баева. – М. : Новое знание, 2005. – 368 с.
6. Бебик В. М. Інформаційно-комунікаційний менеджмент у глобальному суспільстві: психологія, технології, техніка паблік рилейшнз : монографія / В. М. Бебик. – К. : МАУП, 2005– 440 с.
7. Ботвина Н. В. Міжнародні культурні традиції: мова та етика ділового спілкування : навч.посібник / Н. В. Ботвина. – Київ : АртЕк, 2002. – 206 с.
8. Бугров Д. Метрика эффективности / Д. Бугров [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.vestnikmckinsey.ru>.
9. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент : учебник. М. : Экономистъ, 2008. 288 с.
10. Гладышев А.Г., Иванов В.Н. основы социального управления. М. : Высш. шк., 2001. 264 с.
11. Гойхман О. Я. Речевая коммуникация: Издательство: Инфра-М, 2008. – 207 с.
12. Гойхман О. Я. Речевая коммуникация: учебник для студенческих вузов, специализирующихся в обл. сервиса / О. Я. Гойхман, Т. М. Наедина. – М. : ИНФРАМ, 2003. – 272 с.

13. Грейдина Н. Л. Основы коммуникативной презентации / Н. Л. Грейдина. – М. : АСТ: Восток-Запад, 2005. – 380 с.
14. Грушевицкая Т. Г. Основы межкультурной коммуникации / Т. Г. Грушевицкая, В. Д. Попков, А. П. Садохин. – М. : Дело, 2005. – 256 с.
15. Державна служба статистики [Електронний ресурс]/ Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>.
16. Дик Улла. Эффективная коммуникация. Приемы и навыки: Издательство: Гуманитарный центр, 2007. – 188 с.
17. Ділові контакти з іноземними партнерами: Навч.-практ. посібник для бізнесмена. – К.: Видво Європ. Ун-ту, 2004. – 284с.
18. Долинська Л. В. Формування комунікативної компетентності майбутніх менеджерів : навч.-метод. посібник/ Л. В. Долинська, В. П. Черевко. – Київ : ЛСП, 2001. – 95 с.
19. Дороніна М. С. Культура ділового спілкування і партнерства: навчальний посібник / М. С. Дороніна, А. В. Доронін. – Харків: Вид. ХНЕУ, 2008. – 204с.
20. Духонина О. Управление предприятиями в современных условиях / О. Духонина, П. Горянский // Финансовая газета. Региональный выпуск. - 2015. - № 10. - с. 96-99.
21. Зарецкая Е. Н. Деловое общение : учебник : в 2 т. / Е. Н. Зарецкая. – М. : Дело, 2004. – 168 с.
22. Зарецкая Е. Н. Риторика : теория и практика речевой коммуникации : монография / Е. Н.Зарецкая. – 4-е изд. – М. : Дело, 2002. – 447 с.
23. Зверинцев А.Б. "Коммуникационный менеджмент. Рабочая книга менеджера PR" электронная книга <http://www.doclist.ru/ebooks/reklama/1412.html>
24. Золото С. Подробности из жизни CRM-приложений //PCWeek.-2001.- №25. [Електронний ресурс] – Режим доступу: www.iig.ru/products/exravert/articlecrm/

25. Интернет для бизнеса. Бизнес-энциклопедия
<http://www.handbooks.ru/handbook/10/demo>
26. Интернет-технологии в экономике знаний Серия: Учебники для программы МВА Издатель: Инфра-М, 2010 – 448 с. <http://stbooks.ru/item/14291>
27. Казанцев А.К., Кабаков В.С. Общий менеджмент : учеб. пособие. М. : ИНФРА-М, 2001. 251 с.
28. Каймакова М.В. Коммуникации в организации: текст лекций. – Ульяновск, УлГТУ, 2008. – 73 с.
29. Колтунова М. В. Язык и деловое общение: Нормы, риторика, этикет: учеб. пособие для студ. высш. учеб. заведений / М. В.Колтунова. – М. : Энциклопедическая литература, 2002. – 228 с.
30. Комунікаційна [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://library.if.ua/book/21/1656.html>
31. Кострицкая Н. М. Методика навчання студентів спілкування в управлінській діяльності : навч. посібник / Н. М. Кострицкая, В. І. Свистун, В. В. Ягупов. – Київ : Центр навч. л-ри, 2006. – 272 с.
32. Кричевский Р.Л. Если Вы – руководитель... Элементы психологии менеджмента в повседневной работе / Р.Л. Кричевский. – М.: Дело, 2006. – 384с.
33. Коммуникации в менеджменте [Электронный ресурс] / Режим доступа: <http://www.grandars.ru/college/ekonomika-firmy/kommunikacionnyumenedzhment.html>.
34. Лебедев О.Т., Каньковская А.Р. Основы менеджмента. СПб. : МиМ , 1998. - 52 с.
35. Лизун А. СРМ – очередная панацея для корпораций. // ComputerWorld.- 2002.-№13.
36. Лич Эдмунд. Культура и коммуникация. Логика взаимосвязи символов: Издательство: Восточная литература, 2001. – 144 с. <http://ebooks.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/Manzhura/0000774.pdf>

37. Львов Л.В. Профессиональное образование: компетентностно-контекстный подход : учеб. пособие. Челябинск : ЧГАУ, 2007. -120 с.
38. Любченко, Н.Л. Система комунікаційного менеджменту підприємства / Н.Л. Любченко // Науково-виробничий журнал "Інноваційна економіка", № 48. – 2013 [Електронний ресурс] / Режим доступу: irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis.../cgiirbis_64.exe.
39. Мальханова И. А. Коммуникативный тренинг : учеб. пособие / И. А. Мальханова. – М. : Академический проект, 2006. – 224 с.
40. Мазур В.С. Нові підходи і форми менеджменту, як особливого типу управління / В. С. Мазур // Пріоритети економічного розвитку України: історія та сьогодення. – Вінниця, 2016. – С. 178-183.
41. Мальханова И. А. Коммуникативный тренинг : учеб. пособие / И. А. Мальханова. – М. : Академический проект: Трикста, 2005. – 224 с.
42. Мёрдок-Стерн Серена. Общение на английском: телефон, факс, e-mail, деловая переписка: Издательство: Астрель, 2005. – 142 с. <http://ebooks.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/Inshi7/0007748.pdf>
43. Мерманн Элизабет. Коммуникация и коммуникабельность: Издательство: Харьков: Издво Гуманитарный Центр, 2007. – 296 с. <http://ebooks.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/Shavkun/0008977.djvu>
44. Моисеева И.П. Коммуникационный менеджмент: учебное пособие. – Томск, Изд-во ТПУ, 2007. – 104.
45. Осовська Г. В. Комунікації в менеджменті : курс лекцій / Г. В. Осовська. – Київ : Кондор, 2003. – 218 с.
46. Осовська Г. В. Комунікації в менеджменті : практикум / Г. В. Осовська. – Київ : Кондор, 2003. – 218 с.
47. Офіційний сайт ПрАТ «Оболонь» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: obolon.ua.
48. Поплавська Ж.В. Зміна парадигми стратегічного управління на підприємстві в умовах сучасного розвитку./ Ж.В. Поплавська, А.С. Полянська

[Електронний ресурс]. - <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/26244/1/16-109-116.pdf>

49. Почепцов Г. Теория коммуникации. М.: Рефл-Бук, К.: Ваклер, 2001.

50. Прус Л. Р. Комуникаційний менеджмент / Л. Р. Прус // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2009. – № 1. – С. 38-41.

51. Рева В. Е. Деловое общение: Электронная версия, Пенза. Изд. ПГУ, 2004. <http://ebooks.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/Inshi/0003285.pdf> 61

52. Рева В. Е. Коммуникационный менеджмент: Учебно-методическое пособие. Электронная версия, Пенза. Изд. ПГУ, 2003. <http://ebooks.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/Inshi/0003286.pdf>

53. Рот Ю. Межкультурная коммуникация. Теория и тренинг: учебнометодическое пособие / Ю. Рот, Г. Коптельцева. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2006. – 223 с.

54. Руденко А. М. Психология социально-культурного сервиса и туризма / А. М. Руденко, М. А. Довгалева. – Ростов н/Д. : «Феникс», 2005. – 256 с.

55. CRM - система у формуванні клієнторієнтованої стратегії банку [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://pidruchniki.com/12991010/bankivska_sprava/srm_-sistema_formuvanni_kliyentoriyentovanoyi_strategiyi_ba_nku

56. Сагач Г. М. Ділова риторика: мистецтво риторичної комунікації: навч. посібник / Г. М. Сагач. – Київ : Зоря, 2003. – 255 с.

57. Садохин А. П. Введение в теорию межкультурной коммуникации / А. П. Садохин. – М. : Высшая школа, 2005. – 310 с.

58. Сидоренко Е. В. Тренинг коммуникативной компетентности в деловом взаимодействии / Е. В. Сидоренко. – СПб. : Речь, 2006 – 208 с.

59. Симонова Л. М. Кросс-культурные взаимодействия в предпринимательстве / Л. М. Симонова, Л. Е. Стровский. – М. : ЮНИТИ, 2003. – 345 с.

60. Система CRM – управління відносинами з клієнтами і контроль бізнес-процесів [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://u-s-c.com.ua/crm/>
61. Скібіцька Л. І. Менеджмент : навчальний посібник / Л.І. Скібіцька, О. М. Скібіцький. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 416 с
62. Современные коммуникационные технологии в организации http://itsjournalist.ru/Articles/sovremennye_kommunikacionnye_tehnologii_v_organizacii.html
63. Стоян Т. А. Діловий етикет: моральні цінності і культура поведінки бізнесмена: навч. посібник / Т. А.Стоян. – Київ : ЦУЛ, 2004. – 232 с.
64. Струк О. Прибыльность потребителя и CRM //Office. - 2002.-№12.
65. Турчин Н. CRM – очередная выдумка или насущная необходимость? //Компьютерное обозрение.- 2001. - №25.
66. Управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM) [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://pagus.ua/ua/220/>
67. Хміль Ф. І. Ділове спілкування: навч. посіб. / Ф. І. Хміль – Київ : Академвидав, 2004. – 278 с.
68. Чайковська М.П. Перспективи гіпермедійної інтеграції crm-систем [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://cyberleninka.ru/article/n/perspektivigipermediynoyi-integratsiyi-crm-sistem>
69. Шавкун І. Г. Ділова комунікація: сутність та типологізація // Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії: Зб. наук. пр. - Вип. – 38 Запоріжжя: ЗДІА, 2009. – С. 67-75. <http://ebooks.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/Shavkun/0009006.pdf>
70. Шавкун І.Г. Основи ділової комунікації: Практикум з навчального курсу «Основи ділової комунікації» для студентів напряму підготовки “Менеджмент”, – Запоріжжя : ЗНУ, 2010. – 100
71. Шеломенцев В. М. Етикет і сучасна культура спілкування / В. М. Шеломенцев. – Київ : Лібре, 2003. – 415 с.

72. Щекин Г. В. Визуальная психодиагностика: познание людей по их внешности и поведению: учеб. - метод. пособие / Г. В. Щекин. – Киев : МАУП, 2001. – 616 с.

73. CRM–стратегія та її місце в управлінні компанією [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://forinsurer.com/public/03/02/17/290>

Додаток А .

Підприємство Територія Організаційно-правова форма господарювання Вид економічної діяльності	ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "ОБОЛОНЬ"	Дата	КОДИ
			31.12.2018
		за ЄДРПОУ	05391057
		за КОАТУУ	
		за КОПФГ	
		за КВЕД	

Середня кількість працівників: 2487

Адреса, телефон: 04212 Київ, Богатирська, 3, (044) 412-84-10

Одиниця виміру: тис.грн. без десяткового знака

Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):

за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку

за міжнародними стандартами фінансової звітності

v

Консолідований баланс
(Звіт про фінансовий стан)
на 31.12.2018 р.
Форма №1-к

Актив	Код рядка	Код за ДКУД 1801007	
		На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	8 337	6 857
первісна вартість	1001	43 259	43 396
накопичена амортизація	1002	(34 922)	(36 539)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	48 455	20 201
Основні засоби	1010	5 141 361	4 867 736
первісна вартість	1011	11 850 066	11 940 760
знос	1012	(6 708 705)	(7 073 024)
Інвестиційна нерухомість	1015	0	0
первісна вартість	1016	0	0
знос	1017	(0)	(0)
Довгострокові біологічні активи	1020	0	0
первісна вартість	1021	0	0
накопичена амортизація	1022	(0)	(0)
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	18 522	109 397
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	0	0
Гудвіл	1050	0	0
Гудвіл при консолідації	1055	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0

Інші необоротні активи	1090	14	14
Усього за розділом I	1095	5 216 689	5 004 205
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	750 563	719 638
Виробничі запаси	1101	0	0
Незавершене виробництво	1102	0	0
Готова продукція	1103	0	0
Товари	1104	0	0
Поточні біологічні активи	1110	0	0
Депозити перестраховання	1115	0	0
Векселі одержані	1120	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	297 870	203 818
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	51 466	89 746
з бюджетом	1135	71 280	35 310
у тому числі з податку на прибуток	1136	8 047	5 475
з нарахованих доходів	1140	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	430 965	9 897
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	46 172	16 876
Готівка	1166	0	0
Рахунки в банках	1167	0	0
Витрати майбутніх періодів	1170	0	0
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0
у тому числі в:			
резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0
Інші оборотні активи	1190	16 455	30 659
Усього за розділом II	1195	1 664 771	1 105 944
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0
Баланс	1300	6 881 460	6 110 149

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	73 144	73 144
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0
Капітал у дооцінках	1405	2 945 067	2 763 289
Додатковий капітал	1410	8 353	8 353
Емісійний дохід	1411	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0
Резервний капітал	1415	546	-2 356
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-518 048	-746 302
Неоплачений капітал	1425	(0)	(0)
Вилучений капітал	1430	(13 580)	(13 580)
Інші резерви	1435	0	0
Неконтрольована частка	1490	0	0

Усього за розділом I	1495	2 495 482	2 082 548
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	511 172	542 401
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	2 037 873	487 124
Інші довгострокові зобов'язання	1515	237 082	267 953
Довгострокові забезпечення	1520	0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0
Страхові резерви	1530	0	0
у тому числі:			
резерв довгострокових зобов'язань	1531	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0	0
резерв незароблених премій	1533	0	0
інші страхові резерви	1534	0	0
Інвестиційні контракти	1535	0	0
Призовий фонд	1540	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0
Усього за розділом II	1595	2 786 127	1 297 478
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	417 962	1 419 600
Векселі видані	1605	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	0
товари, роботи, послуги	1615	830 232	1 021 281
розрахунками з бюджетом	1620	150 294	91 167
у тому числі з податку на прибуток	1621	282	-858
розрахунками зі страхування	1625	5 364	5 926
розрахунками з оплати праці	1630	51 430	44 447
одержаними авансами	1635	46 900	64 560
розрахунками з учасниками	1640	1 876	1 876
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0
страховою діяльністю	1650	0	0
Поточні забезпечення	1660	10 306	11 462
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	85 487	69 804
Усього за розділом III	1695	1 599 851	2 730 123
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0
Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0
Баланс	1900	6 881 460	6 110 149

Керівник

Булах І.В.

Додаток Б

Консолідований звіт про фінансові результати
(Звіт про сукупний дохід)
за 2018 рік
Форма №2-к
I. Фінансові результати

Стаття	Код рядка	Код за ДКУД	
		1801008	
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	5 078 764	4 777 539
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестраховання	2012	(0)	(0)
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(4 292 370)	(3 878 473)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	(0)	(0)
Валовий: прибуток	2090	786 393	899 066
збиток	2095	(0)	(0)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	85 301	88 488
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	0	0
Адміністративні витрати	2130	(303 955)	(296 579)
Витрати на збут	2150	(675 489)	(612 349)
Інші операційні витрати	2180	(20 451)	(29 144)
Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	0	49 482
збиток	2195	(128 200)	(0)
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	4 259	97 691
Інші доходи	2240	-23 505	430 848
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	(275 269)	(314 744)
Втрати від участі в капіталі	2255	(-90 188)	(-381)
Інші витрати	2270	(-6 725)	(42 861)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування:	2290	0	220 797

прибуток			
збиток	2295	(325 802)	(0)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-39 618	-44 217
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	0	176 580
збиток	2355	(365 420)	(0)

II. Сукупний дохід

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	-2 902	662
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-2 902	662
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	(0)	(0)
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-2 902	662
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	-368 322	177 242
Чистий прибуток (збиток), що належить:			
власникам материнської компанії	2470	0	0
неконтрольованій частці	2475	0	0
Сукупний дохід, що належить:			
власникам материнської компанії	2480	0	0
неконтрольованій частці	2485	0	0

III. Елементи операційних витрат

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	3 267 238	2 960 495
Витрати на оплату праці	2505	529 153	448 146
Відрахування на соціальні заходи	2510	113 058	95 052
Амортизація	2515	457 032	451 790
Інші операційні витрати	2520	1 296 562	1 107 101
Разом	2550	5 663 043	5 062 584

IV. Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	325 127	325 127
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	325 127	325 127
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-1,123900	0,543100
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-1,123900	0,543100
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0,00	0,00

Керівник Булах І.В.

Головний бухгалтер Бахов І.І.