

**Міністерство освіти і науки України  
Державний торговельно-економічний університет  
Вінницький торговельно-економічний інститут  
Кафедра менеджменту та адміністрування**

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему:

«Удосконалення управління комунікаційною діяльністю підприємства на основі  
впровадження сучасних інформаційних технологій»  
(за матеріалами Фермерського господарства «СТРІЛА»,  
сmt. Муровані Курилівці, Вінницька область)

Здобувача вищої освіти  
II курсу, групи МО-21д(м),  
спеціальності 073 «Менеджмент»  
освітньої програми  
«Менеджмент організацій»  
денної форми навчання

Ярослава  
Білика

Науковий керівник  
д.е.н., доцент

Іван  
Заюков

Гарант освітньої програми  
д.е.н., професор

Наталія  
Корж

Вінниця 2022

**ВСТУП**

|  |    |
|--|----|
| ВСТУП  | 3  |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО–МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ<br>КОМУНІКАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ НА ПІДПРИЄМСТВІ                        | 6  |
| РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ УПРАВЛІННЯ<br>КОМУНІКАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ НА ФЕРМЕРСЬКОМУ<br>ГОСПОДАРСТВІ «СТРІЛА»  | 15 |
| 2.1. Загальна характеристика діяльності Фермерського господарства<br>«СТРІЛА»  | 15 |
| 2.2. Оцінка ефективності комунікаційної діяльності Фермерського<br>господарства «СТРІЛА»                             | 18 |
| РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ<br>КОМУНІКАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ФГ «СТРІЛА»                                  | 32 |
| 3.1. Пропозиції щодо удосконалення управління комунікаційною<br>діяльністю Фермерського господарства «СТРІЛА»        | 32 |
| 3.2. Впровадження сучасних інформаційно-комунікаційних<br>технологій у діяльність Фермерського господарства «СТРІЛА» | 40 |
| ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ   | 49 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ   | 51 |
| ДОДАТКИ  | 57 |

## ВСТУП

*Актуальність теми.* Актуальність як внутрішніх, так і зовнішніх комунікацій в сучасних умовах зростає. Зовнішніх – внаслідок все більшої насиченості ринків товарами, все більшої різноманітності потреб, форм і методів конкуренції, зберігання, обробки, передачі інформації тощо. Внутрішні комунікаційні процеси є обов'язковою сполучною ланкою між керівником і підлеглими в рамках конкретного об'єкта управління. Питання впровадження та використання сучасних інформаційних технологій в управлінні сільськогосподарським підприємством сьогодні є все більш популярним, що підтверджується досить великою кількістю наукових видань науковців.

Аналіз останніх досліджень та публікацій показав, що питаннями управління комунікаційними процесами, визначенням місця комунікацій у системі управління підприємством присвячені праці багатьох вітчизняних та зарубіжних вчених, таких, як: Б. Берлесон, М. Плотніков, В. Рева, Л. Сагер та ін.

*Гіпотеза дослідження.* Передбачається, що запровадження використання інформаційних технологій та активізація горизонтальних і вертикальних комунікацій шляхом впровадження програмного забезпечення, проведення загальних зборів, неофіційних нарад задля підняття «командного духу» дозволить виявити передумови удосконалення комунікаційної діяльності та вжити заходи задля її покращення на прикладі Фермерського господарства «СТРІЛА».

*Метою роботи є* розробка теоретичних і практичних засад формування, процесу оцінки ефективності управління комунікаційною діяльністю та розробка пропозицій щодо підвищення ефективності його функціонування на основі впровадження сучасних інформаційних технологій на Фермерському господарстві «СТРІЛА».



Поставлена мета вимагає вирішення наступних завдань:

- визначити сутність, зміст та роль комунікацій у функціонуванні підприємства;
- охарактеризувати типи комунікацій на підприємстві;
- надати загальну характеристику діяльності Фермерського господарства «СТРІЛА»;
- провести оцінку ефективності комунікаційної діяльності Фермерського господарства «СТРІЛА»;
- розробити практичні рекомендації щодо удосконалення управління комунікаційною діяльністю Фермерським господарством «СТРІЛА»
- на основні узагальнених теоретичних та практичних даних надати рекомендації щодо впровадження сучасних інформаційно–комунікаційних технологій на Фермерському господарстві «СТРІЛА»;

*Об'єктом дослідження є процес оцінки та надання практичних рекомендацій щодо удосконалення комунікативної та інформаційно–комунікативної діяльності на ФГ «СТРІЛА».*

*Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти формування, впровадження та оцінки ефективності комунікаційної діяльності на Фермерському господарстві «СТРІЛА».*

У ході дослідження використано загальнонаукові *методи* пізнання об'єктивної природи економічних явищ і процесів, що обумовлюють комунікаційну діяльність, а саме: діалектичний метод пізнання та методології системного підходу – при здійсненні теоретичного дослідження комплексу комунікацій та шляхів підвищення їх ефективності; метод структурно–логічного аналізу – при побудові логіки та структури роботи; методи аналізу даних – при здійсненні оцінки ефективності механізму формування комунікацій, удосконалення комунікаційного механізму управління на Фермерському господарстві «СТРІЛА».

*Інформаційною базою* для написання кваліфікаційної роботи слугували періодичні українські видання, інтернет видання що стосуються агрономії, статут Фермерського господарства «СТРІЛА», результати власних досліджень.

*Наукова новизна* полягає в удосконаленні термінологічного апарату поняття «комунікаційна діяльність» та визначені видів комунікацій; формуванні комунікаційного механізму на підприємстві; розробці практичних даних удосконалення управління комунікаційною діяльністю; вироблені важливих рекомендацій з приводу запровадження сучасних інформаційно-комунікаційних технологій в діяльність фермерських господарства за допомогою оновлення та провадження програмного забезпечення.

*Практична цінність* полягає у розробці та впровадженні рекомендацій щодо удосконалення механізму комунікацій на Фермерському господарстві «СТРІЛА» з впровадженням сучасних інформаційно-комунікаційних технологій.

*Апробація наукових досліджень.* За результатами дослідження опубліковано такі матеріали:

1) Білик Я. Впровадження інформаційно-комунікаційної технології AFS в сільське господарство України. *Вісник студентського наукового товариства «ВАТРА»* Вінницького торговельно-економічного інституту ДТЕУ. Вінниця: Редакційно-видавничий відділ ВТЕІ ДТЕУ, 2022. Вип.143

2) Білик Я. Особливості експорту сільськогосподарської продукції в умовах війни: організаційні і правові засади. *Менеджмент XXI століття: сучасні моделі, стратегії, технології*: зб. матеріалів ІХ Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції, м. Вінниця, 06 жовтня 2022р. Вінниця. Ч. 1

*Структура роботи:* робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел і додатків. Робота розміщена на 50 сторінках основного тексту, налічує 10 рисунків і 5 таблиць. Перелік використаних джерел налічує 50 джерел.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИКО–МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КОМУНІКАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Сучасний етап розвитку суспільства з одного боку є традиційним, а з іншого – радикально новим. Його принципова новизна полягає в тому, що всі процеси підтримуються новими інформаційними та комунікаційними технологіями, які є базисом для нових джерел продуктивності, нових організаційних форм і створення глобальної економіки [15].

На сучасному етапі розвитку суспільства інформація виходить на одне з перших місць за своєю значущістю. Інструментом менеджменту і як науки, і як однієї з галузей людської діяльності є інформація. Вона виступає джерелом здійснення основних управлінських функцій: планування, організації, мотивації, контролю [15].

Забезпечення злагодженої роботи підрозділів організації, окремих виконавців, груп працівників, а також необхідних контактів із зовнішнім середовищем вимагає своєчасного передавання інформації різних видів, певної якості, необхідної достовірності тощо. Забезпечення такого зв'язку є завданням комунікацій. Комунікація є життєво важливою складовою функціонування та управління організації: якщо якимось чином ліквідувати потоки повідомлень в організації, то вона припинить своє існування [21].

Проблема вдосконалення комунікативних зв'язків в організації набуває все більшого значення при розробці ефективних систем управління. У той же час сьогодні численні спроби надання допомоги керівникам підприємницьких та громадських організацій у набутті комунікативних зв'язків в організації базуються в основному на виробленні суб'єктивно обумовлених елементів його структури [10].



Дослідження теоретичних засад комунікацій підприємств, перш за все, потребує визначення сутності поняття «комунікація». Трактують терміну «комунікація» досить багато і залежать вони від підходів, що використовуються авторами (лінгвістичний, філософський, психологічний, соціальний, економічний) (табл. 1.1). При цьому навіть у межах одного підходу поняттям «комунікація» характеризують різні процеси [44].

Таблиця 1.1 – Підходи до визначення поняття «комунікація»

| Автор, джерело             | Трактування поняття «комунікація»  |
|----------------------------|--|
| 1                          | 2  |
| Лінгвістичний підхід       |  |
| Почепцов Г.Г.              | Комунікація є передачею інформації між двома автономними системами, якими є дві людини   |
| Берлесон Б.,<br>Стейнер Г. | Комунікація – передача інформації, ідей, почуттів і т.п., шляхом використання символів – слів, зображень, цифр і т.п.                                |
| Філософський підхід        |  |
| Філософський словник       | Комунікація – категорія ідеалістичної філософії, що позначає спілкування, за допомогою якого «Я» знаходить себе в іншому                             |
| Філософська енциклопедія   | Комунікація – смисловий та ідеально-змістовний аспект соціальної взаємодії   |
| Петрук Н.К.                | Комунікація – універсальна реальність соціального існування, вираження здатності суспільної людини до співіснування, яке є незаперечною умовою життя |
| Психологічний підхід       |  |
| Рева В.Е.                  | Комунікація – це багатогранний процес, в основі якого лежить спілкування, в яке відправники вклали відповідний зміст                                 |
| Цуруль О. А.               | Комунікація – процес двостороннього обміну ідеями та інформацією, який веде до взаємного розуміння   |
| Беляков О.О.               | Комунікація – це також вербальні та невербальні стосунки, обмін інформацією, поведження, порозуміння і його спроба, зв'язки, взаємозалежність тощо   |
| Соціальний підхід          |  |
| Бурцева Т.А                | Комунікація – це взаємодія, діяльність людей або тих чи інших організацій один з одним   |

## Продовження таблиці 1.1

| Автор, джерело                  | Трактування поняття «комунікація»  |
|---------------------------------|--|
| Різун В.В                       | Комунікація – це зумовлений ситуацією й соціально–психологічними особливостями комунікаторів процес встановлення і підтримання контактів між членами певної соціальної групи чи суспільства в цілому на основі духовного, професійного або іншого єднання учасників комунікації. |
| Льюїс Д., Гауер Н.              | Комунікація – це, перш за все, спосіб діяльності, який полегшує взаємне пристосування діяльності людей. Це такий обмін, який забезпечує кооперативну взаємодопомогу, роблячи можливою координацію дій більшої складності   |
| Економічний підхід              |  |
| Мільнер Б.З.                    | Комунікація – це процес, за допомогою якого керівники розвивають систему надання інформації, передачі відомостей великій кількості людей в середині організації та окремим індивідуумам та інститутам за її межами   |
| Кузьмін О.Е.                    | Комунікації – процеси зв’язку між працівниками, підрозділами, організаціями тощо   |
| Хміль Ф.І.                      | Комунікація – обмін інформацією, у результаті якого керівник отримує інформацію, необхідну для прийняття ефективних рішень, і доводить її до відома співробітників   |
| Лейхіфф Дж.Л.,<br>Пенроуз Дж.М. | Комунікація – засіб співробітництва, взаємодії, забезпечення досягнення цілей працівників, організації та суспільства через те, що сучасний бізнес являє собою складне виробництво, колективний характер праці, використання значних ресурсів                                    |
| Маркетинговий підхід            |  |
| Гірченко Т.Д.,<br>Дубовик О.В.  | Комунікації – це ефективне спілкування з фактичними чи потенційними покупцями продукції  |
| Яловега Н.І.                    | Комунікація – це комплекс заходів, спрямований на встановлення двостороннього зв’язку між підприємствами споживчої кооперації та іншими суб’єктами ринку за допомогою відповідних інструментів, для посилення ефективності та впливової діяльності на ринку                      |

*Джерело:* складено автором на підставі [44].

Аналіз поглядів фахівців у сфері управління комунікаціями дозволив уточнити їх значення на підприємстві як:

- інструмента інтеграції всіх видів діяльності;
- середовища та механізму управління;
- засобу забезпечення гнучкості та адаптивності підприємства;
- інструмента розвитку кадрового та інноваційного потенціалу;



- інструмента формування організаційної культури на основі цілісності цілей та цінностей.

Усе зазначене дозволяє віднести комунікації до стратегічних ресурсів, що мають велике значення для стійкого функціонування підприємства.

Ефективні комунікації поєднують усі складові підприємства, забезпечуючи тим самим координацію завдань та дій між ними. Комунікації на підприємстві існують у різних видах відповідно до місця виникнення, напрямку здійснення, засобів передачі тощо. Як правило, в літературі найбільш розповсюдженою є наступна класифікація комунікацій, що представлена на рис. 1.1 [28].

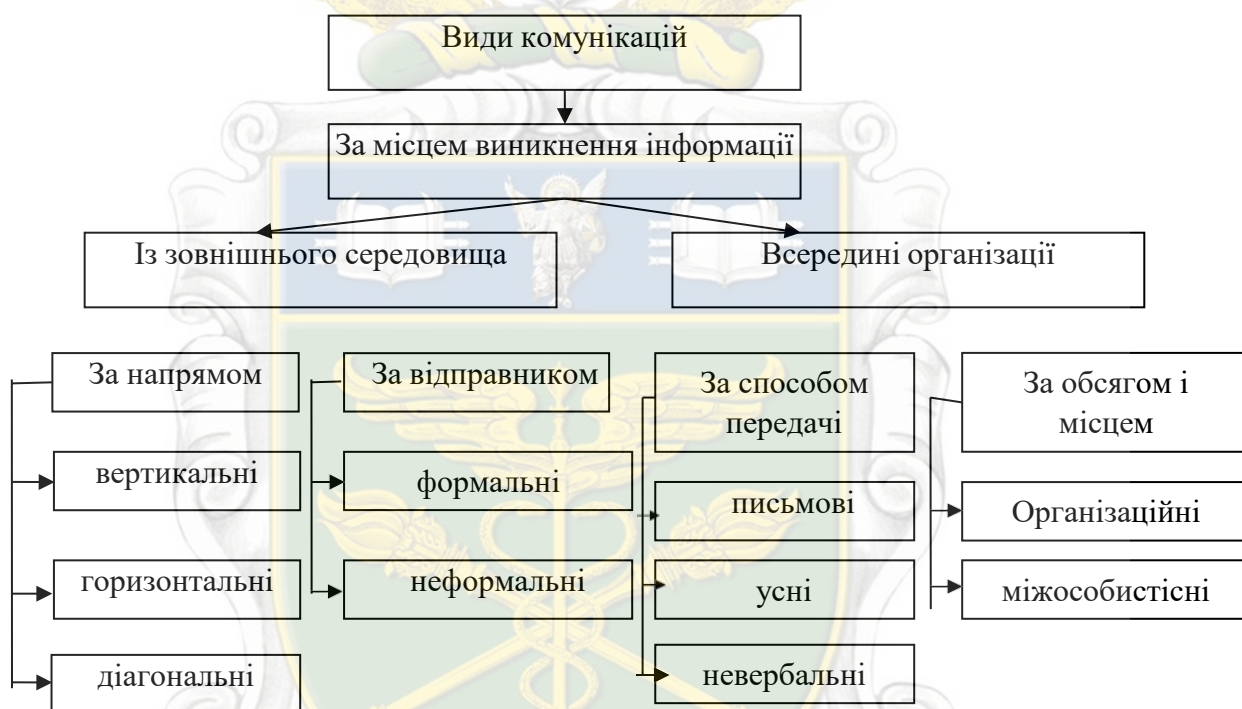


Рисунок 1.1 – Види комунікацій

*Джерело:* сформовано автором на підставі [28].

Повідомлення, які отримані і відправлені всередині організації, утворюють її внутрішні комунікації, які можуть бути формальними або неформальними. Повідомлення, пов'язані з формальними комунікаціями, посилають по каналах,

встановленим керівництвом. Однак безліч комунікацій у будь-якій організації обминають офіційні канали. Ці неформальні комунікації складаються з обміну новинами між людьми, які, будучи формально не пов'язаними, спілкуються по телефону, на зборах або випадкових зустрічах, обідніх перервах тощо [29].

Внутрішні комунікації в організації здійснюються по горизонталі, по вертикалі або по діагоналі. Горизонтальні комунікації – це комунікації між рівними за статусом людьми (люди, які знаходяться на одному рівні в ієрархії організації). Вертикальні комунікації – це комунікації між керівником і підлеглим, субординаційна комунікація. Комунікації направлені від керівника до підлеглого називаються прямими (направлені вниз), а від підлеглого до керівника – зворотними (направлені нагору). Більша частина комунікацій організації здійснюється з окремими людьми або групами за її межами. Зовнішні комунікації можуть стосуватися будь-якої зі сфер суспільства, з яким взаємодіє організація. Більшість організацій має найбільшу кількість громадських контактів через рекламу, що є високо структурованою формою зовнішніх комунікацій. Наприклад, це телевізійні рекламні ролики, друковані рекламні оголошення і брошури, що посилаються організацією по заздалегідь складеному адресному списку. Більшість зовнішніх комунікацій носить менш формальний характер; скажімо, керівництво може неформально сповіщати місцеву громаду, яким чином організація вносить вклад в місцеву економіку. Річні звіти, огляди новин і публічні виступи керівників – це ще один приклад зовнішніх комунікацій [13].

Зовнішні комунікації не завжди є запланованими й цілеспрямованими. Протягом дня працівники організації можуть грати різноманітні ролі, і часом ці ролі важко розділити. Із цієї причини будь-який службовець є неофіційним «рупором» для своїх роботодавців. Навіть якщо ви майже не спілкуєтесь зі сторонніми людьми про свою роботу або про свого роботодавця, ви однаково представляєте свою організацію [37].

Процес формування та впровадження комунікаційного механізму на підприємстві буде включати наступні етапи (рис. 1.2).

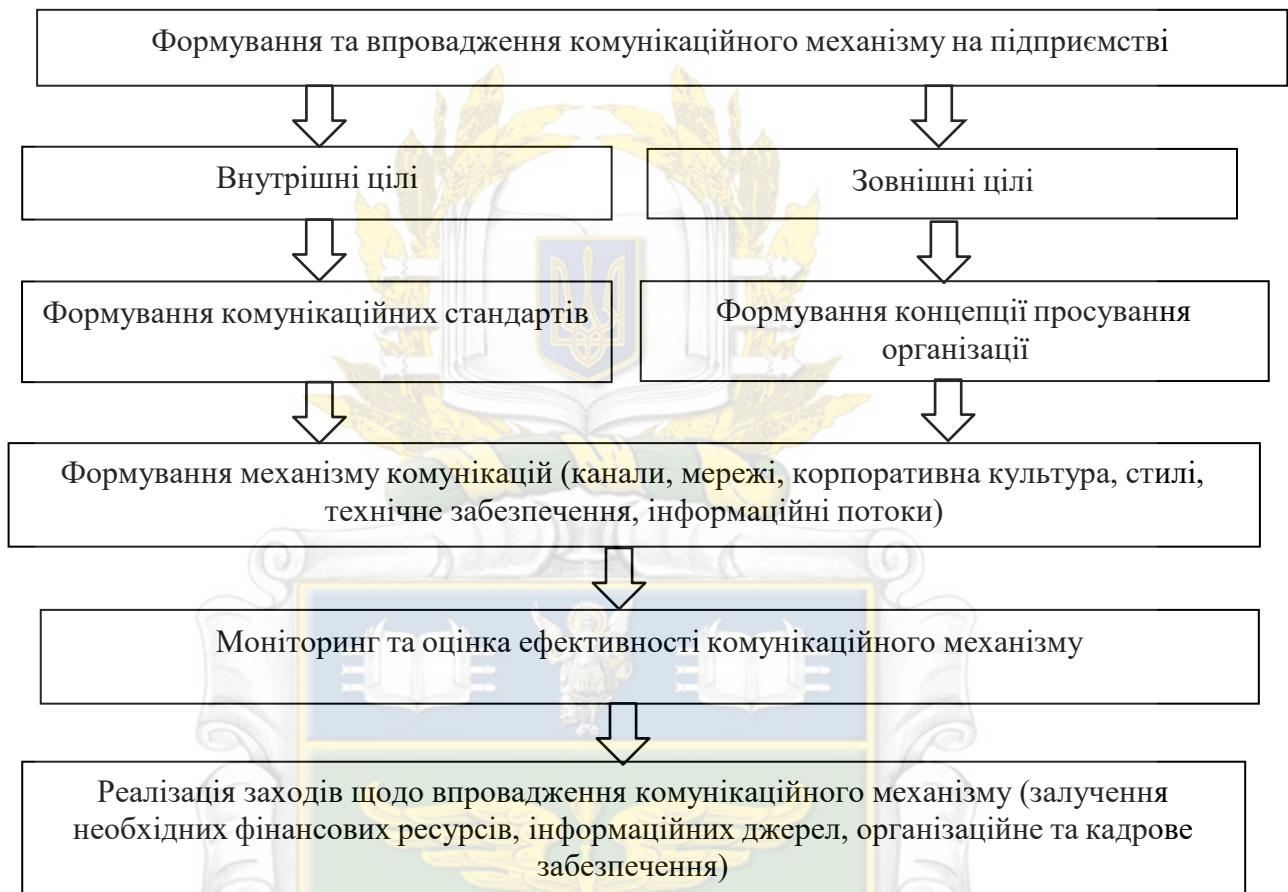


Рисунок 1.2 – Формування та впровадження комунікаційного механізму на підприємстві

*Джерело:* складено автором на підставі [37].

Проте забезпечення зазначених процесів є досить складним, адже на комунікаційний процес впливає значна кількість факторів як зовнішнього, так і внутрішнього середовища. Відповідно на кожному зі своїх етапів комунікаційний процес може зазнати певних спотворень, які негативно впливають на загальну ефективність обміну інформацією, що, в свою чергу, спричиняє зниження ефективності управління діяльністю підприємства в цілому [17].

Багатьма дослідниками виділяються різні причини неефективних комунікацій. При цьому і самі інструменти комунікацій (зокрема, їх недоліки)



можуть стати причиною неефективності комунікаційного процесу, в т.ч. і всередині підприємства.

Проте і наявність великої кількості переваг того чи іншого типу комунікаційних інструментів не може гарантувати досягнення необхідних результатів комунікаційного процесу. Значну роль у цьому випадку відіграє їх уміле використання. Крім того, спільний недолік усіх зазначених груп – висока вартість більшості із них, що ускладнює їх комплексне використання, використання найбільш оптимальних інструментів і варіантів їх поєднання, адже керівники вітчизняних підприємств неохоче виділяють кошти на подібні заходи [16].

Такі науковці як М. Мескон, М. Альберт і Ф. Хедоурі [36] запропонували циклічну модель, що дозволяє досліджувати різні типи проблем у комунікаціях, ґрунтуючись на структурі моделі і зв'язках між її елементами. До суттєвих перешкод у налагодженні ефективних комунікацій Г.В. Осовська [39] відносить авторитарне ставлення адміністрації до підлеглих, нечіткість або небажання керівників виконувати свої обов'язки, відсутність здорової атмосфери у розробленні ділової політики і мотивації для спілкування працівників між собою, неправильне визначення прав і відповідальності тощо, а також ряд суб'єктивних факторів, що знижують ефективність контактів між окремими працівниками: різне тлумачення понять, різний рівень знань, різний емоційний стан та інше. Відповідно автором [39] виокремлено такі основні типи комунікаційних перешкод: конкуренція між повідомленнями; сприйняття повідомлення адресатом; мова, логіка, абстракція; статус особи, яка надсилає повідомлення; опір змінам.

Деякі вчені виділяють дві групи комунікаційних проблем в організації: проблеми структурних комунікацій, пов'язані з бар'єрами, що виникають у процесі передачі інформації, коли функції кожного підрозділу чітко і однозначно не визначені; проблеми міжособистісних комунікацій, пов'язані з поведінковими

аспектами діяльності організації. При цьому автор не враховує, що існують перешкоди, пов'язані і з процесом передачі інформації, і з міжособистісними відносинами (перевищення реальних можливостей системи комунікацій і людей, які до неї входять, обробляти інформацію; труднощі в отриманні зворотного зв'язку; спрощена інформація; конкуренція між повідомленнями; велика кількість напрямів отримання інформації тощо) [19]. Схожий підхід пропонує Сиротіна К. В., додаючи до структурних і міжособистісних комунікативні проблеми, пов'язані із відсутністю взаєморозуміння між співробітниками різних підрозділів [29].

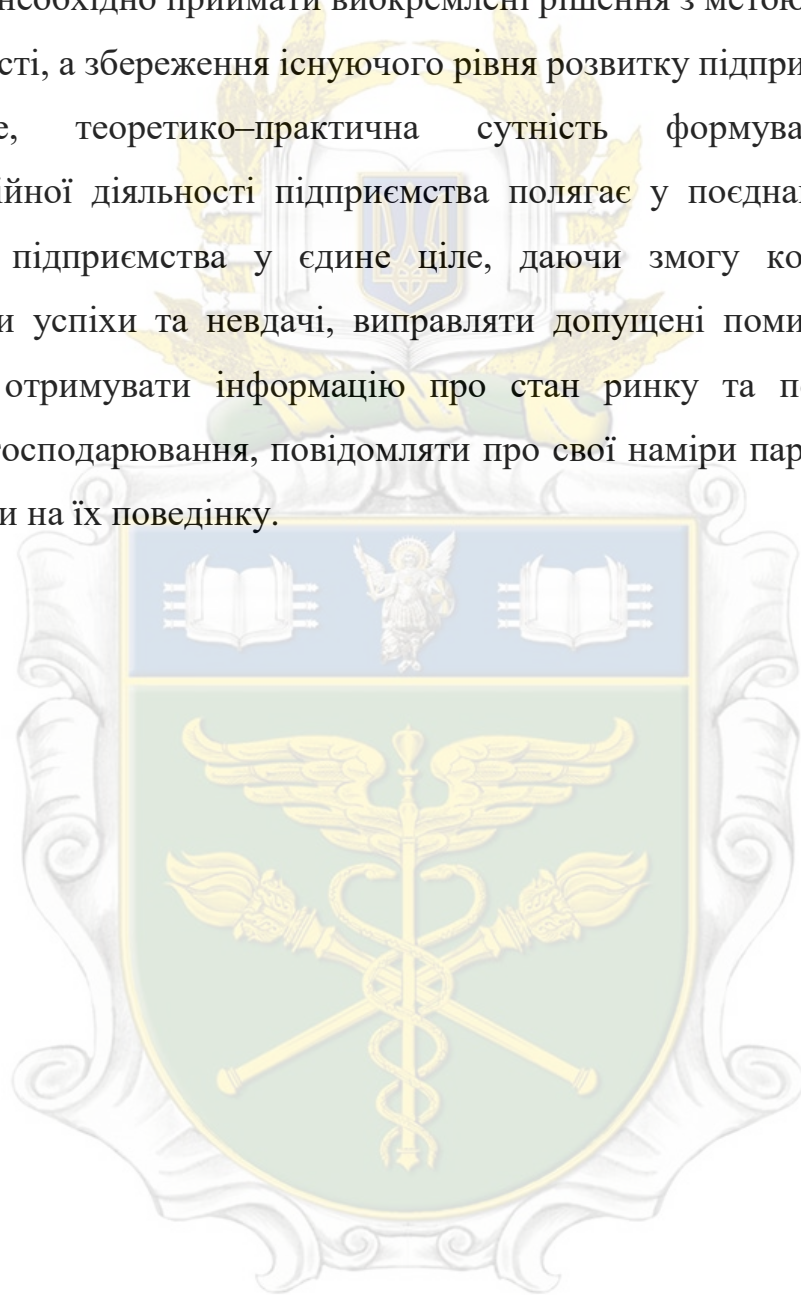
Інші дослідники до перешкод відносять фільтрацію, інформаційне перевантаження, тендерні відмінності; відсутність корпоративної ідентичності, обмежену інформаційну ємність сприйняття, проблему адресності каналів і контенту, неврахування інформаційних запитів аудиторії; проблеми, пов'язані із цілепокладанням, структурою підприємства, технічні проблеми та ін.

Відповідно для мінімізації впливу чи подолання кожного із зазначених бар'єрів існують певні заходи, зокрема такі: впровадження, заміна або модернізація інформаційної системи управління підприємством або її окремих модулів; удосконалення та модернізація технічної інфраструктури комунікацій та програмного забезпечення; удосконалення інформаційного забезпечення діяльності підприємства; розроблення або вдосконалення зовнішньої та внутрішньої комунікаційної стратегії; підвищення комунікаційної грамотності працівників; удосконалення організаційної структури управління підприємства та забезпечення її комунікаційної гнучкості; дотримання принципів формування системи внутрішніх та зовнішніх комунікацій на підприємстві [45].

Застосування зазначених та ряду інших заходів повинно бути комплексним, враховувати особливості всіх учасників даного процесу комунікації, і насамперед мати в основі принцип зворотного зв'язку (зокрема, при подоланні особистісних перешкод). Тільки тоді буде досягнута основна мета

застосування формування за рахунок підвищення рівня лояльності та вмотивованості персоналу здорової корпоративної культури, яка підтримує стратегію розвитку бізнесу та допомагає досягти мети підприємства. В іншому випадку – необхідно приймати виокремлені рішення з метою вже не підвищення ефективності, а збереження існуючого рівня розвитку підприємства [17].

Отже, теоретико–практична сутність формування ефективного комунікаційної діяльності підприємства полягає у поєднанні комунікаційних елементів підприємства у єдине ціле, даючи змогу координувати їх дії, аналізувати успіхи та невдачі, виправляти допущені помилки, доручати нові завдання; отримувати інформацію про стан ринку та поведінку на ньому суб'єктів господарювання, повідомляти про свої наміри партнерів і споживачів та впливати на їх поведінку.





## РОЗДІЛ 2

### ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ УПРАВЛІННЯ КОМУНІКАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ НА ФЕРМЕРСЬКОМУ ГОСПОДАРСТВІ «СТРІЛА»

2.1. Загальна характеристика діяльності досліджуваного фермерського господарства

Фермерське господарство «СТРІЛА» (далі – ФГ «СТРІЛА») пройшло державну реєстрацію як юридична особа діє на підставі оновленого статуту який затверджений рішенням його засновника № 5 від 4 лютого 2014 р. відповідно до положень Земельного кодексу України, Цивільного кодексу, Господарського кодексу України, Закону України «Про фермерське господарство» та інших законодавчо–нормативних актів, що діють в Україні. У статуті зазначене повне найменування підприємства: Фермерське господарство «СТРІЛА», а скорочене найменування – ФГ «СТРІЛА».

ФГ «СТРІЛА» функціонує 21 рік, дата державної реєстрації: 19 листопада 2001 рік. Місцезнаходження фермерського господарства наступне: 23400, Вінницька область, Могилів–Подільський район, Мурованокуриловецька територіальна громада, с. Снітків. вул. Шевченка, буд. 60. Засновником і головою фермерського господарства є Гора Віктор Володимирович.

Відповідно до статуту, досліджуване господарство є юридичною особою, яка створена і діє відповідно до чинного законодавства України. Метою ФГ «СТРІЛА» є задоволення потреб його послугами і реалізація на основі отриманого прибутку інтересів засновника і членів господарства.

ФГ «СТРІЛА» має право виступати стороною при укладенні будь–яких договорів, угод, набувати юридичних прав та обов’язків у відносинах з

суб'єктами правочину, мати обов'язки й повноваження, які передбачені чинним законодавством України для фермерських господарств.

Предметом діяльності ФГ «СТРІЛА» є різні види господарської діяльності, зокрема, нижче перелічені:

- 01.11 Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур;
- 01.13 Вирощування овочів і баштанних культур, коренеплодів і бульбоплодів;
- 01.19 Вирощування інших однорічних і дворічних культур;
- 01.61 Допоміжна діяльність у рослинництві;
- 01.62 Допоміжна діяльність у тваринництві;
- 10.41 Виробництво олії та тваринних жирів;
- 10.61 Виробництво продуктів борошномельно–круп'яної промисловості;
- 10.73 Виробництво макаронних виробів і подібних борошняних виробів;
- 10.81 Виробництво цукру;
- 10.91 Виробництво готових кормів для тварин, що утримуються на фермах;
- 46.21 Оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин;
- 47.89 Роздрібна торгівля з лотків і на ринках іншими товарами;
- 49.41 Вантажний автомобільний транспорт.

Додамо, що основними культурами, які використовує ФГ «СТРІЛА» є: пшениця, ячмінь, ріпак, соняшник та цукровий буряк. Зазначимо, що реалізація тих видів діяльності, які потребують наявності ліцензій чи дозволів, здійснюється фермерським господарством «СТРІЛА» лише після одержання ним визначеної ліцензії або дозволу. Так як досліджуване господарство здійснює господарську діяльність, беручи на себе ризики, воно самостійно планує свою роботу, а також

здійснює ведення бухгалтерського та податкового обліку. На досліджуваному господарстві працює 30 найманих осіб, в тому числі заступник голови – бухгалтер, також є такі посади як начальник відділу з постачання та збуту, механіки, агроном, трактористи. Структуру Фермерського господарства «СТРІЛА» відображено на рис 2.1.

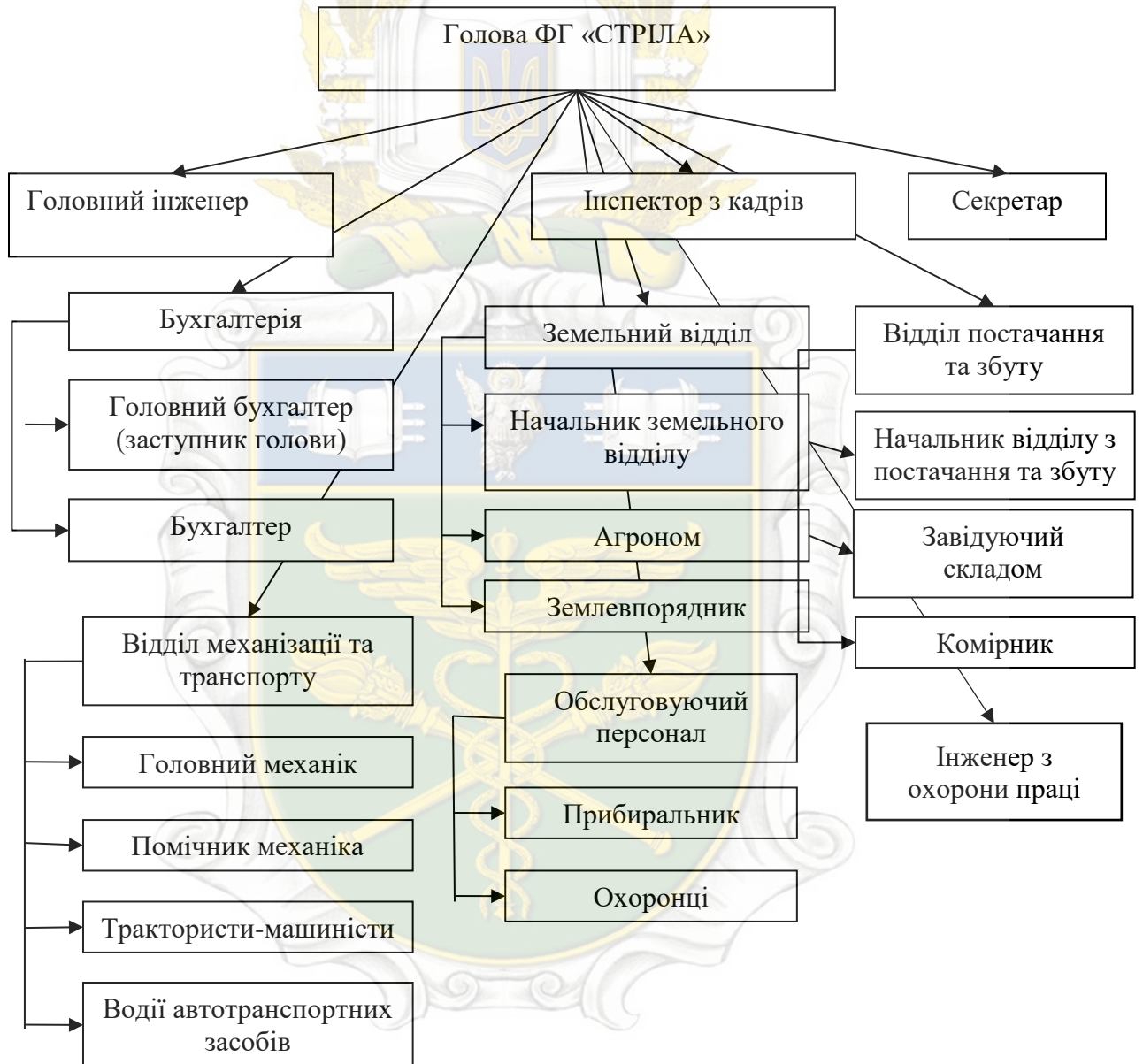


Рисунок 2.1 – Організаційна структура ФГ «СТРІЛА»

*Джерело:* складено автором.



## 2.2. Оцінка ефективності комунікаційної діяльності Фермерського господарства «СТРІЛА»

Комунікації – це обмін інформацією, на основі якої керівник отримує дані, необхідні для прийняття рішення, а потім доводить їх до працівників організації. На ФГ «СТРІЛА» використовуються такі основні види комунікацій: між організацією і зовнішнім середовищем, міжрівневі комунікації та комунікації між підрозділами господарства. До комунікацій між організацією і зовнішнім середовищем відносяться комунікації зі споживачами і комунікації з партнерами, також компанія має зовнішні зв'язки з органами влади. Завдання зовнішніх комунікацій – задовольнити інформаційні потреби фермерського господарства, налагодити зв'язки з державними органами, громадськістю, постачальниками, клієнтами. За допомогою зовнішніх комунікацій формується і підтримується імідж досліджуваного підприємства. Зазначимо, що до початку повномасштабного вторгнення країни агресора на територію України ФГ «СТРІЛА» доволі часто брало участь у багатьох виставках сільськогосподарської продукції, фотоматеріалів та творчих робіт трудового колективу.

Одним з важливих елементів процесу управління в ФГ «СТРІЛА» є управлінське рішення, яке приймається на всіх рівнях управління і за допомогою наказів та розпоряджень доводиться до підлеглих. Додамо, що управлінські рішення доводяться своєчасно, а одержання інформації підтверджується підписом працівника. Надзвичайно важливим є те, що інформація яка надходить від керівництва була зрозумілою і не викликала непорозумінь між головою, або ж його заступником, та працівниками ФГ «СТРІЛА». Якщо управлінське рішення потребує зворотного зв'язку, то здійснюється воно за допомогою комунікацій – у вигляді доповідних записок чи звітів. Слід зазначити, що в цьому процесі трапляються «шуми», в результаті яких комунікаційний механізм починає

працювати недостатньо ефективно. В звітах часто трапляються помилки, представляються вони не завжди своєчасно, у деяких випадках не мають конкретних висновків або їх готують не в повному обсязі. Обговорення, збори колективу, переговори між покупцями, звіти, службові записи, що використовуються всередині ФГ «СТРІЛА», як правило, є реакцією на можливості і проблеми, які створюються зовнішнім середовищем.

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

Поряд з обміном інформацією, який відбувається від вищих рівнів управління до низових, ФГ «СТРІЛА» використовує комунікації від низових рівнів до вищих. Таким шляхом керівництво господарства дізнається про поточні або назріваючі проблеми і пропонує можливі варіанти щодо поліпшення тієї чи іншої ситуації.

Створена керівником мережа складається з вертикальних, горизонтальних і діагональних зв'язків. Відповідно до теоретичних засад, нам відомо, що вертикальні комунікації здійснюються зверху вниз і знизу вгору. На ФГ «СТРІЛА» вертикальні комунікації реалізуються по лінії керівництва, а також відповідно до організаційної структури господарства. Наприклад, голова фермерського господарства передає інформацію начальнику земельного відділу, а він у свою чергу – агроному (низхідні комунікації), або ж навпаки інформація надходить від агронома до начальника земельного відділу, далі – до керівника фермерського господарства (висхідні комунікації). Низхідні комунікації, у більшості випадків, відбуваються у формі розпоряджень, наказів, вказівок, посадових інструкцій і використовуються для ознайомлення працівників з задачами, цілями та політикою ФГ «СТРІЛА», також для інструктування щодо

роботи, пояснення її важливості та зв'язку з іншими видами робіт. А висхідні комунікації, у свою чергу, здійснюються через пропозиції, звіти, проблеми та питання та інше.

Використання обох типів вертикальних комунікацій (висхідних і низхідних) дозволяє керівництву господарства своєчасно реагувати на зміну управлінської ситуації і залучати до її вирішення тих працівників, яких вона безпосередньо стосується. Слід зазначити, що на ФГ «СТРІЛА» переважають низхідні комунікації, що спричиняє спотворення інформації, її помилкову інтерпретацію і, як наслідок, збільшення витрат, пов'язаних із виправленням помилок. Приклад здійснення вертикальних комунікацій на ФГ «СТРІЛА» наведено на рис. 2.2.

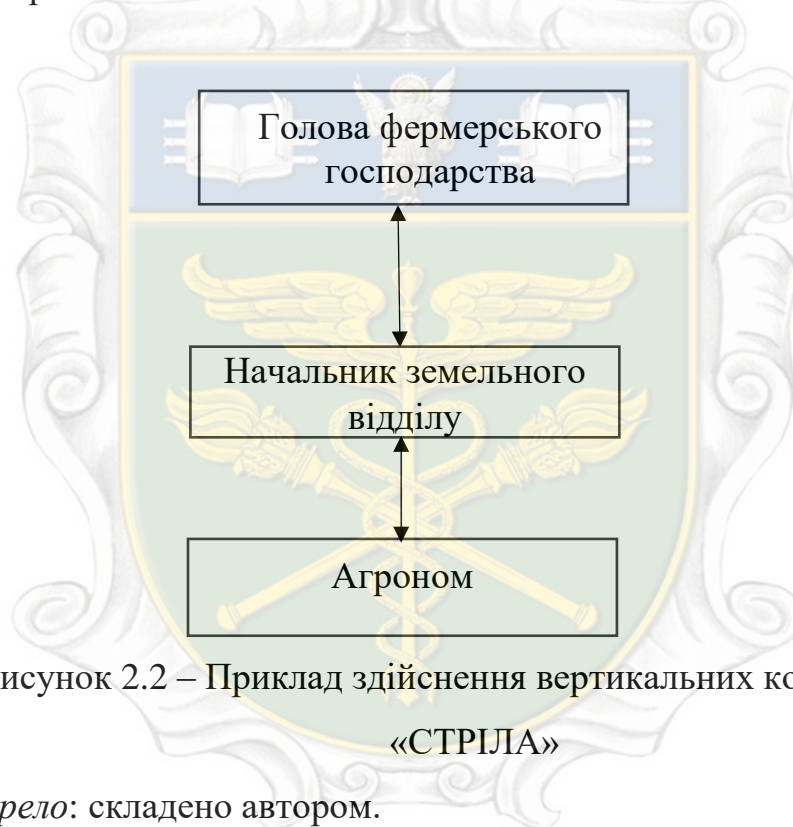


Рисунок 2.2 – Приклад здійснення вертикальних комунікацій на ФГ «СТРІЛА»

*Джерело:* складено автором.

Комунікації зверху вниз вирішують п'ять основних завдань:

- 1) ознайомлення працівників з цілями Фермерського господарства «СТРІЛА» з метою усвідомлення ними важливості роботи, що виконується;
- 2) викладення конкретних інструкцій щодо виконання робіт;



- 3) забезпечення розуміння роботи та її зв'язку з іншими завданнями Фермерського господарства «СТРІЛА»;
- 4) надання інформації про процедури і методи виконання роботи;
- 5) забезпечення підлеглих інформацією зворотного зв'язку про результати діяльності Фермерського господарства «СТРІЛА».

Для вертикальних комунікацій характерна низка недоліків: створення передумов для формування авторитарної системи; значне завантаження підлеглих роботою; постійні втрати інформації внаслідок викривлень, помилкової інтерпретації.

Поряд з використанням вертикальних комунікацій ФГ «СТРІЛА» застосовує і горизонтальні комунікації. Горизонтальні комунікації на ФГ «СТРІЛА» відбуваються тоді, коли в обговоренні якогось питання беруть участь особи, що знаходяться на одному рівні ієрархії, тобто працюють в одному відділі або між відділами. Обмін думками різних фахівців, що працюють над однією і тією ж проблемою, дозволяє «розглянути» її з різних кутів, прийняти обґрунтоване рішення і узгодити дії з керівництвом, які необхідні задля її реалізації. На нашу думку, консультації такого способу є важливими для фермерського господарства, оскільки підвищують впевненість працівників у правильності рішень, що ними приймаються.

Горизонтальні комунікації в основному відбуваються неформальним чином, тобто безпосередньо через спілкування між співробітниками в середині відділу або між співробітниками/начальниками відділів у ФГ «СТРІЛА». Дані комунікації полягають у: вирішенні певних проблем в середині конкретного відділу, координації роботи відділів, рекомендації співробітникам лінійних відділів. Сутність здійснення горизонтальних комунікацій полягає у наступному: якщо одному відділу необхідна інформація від іншого відділу, то надання запиту і надходження у відповідь інформації найчастіше відбувається безпосередньо,

тобто без участі директора. Приклад здійснення горизонтальних комунікацій на ФГ «СТРІЛА» наведений на рисунку 2.3.

Горизонтальні комунікації в досліджуваному фермерському господарстві необхідні в першу чергу для створення здорової, доброзичливою, комфортної робочої атмосфери. Це організація повноцінного, плідного ділового спілкування. Правильно організована система горизонтальних комунікацій дозволяє досягти позитивних результатів за підсумками роботи кожного члена колективу ФГ «СТРІЛА».

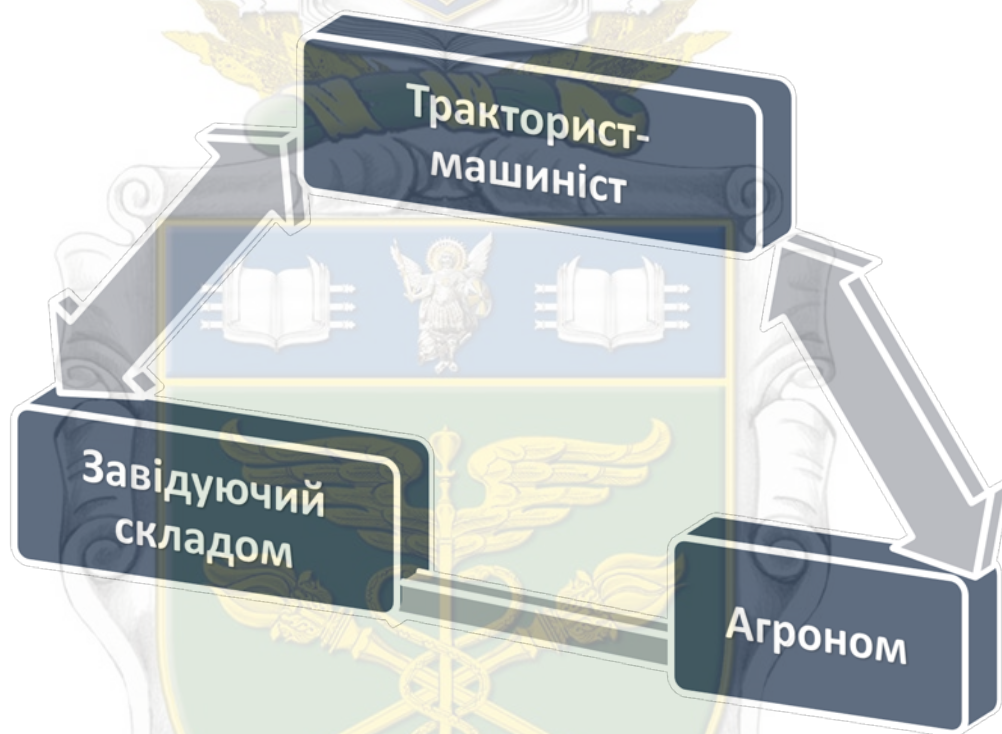


Рисунок 2.3 – Приклад здійснення горизонтальних комунікацій на ФГ «СТРІЛА»

*Джерело:* складено автором.

Спілкування яке зображене на рисунку 2.3 затьмарене певними проблемами, серед основних які:

- використання професійного жаргону. Він може бути незрозумілий новим прийнятим працівникам, співробітникам іншого відділу;

- спори з приводу важливості саме своєї ділянки, саме свого виду діяльності;
- зниження ділового спілкування до побутового, обговорення особистих проблем. Виникнення на цьому ґрунті чуток, розмов за спиною, обговорень, відволікаючих від трудового процесу;
- ефективність ділового спілкування може знижуватися в силу появи симпатій або особистої неприязні тощо.

На Фермерському господарстві «СТРІЛА», крім формальних комунікаційних каналів, існує і неформальний спосіб передачі інформації. Неформальні комунікації – це обмін інформацією (здебільшого чутками) поза каналами, передбаченими організаційною структурою. На ФГ «СТРІЛА» вони можуть здійснюватися спонтанно, при зустрічі добре знайомих людей, що мають доступ до різних джерел інформації, а можуть провокуватися навмисне для того, щоб пересвідчитися у достовірності офіційної інформації (доповнити її) чи визначити реакцію підлеглих на деякі зміни, що плануються або вже здійснюються. У випадку з «плануванням змін», керівництво може скористатися витоком інформації, за її наявності, для того, щоб зрозуміти як підлеглі поставляться до майбутніх змін і вжити міри щодо подолання опору, якщо він очікується.

Комунікаційні процеси між працівниками ФГ «СТРІЛА» підпорядковуються таким же закономірностям, як і міжособистісні контакти, однак деякі їх особливості мають вирішальне значення для комунікативної поведінки людини. Наприклад, працівники фермерського господарства, які легко знаходять спільну мову поза роботою, можуть конфліктувати на роботі у зв'язку з конкуренцією між відділами в яких вони працюють. Подоланню цих проблем сприяє налагодження комунікацій на горизонтальному рівні ієрархії, оскільки сувора вертикальна ієрархія може їм заважати.



Комунікаційні механізми між керівником і підлеглими ФГ «СТРІЛА» як вертикальний обмін інформацією є основою комунікативної діяльності начальника кожної ланки управління господарства. Керівник досліджуваного нами господарства і підлеглі обмінюються інформацією стосовно: пріоритетів, завдань і очікуваних результатів; обговорення проблем ефективності роботи; збирання інформації про реальну або прогнозовану проблему; визнання і винагороди; відомостей про ідеї, удосконалення та пропозиції щодо тієї чи іншої ситуації.

Комунікаційні процеси між керівником і робочою групою ФГ «СТРІЛА» здійснюються у випадках групового виконання робіт. За змістом вони схожі до індивідуальних комунікацій керівника з підлеглим. Такі процеси сприяють підвищенню ефективності роботи на фермерському господарстві. Коли в інформаційному обміні бере участь уся група, кожний працівник аналізує завдання і пріоритетні зміни, досягнення, проблеми. Зауважимо, що робоча група може обговорювати проблеми, удосконалення, зміни без участі керівника фермерського господарства.

Діагональні комунікації у досліджуваному нами господарстві здійснюються доволі не часто, однак все ж мають місце бути. Їх сутність полягає у тому що, комунікації сполучають функції і рівні управління фермерського господарства, проходять крізь них. Вони важливі, якщо члени організації не можуть здійснювати ефективний обмін інформацією іншими каналами. Додамо, що діагональні комунікації також характерні для зв'язків між лінійними підрозділами, якщо один з них є головним з певної функції. Приклад здійснення діагональних комунікацій на ФГ «СТРІЛА» наведено на рисунку 2.4.

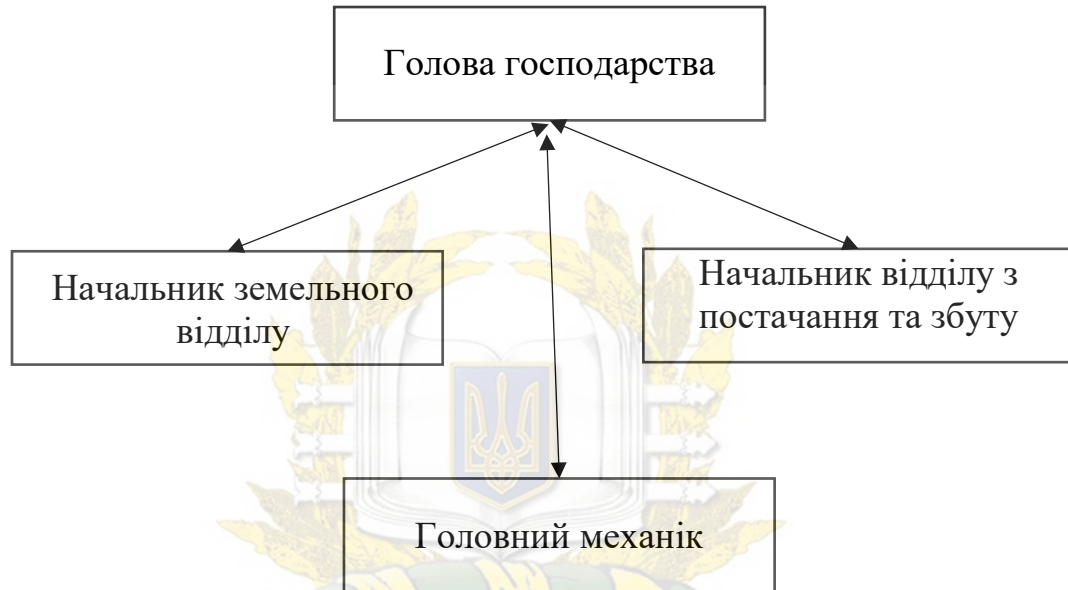


Рисунок 2.4 – Приклад здійснення діагональних комунікацій на ФГ

«СТРІЛА»

*Джерело:* складено автором.

Характер взаємозалежності праці і людей на фермерському господарстві буде визначати тип більш ефективної комунікаційної мережі. Проста взаємозалежність допускає використання централізованих мереж, а складна, у свою чергу, потребує «командного» підходу для створення комунікаційних мереж. Однак, складна мережа може і не вирішити просту задачу.

В загальному випадку процес комунікації стосується взаємодії між людьми взагалі. Для характеристики процесів комунікації між двома та більше особами застосовують термін «міжособові комунікації». Вирізняють три основні методи міжособових комунікацій: усна, письмова, невербальна. Серед них є як переваги (хороший зворотній зв'язок завдяки безпосередньому контакту, спроможність піддаватись перевірці, ретельне формулювання, обміркованість, логіка і точність і тому подібне), так і недоліки (використання для повідомлення неадекватних слів, велика ймовірність

забування почутої слухачем інформації, тощо). Міжособові комунікаційні процеси в ФГ «СТРІЛА» впливають на соціально–психологічний клімат на роботі, а також на її ефективність. Вони можуть виникати між керівником і працівниками. Слід відзначити, що в ФГ «СТРІЛА» ці відносини часто бувають неефективними. Оскільки великий обсяг роботи призводить до погіршення вищевказаних механізмів, тому що керівника, у більшості випадків, цікавить тільки як виконується обсяг запланованої роботи, а про «людські» стосунки він забуває.

Наслідком таких дій є незадоволеність працівників фермерського господарства таким відношенням, вони роздратовані та знервовані. Великий обсяг роботи не дозволяє їм одержати своєчасну необхідну інформацію, якість обробки одержаної інформації не завжди достатня, керівник ФГ «СТРІЛА» не має вільного часу вивчати пропозиції працівника. Останнім часом спостерігається погіршення міжособових комунікацій всередині ФГ «СТРІЛА». Необхідно звернути увагу голови господарства на необхідність вдосконалення цих зв'язків.

Найбільш поширеним та ефективним способом здійснення комунікацій на всіх рівнях ФГ «СТРІЛА» є вербальна та невербальна форма передачі. Нам відомо, що вербальна – це форма комунікації за якої використовується мовлення, а невербальна – це форма жестів. Такий контакт дозволяє пояснювати і уточнювати незрозумілі думки, контролювати зрозумів керівник проблему чи ні, особисто знайомитись з людьми тощо.

Для оцінки ефективності комунікаційної діяльності у вересні 2022 р. ми провели опитування начальників усіх відділів, відповідно до організаційної структури (рис. 2.1), та інспектора з кадрів щодо ефективності основних складових комунікаційного механізму на ФГ «СТРІЛА». Оцінка проводилась за 10–бальною шкалою. Результати оцінки основних елементів комунікаційного механізму представлені в таблиці 2.1 (станом на 01.09.2022 р.).



Таблиця 2.1 – Результати оцінки керівного персоналу ефективності комунікаційної діяльності на ФГ «СТРІЛА»

| Складові оцінки   | Експерт 1 | Експерт 2 | Експерт 3 | Експерт 4 | Експерт 5 | Значення показника |
|---|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|--------------------|
| Організаційна структура управління  | 8         | 7         | 8         | 9         | 8         | 8                  |
| Стиль комунікацій   | 7         | 6         | 6         | 8         | 7         | 6,8                |
| Канали зв'язку (шлях, яким передається інформація)  | 6         | 5         | 5         | 5         | 6         | 5,4                |
| Комунікаційні мережі (поєднанні певним чином учасники комунікаційного процесу за допомогою інформаційних потоків) | 8         | 7         | 8         | 8         | 7         | 7,6                |
| Технічне та програмне забезпечення (комп'ютерна техніка, засоби комунікації)                                      | 7         | 7         | 6         | 6         | 7         | 6,6                |
| Психологічний клімат  | 8         | 7         | 6         | 7         | 7         | 7                  |

*Джерело: складено автором на основі власного опитування.*

Згідно проведеної оцінки ми бачимо, що найменший рівень оцінок отримали канали зв'язку (5,4 бали), технічне та програмне забезпечення (6,6 балів). Зауважимо, що ще одним вузьким місцем комунікаційного механізму ФГ «СТРІЛА» експерти виділили стилі комунікацій, що використовуються при здійсненні міжособистісних комунікацій.

Пропонуємо виявити недоліки, що існують в реалізації комунікаційного механізму ФГ «СТРІЛА», за допомогою аналізу впливу комунікаційних перешкод. Ефективність внутрішніх та поза–організаційних комунікацій, що сприяють реалізації цілей господарства, залежать від двох груп факторів: організаційних та індивідуальних. До організаційних факторів відносяться:

- організаційна структура;
- фільтрація;
- інформаційне перевантаження;
- неналежне технічне оснащення.

Індивідуальні фактори, у свою чергу, пов'язані з співробітниками господарства, їх здатністю та мотивацією брати участь у інформаційному обміні, до яких належать:

- відмінності у сприйнятті;
- семантичні бар'єри;
- суб'єктивна оцінка;
- навички комунікацій;
- культурні відмінності.

За допомогою проведеного аналізу впливу комунікаційних перешкод у ФГ «СТРІЛА» (табл. 2.2), ми можемо виявити недоліки, що існують в реалізації комунікаційної діяльності господарства. В загальному, існує багато факторів що перешкоджають здійсненню ефективної комунікації, тому виділимо лиш основні.

Таблиця 2.2 – Вплив комунікаційних перешкод на розвиток комунікацій у ФГ «СТРІЛА»

| Комунікаційний бар'єр    | Наявність/ відсутність | Примітки   |
|--------------------------|------------------------|--|
| 1                        | 2                      | 3  |
| Вибіркове сприйняття     | +                      | Одержувач краще сприймає інформацію, що відповідає його потребам, кваліфікації, досвіду тощо   |
| Фільтрація               | +                      | Викривлення інформації перед вищим рівнем, тобто коли працівник говорить те, що бажає почути його керівник – він фільтрує інформацію   |
| Відмінності у сприйнятті | + –                    | Є причиною непорозуміння між «молодою» та «старшою» частинами колективу  |
| Семантичні бар'єри       | +                      | Однакові слова мають різне значення для різних людей. Вік, освіта, культурне середовище – три найбільш важливих фактори, які впливають на значення слів, що використовуються в процесі комунікації. Наприклад, горизонтальні комунікації між фахівцями одного профілю сприяють виникненню їх власного жаргону, який незрозумілий іншим |

## Продовження таблиці 2.2

| 1                           | 2   | 3   |
|-----------------------------|-----|---|
| Суб'єктивна оцінка          | –   | Всі працівники досить добре знають один одного  |
| Поганий зворотній зв'язок   | +/- | Голова фермерського господарства не завжди реагує на прохання та пропозиції працівників   |
| Культурні відмінності       | –   | Розбіжності або контрасти, які виявляються при порівнянні двох або більше різних культур  |
| Комунікативні навички       | +   | Вміння ефективно спілкуватися (вміння домовлятися, досягати своєї мети через спілкування) |
| Інформаційне перевантаження | +   | Труднощі розуміння проблеми і прийняття рішень, причиною якої є надлишок інформації       |

*Джерело: складено автором.*

Отже, комунікаційна технологія має місце бути в якості основного інструменту, за допомогою якого господарство зможе досягати та утримувати конкурентне положення на ринку. Науково доведено, що якщо керівники організацій не зацікавлені в необхідності зміни інформаційної технології, то це може призвести до великих втрат підприємства або навіть припинити діяльність у сфері бізнесу.

Підсумуємо, що керівництво ФГ «СТРІЛА» звернуло увагу на великі втрати інформації у процесі здійснення вертикальних комунікацій і почали приділяти увагу щодо збільшення їх ефективності, але не було приділено належної уваги горизонтальним комунікаціям. Зазначимо, що вигода від комунікацій по горизонталі полягає у формуванні гарних взаємовідносин між працівниками у ФГ «СТРІЛА», оскільки вони є важливою складовою задоволеності працівників організації та можуть впливати на ефективність виконання роботи. Тому керівництву ФГ «СТРІЛА» варто приділити увагу внутрішнім і горизонтальним комунікаціям, а також вжити певні міри, можливо навіть розробити проекти, щодо збільшення їх ефективності. Аналіз здійснення комунікаційної діяльності у ФГ «СТРІЛА» дозволив виявити певний ряд недоліків (рис. 2.5).



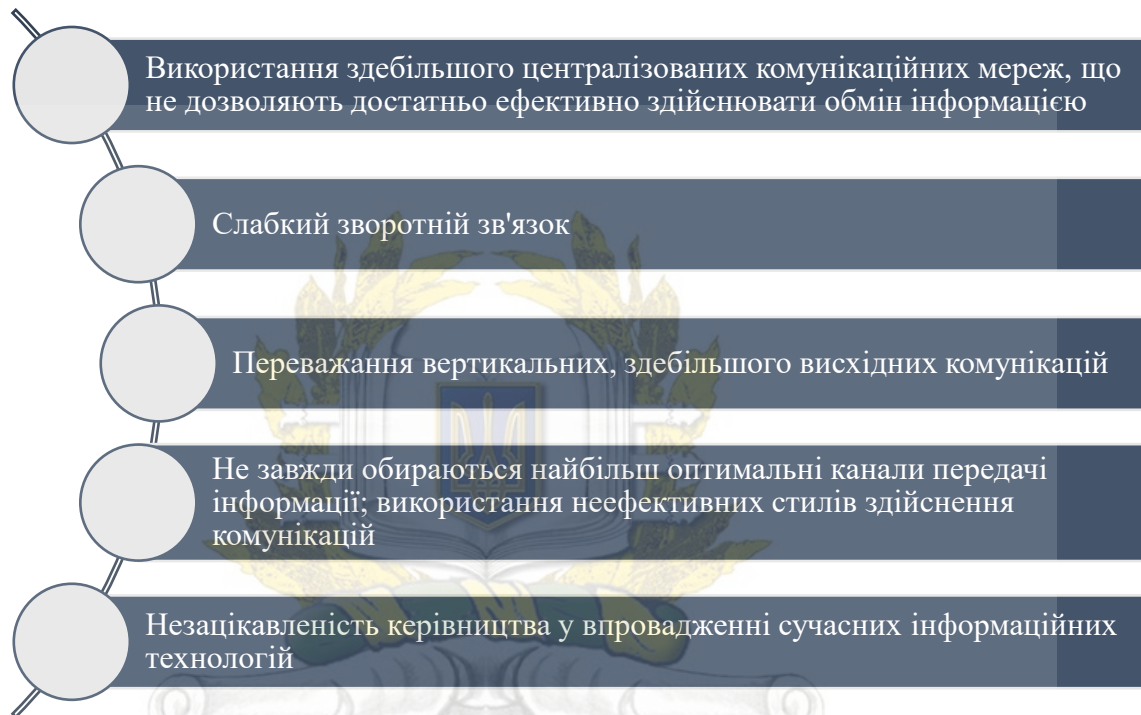


Рисунок 2.5 – Аналіз виявлених недоліків здійснення комунікаційної діяльності у ФГ «СТРІЛА»

*Джерело:* складено автором.

В результаті проведення аналізу здійснення комунікаційної діяльності на ФГ «СТРІЛА», було виявлено ряд недоліків, зазначених вище (рис. 2.5). Це вимагає розробки пропозицій та рекомендацій в наступному розділі.

Пріоритетним напрямом функціонування аграрних підприємств, до періоду повномасштабного вторгнення на територію нашої держави, було визнано активізацію інноваційної діяльності. Встановлено, що це спершу потребує формування якісно нової системи забезпечення інноваційного розвитку сільськогосподарських виробників, упровадження сучасних інформаційно-комунікаційних технологій (далі – ІКТ).

На нашу думку, успішне функціонування фермерських господарств як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках в умовах функціонування конкуренції неможливе без застосування сучасних інноваційно-комунікаційних технологій. В аграрній сфері економіки нашої країни розвиток інноваційної

діяльності занепадає внаслідок кризи, що спричинена військовими діями з боку країни агресора, зменшення ринків збуту продукції, недостатності державного стимулювання інноваційної діяльності, низького рівня інвестиційної привабливості галузі, а особливо відсутності інновацій та сучасних технологій виробництва і вирощування сільськогосподарської продукції.

ФГ «СТРІЛА» зобов'язане було подати форму № 1–ІКТ, відповідно до наказу Державної служби статистики України № 224 від 22.07.2020 «Про затвердження форми державного статистичного спостереження № 1–ІКТ (річна) «Використання інформаційно–комунікаційних технологій на підприємстві у 2021 році». Проте переконатись, що зазначена вище форма була подана керівникові територіального органу Державної служби статистики України, ми не можемо, відповідно проаналізувати її теж, тому дійшли до висновку що ІКТ на досліджуваному нами фермерському господарстві у великих масштабах не впроваджені. Ми вважаємо, що інновації можна впроваджувати на всіх етапах виробництва продукції, від планування оранки землі до поставок готового продукту в точки продажу або збуту. Детальні рекомендації щодо впровадження ІКТ в діяльність ФГ «СТРІЛА» будуть надані у третьому розділі кваліфікаційної роботи.

### РОЗДІЛ 3

## НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОМУНІКАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ФГ «СТРІЛА»

3.1. Пропозиції щодо удосконалення управління комунікаційною діяльністю Фермерського господарства «СТРІЛА»

Одним із засобів удосконалення управління фермерським господарством, яке забезпечує його ефективне функціонування, є використання комунікацій як інструменту впливу на внутрішнє та зовнішнє середовище підприємства. Комунікації виконують на будь-якому підприємстві життєзабезпечувальну роль, тобто якщо раптом перекрити входні потоки інформації, воно припинить своє існування.

Кожне фермерське господарство пронизане мережею каналів, що збирають, аналізують та систематизують інформацію про зовнішнє середовище, а також для передають перероблені повідомлення назад у зовнішнє середовище. Необхідно відзначити, що саме комунікація є засобом включення підприємства в зовнішнє середовище, забезпечує йому необхідний рівень взаємодії з оточуючими аудиторіями, без спілкування з якими неможливе його існування, – споживачами, постачальниками тощо. Відмітимо, що результативна комунікація передбачає факт комунікативної компетентності, яка проявляється в спроможності встановити і надалі підтримувати усі необхідні контакти з іншими людьми, а саме: досягати взаєморозуміння, безумовного уявлення про ситуацію та предмет спілкування.

Правильне управління внутрішніми комунікаціями дозволить ФГ «СТРІЛА» накопичувати, узагальнювати та структурувати знання і досвід кожного працівника в єдиному інформаційному середовищі. Також дасть змогу забезпечувати вільний потік інформації зверху вниз і навпаки, що в результаті



забезпечить підвищення ефективності роботи всього Фермерського господарства «СТРІЛА». Проте забезпечення зазначених процесів є досить складним, адже на комунікаційний процес впливає значна кількість факторів як зовнішнього, так і внутрішнього середовища. Відповідно на кожному зі своїх етапів комунікаційний процес може зазнати певних спотворень, які негативно впливають на загальну ефективність обміну інформацією, що зможе спричинити зниженню ефективності управління діяльністю ФГ «СТРІЛА» в цілому.

Деякі дослідження показують, що самі інструменти комунікацій, навіть їх недоліки, можуть стати причиною неефективності комунікаційного процесу, в тому числі і всередині фермерського господарства. Проте і наявність великої кількості переваг того чи іншого типу комунікаційних інструментів не може гарантувати досягнення необхідних результатів комунікаційного процесу. Значну роль у діяльності ФГ «СТРІЛА» відіграє їх уміле використання. Крім того, спільний недолік усіх зазначених груп – висока вартість більшості із них, що ускладнює їх комплексне використання, адже у більшості випадків керівники підприємств неохоче виділяють кошти на подібні заходи. Тому для ФГ «СТРІЛА» пропонуємо програму заходів, що дозволить усунути існуючі на підприємстві перешкоди для реалізації комунікаційного процесу (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Пропоновані заходи щодо удосконалення комунікаційної діяльності ФГ «СТРІЛА»

| Недоліки комунікаційної діяльності ФГ «СТРІЛА»   | Пропоновані заходи для усунення недоліків  |
|--|--|
| 1. Слабкість горизонтальних комунікацій.<br>2. Нерівномірність розподілу повноважень.<br>3. Перевантаження начальників відділів.<br>4. Нечітке формулювання повідомлень. | Підвищення кваліфікації та навчання кадрів (зокрема, проведення тренінгу комунікаційної компетентності для працівників, особливо для начальників відділів);<br>Оптимізація управління інформаційними потоками на фермерському господарстві |

## Продовження таблиці 3.1

|  |   |
|--|---|
| <p>5. Замовчування інформації.<br/>6. Помилкова інтерпретація повідомлень.<br/>7. Не контрольованість неформальних комунікацій.<br/>8. Недовіра до автора повідомлень.<br/>9. Упередженість в оцінці повідомлень.<br/>10. Підвищений рівень конфліктності.<br/>11. Не врахування особливостей характеру, емоційного стану, рівня знань.<br/>12. Неповага до думки учасників комунікацій.<br/>13. Неуважність і відсутність бажання до комунікації.</p> | <p>Підбір персоналу із урахуванням психотипу кандидатів на роботу;<br/>Заходи із посилення командного духу</p>  |
| <p>14. Перевантаженість каналів зв'язку.<br/>15. Недосконалість програмного забезпечення.<br/>16. Недостатній рівень технічного оснащення на фермерському господарстві.<br/>17. Слабкість внутрішньої локальної мережі;<br/>18. Низький рівень технічної освіченості персоналу.</p>  | <p>Підвищення рівня технічної освіченості персоналу.<br/>Оновлення програмного забезпечення, модернізація або заміна устаткування; Модернізація інформаційної системи управління підприємством.</p> |
| <p>19. Недостовірність інформації.<br/>20. Невідповідність інформації у різних підрозділах.<br/>21. Використання застарілої інформації.<br/>22. Надлишок інформації.<br/>23. Недосконалість системи кодування інформації.<br/>24. Конкуренція між повідомленнями.</p>  | <p>Створення системи первинного контролю інформації<br/>Впровадження заходів та способів захисту інформації, контролю захисту інформації</p>  |

*Джерело: розроблено автором.*

Доцільно зазначити, що більшість рішень, поданих у таблиці 3.1, несуть у собі зміни кардинального характеру, які при цьому супроводжуються значними витратами часу та коштів. Для їх уникнення необхідно насамперед побудувати механізм оцінки негативного впливу факторів внутрішнього та зовнішнього середовища на комунікаційний процес із акцентом на аналіз передумов виникнення та ймовірність настання комунікаційних перешкод. Доцільним є

також проведення заходів із попередження чи мінімізації рівня ризику виникнення комунікаційних перешкод. Відповідно для мінімізації впливу чи подолання кожного із зазначених бар'єрів існують певні заходи (рис. 3.1).

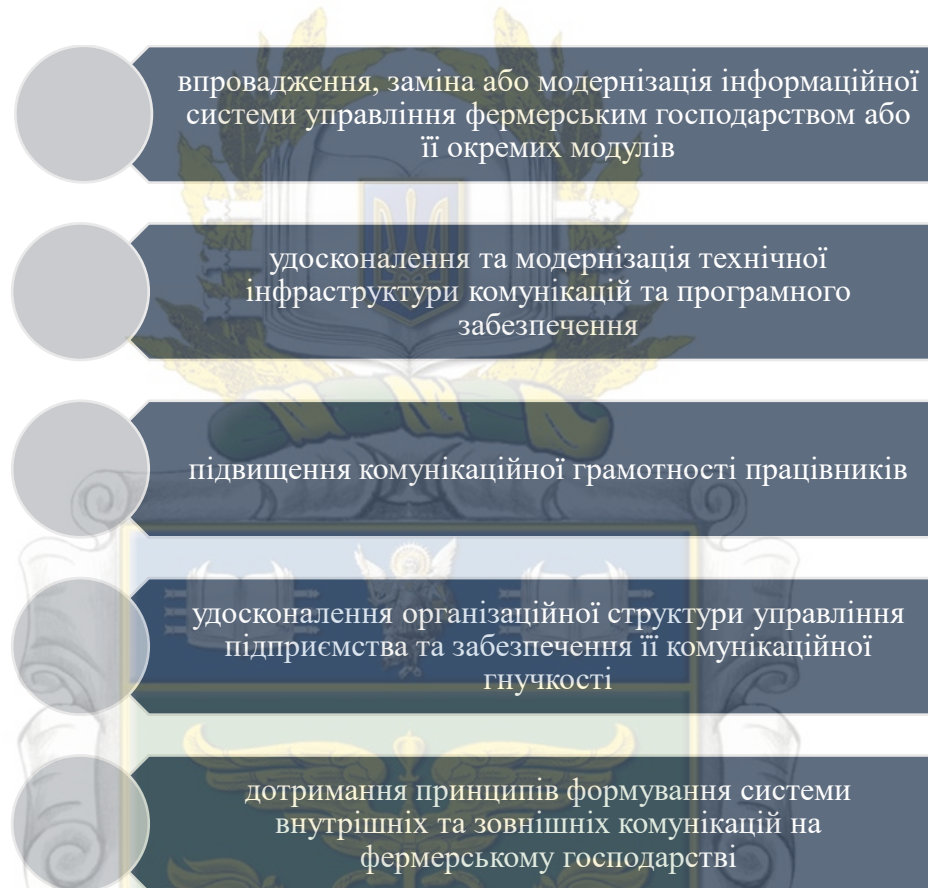


Рисунок 3.1 – Основні заходи щодо мінімізації рівня ризику виникнення комунікаційних перешкод на ФГ «СТРІЛА»

*Джерело:* складено автором.

Окремо слід виділити, на наш погляд, процес інформатизації документообороту та автоматизовані системи управління фермерським господарством. В умовах підвищення рівня інформатизації суспільства, стрімкого прогресу в галузі інформаційних технологій, загострення конкуренції на внутрішніх та зовнішніх ринках збуту продукції актуальним завданням керівників підприємств є формування інформаційних систем управління на



принципах економічної ефективності та відповідності потребам користувачів. Про що ми і детально опишемо у наступному підрозділі кваліфікаційної роботи.

Для розвитку комунікацій всередині і зовні ФГ «СТРІЛА» необхідно підтримувати культуру спілкування, задля чого і слід розвивати наступні соціально–психологічні уміння:

- підтримувати спілкування;
- психологічно вірно і ситуативно–обумовлено вступати в спілкування;
- максимально використовувати соціально–психологічні характеристики комунікативної ситуації, в рамках якої розгортається спілкування;
- психологічно точно визначати «точку» завершення спілкування;
- психологічно налаштовуватися на емоційний тон співрозмовника; опановувати і утримувати ініціативу у спілкуванні;
- прогнозувати реакції партнерів на власні дії;
- формувати і «управляти» соціально–психологічним настроєм партнера по спілкуванню;
- долати психологічні бар'єри у спілкуванні;
- вибирати жести, пози, ритм своєї поведінки;
- психологічно і фізично «відповідати» співрозмовнику;
- мобілізуватися на досягнення поставленого комунікативного завдання.

Щоб досягнути комунікативне завдання керівнику ФГ «СТРІЛА» слід чітко розподілити функції між виконавцями, також необхідно провести організаційні заходи, які покликані забезпечити втілення в життя прийнятого рішення. Організаційні заходи, на нашу думку, потрібно проводити тому що вони формують у всіх учасників процесу однозначне розуміння мети. Також дуже важливим є те, щоб усі виконавці усвідомили зв'язки, які необхідні для просування процесу і включилися в пошук оптимальної структури цих зв'язків.

Ще однією причиною проведення організаційних заходів на ФГ «СТРІЛА» є те, що вони забезпечують кожному виконавцю отримання інформації про ті нові

знання або навички, які знадобляться йому для ефективної участі в реалізації важливого рішення. Для вирішення першого завдання можуть бути використані наради або збори, на яких необхідно буде чітко сформулювати суть прийнятого рішення та можливі шляхи досягнення поставленої мети. Учасники наради можуть запропонувати, наприклад, паралельне здійснення яких-небудь дій замість послідовних, що скоротить час і знизить витрати ФГ «СТРІЛА». На нашу думку, важливо, щоб ці загальні наради проводив керівник фермерського господарства, тому що є вірогідність що інформація може бути спотворена перш ніж «дійде» до керівника і якщо виникатимуть питання під час наради, то їх можна було вирішити одразу.

Друге завдання впливає з першого, але у порівнянні з ним має вирішуватися в мікроколективі, тобто у відділі або навіть особисто. Слід проводити бесіди з окремими працівниками, особливо з тими, які повинні виконувати нові для них функції або висловлюють сумнів з приводу майбутньої роботи. Мета бесіди – переконатися в тому, що виконавець не відчуває стресу від необхідності її виконання, правильно зрозумів поставлену перед ним задачу, роз'яснити те що не зрозумів і якщо виконавець сумнівається у своїх здібностях і силах – підбадьорити його. Задля налагодження комунікацій всередині ФГ «СТРІЛА» необхідно врахувати наступні чинники:

- середню тривалість роботи співробітників на фермерському господарстві;
- професійні та соціальні групи працівників.

Для розвитку внутрішніх комунікацій на ФГ «СТРІЛА» ми пропонуємо приділяти більше уваги емоційній складовій, не обмежуватись схемою «місія – стратегія – цілі – тактика – оцінка ефективності». Працівники фермерського господарства слідуєть місії, виконують наказ керівника, але якщо керівник ФГ «СТРІЛА» буде надихати співробітників, то може бути зовсім інший результат праці. Крім того, для людини важливо знати, що стоїть за вибраною стратегією, які її передумови.

Таким чином, для удосконалення управління комунікаційною діяльністю ФГ «СТРІЛА» слід здійснювати комунікації всередині наступними способами: особисте спілкування з співробітниками, поширення інформації, використовуючи застосунки–месенджери. Для формування позитивного іміджу у свідомості персоналу ФГ «СТРІЛА» та доведення до співробітників ключових повідомлень слід застосовувати такі форми комунікацій: дайджест новин, квартальні, річні звіти співробітників, дошка оголошень, загальні збори працівників. При інформаційній взаємодії зі співробітниками ФГ «СТРІЛА» вирішуються такі ключові завдання як: делегування повноважень та виховання почуття гордості за свою організацію.

Додамо, що зростанню довіри до керівництва ФГ «СТРІЛА» можуть сприяти:

1. Своєчасна і регулярна комунікація;
2. Демонстрація довіри до співробітників (наприклад поширення як хороших, так і поганих новин);
3. Залучення співробітників до вирішення проблемних ситуацій, зацікавлення їхнього погляду на ту чи іншу ситуацію;
4. Залучення співробітників ФГ «СТРІЛА» для активної участі в системі корпоративних комунікацій.

За умови проведення рекомендованих нами заходів, щодо удосконалення комунікаційного механізму на ФГ «СТРІЛА», це повинно принести позитивний результат за умови роботи керівника зі своїми співробітниками, підвищенню продуктивності та ефективності праці, подоланню комунікаційних бар'єрів, поліпшенню мікроклімату на фермерському господарстві, а також збільшенню ефективності зовнішніх комунікаційних зв'язків ФГ «СТРІЛА».

У другому розділі кваліфікаційної роботи нами було наведено приклад здійснення вертикальних та горизонтальних комунікацій. Одним із методів подолання проблем при здійсненні вертикальних комунікацій є організація



потоків інформації знизу вгору, тобто налагодження ефективного зворотного зв'язку. Саме таким способом передається інформація від підлеглих до керівників, хоча мабуть не всі керівники фермерських господарств приділяють достатньо уваги організації такого типу інформаційних потоків.

Щоб уникнути ускладнень при здійсненні горизонтальних комунікацій на ФГ «СТРІЛА» рекомендуємо зробити наступне: попросити підлеглих, колег спілкуватися зрозумілою кожному мовою, розшифровувати професійні терміни; регулювати спілкування між своїми підлеглими; нейтралізувати між ними суперечки й непорозуміння; проводити загальні збори, в тому числі і неофіційні, щоб співробітники змогли налагодити спілкування між собою.

Також у другому розділі кваліфікаційної роботи нами було зауважено щодо погіршення якості міжособових комунікацій. На нашу думку, неабияке значення в покращенні даних комунікацій між робітниками і їх керівниками мають добре розроблені посадові інструкції. Посадова інструкція дає змогу будувати відносини згідно її положень, де чітко визначають завдання, обов'язки, обсяги роботи, також вони допомагають ліквідації «шумів» у комунікаційних процесах, коли відбувається комунікація відносно роботи.

Тому позитивним в роботі ФГ «СТРІЛА» слід вважати своєчасне затвердження і перегляд посадових інструкцій, які розробляються з урахуванням нових вимог роботи. Проте слід відмітити, що посадові інструкції перероблені в основному для керівників підрозділів, а для самих працівників цих підрозділів використовуються старі посадові інструкції. Вважаємо, що створення нових посадових інструкцій значно покращить комунікаційні процеси у роботі ФГ «СТРІЛА».

### 3.2 Впровадження сучасних інформаційно-комунікаційних технологій у діяльність Фермерського господарства «СТРІЛА»

Розвиток сучасних інформаційно-комунікаційних технологій в наш час є одним із важливіших чинників, що визначають темпи й досягнення підприємств. ІКТ зумовили зміни у бізнес-середовищі. Першими, хто активно застосовують ІКТ у власній діяльності – це малі та середні підприємства. Сучасним трендом є створення та стрімкий розвиток такого явища, як e-business (бізнес, що ведеться через електронні мережі), зокрема e-commerce (електронна торгівля, електронна комерція). Тепер торгівля ведеться не лише в режимі офлайн, але й за допомогою Інтернет мережі (онлайн).

З економічної точки зору інформаційно-комунікаційні технології можуть розглядатися як засоби виробництва, які можуть вільно замінювати персонал підприємства. Таким чином, ІКТ можуть зумовити зниження числа працівників.

Сучасні інформаційно-комунікаційні технології також можуть зменшувати собівартість продукції ФГ «СТРІЛА» внаслідок зниження операційних витрат. Водночас, вони автоматично змінюють організаційну структуру управління фермерським господарством, ієрархію прийняття рішень, зменшують витрати на придбання інформації і розширюють можливості її використання.

На основі узагальнення теоретичних і прикладних досліджень ми визначили основні переваги застосування інформаційно-комунікаційних технологій на ФГ «СТРІЛА», як важливого інструменту в діяльності досліджуваного фермерського господарства (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – Переваги впровадження інформаційно–комунікаційних технологій в діяльність ФГ «СТРІЛА»

| Переваги  | Зміст   |
|---|---|
| 1   | 2   |
| Скорочення витрат на транспортування та логістичну діяльність       | Отримання інформації за допомогою ІКТ дозволить ФГ «СТРІЛА» не відвідувати ринок. Це надасть можливість координації дій з іншими місцевими фермерськими господарствами, зокрема в частині спільної доставки продукції на віддалені ринки. Крім цього, може спостерігатись більш ефективне використання складів, транспортувальних і переробних можливостей;<br>Удосконалений моніторинг і координація фрахтових транспортних операцій, включаючи збір продукції, доставку та страхування;<br>Швидке реагування на будь–які перебої у ланцюгах постачання;<br>Відмова від посередницьких послуг. |
| Удосконалення планування та ціноутворення                           | Підвищення ефективності переговорів (використовуючи ІКТ ФГ «СТРІЛА» зможе підвищити ефективність переговорів з торговельними компаніями, оскільки вони володіють інформацією щодо рівня цін на багатьох ринках);<br>Більш обґрунтоване маркетингове планування, яке базується на інформації про ринкові ціни, та включає можливість швидкої переорієнтації на інші ринки, використання послуг інших транспортно–логістичних компаній тощо.  |
| Полегшення доступу до виробничих ресурсів                           | Застосування засобів ІКТ дозволить ФГ «СТРІЛА» поліпшити застосування вхідних ресурсів або використовувати якісніші ресурси. Вони можуть обирати постачальників, отримувати ресурси за більш дешевою ціною, а також краще їх використовувати у виробничому процесі за допомогою цифрових та інноваційних технологій.  |
| Розширення доступу до інформації про ринки та комерційних партнерів | Налагодження безпосереднього співробітництва з комерційними компаніями та іншими фермерськими господарствами.   |
| Активізація інноваційного партнерства                               |   |

*Джерело: узагальнено та складено автором.*

Таким чином, для підвищення ефективності діяльності ФГ «СТРІЛА» за допомогою інформаційно–комунікаційних технологій доцільно впроваджувати наступний комплекс заходів:

1. Оперативне реагування: щоденні статуси та моніторинг змін; регулярні антикризові програми; короткострокове планування; проведення



маркетингових досліджень кон'юнктури аграрного ринку, споживачів.

2. Оптимізація бюджетів: економія бюджету; оптимізація виробничих процесів, скорочення витрат на виробництво й логістику.

3. Піклування про працівників: можливо змінити графік роботи; онлайн тренінги та вебіари; підняття «командного духу».

4. Допомога аграрному бізнесу: зростання корпоративної соціальної відповідальності, благодійність; сумісні проекти.

5. Трансформація портфелю інноваційних продуктів: розширення асортименту або, навпаки, оптимізація.

На нашу думку, зазначені заходи сприятимуть ефективному розвитку ФГ «СТРІЛА».

Забезпечення взаємодії підрозділів та зовнішніх комунікацій завдяки модернізації інформаційної системи управління на ФГ «СТРІЛА» дозволить значно підвищити ефективність як зовнішніх, так і внутрішніх комунікацій. Зробить ФГ «СТРІЛА» більш гнучким до змін у зовнішньому середовищі, дозволить швидко реагувати на нові запити споживачів, що у свою чергу, дасть можливість фермерському господарству збільшити обсяги реалізації продукції. Також досить вагому роль дані технології відіграють у процесі прийняття рішень як керівництвом ФГ «СТРІЛА», яке оперативно отримуватиме достовірну та об'єктивну інформацію про роботу всієї фірми, так і керівникам відділів, які можуть слідкувати за виконанням планових завдань та коригувати роботу в своїх підрозділах задля уникнення помилок при виконанні різних операцій.

При здійсненні модернізації інформаційної системи у ФГ «СТРІЛА» на стадії її проектування необхідно визначити, які процеси голова господарства має намір забезпечувати за допомогою інформаційних технологій. Наприклад, здійснюючи у відділі бухгалтерії за допомогою програмного модуля процес систематизації даних для формування фінансових, кредитних та виробничих планів, річних та квартальних звітів, дозволить працівникам уникнути помилок,

які, ймовірно, виникають при зборі та обробці даних безпосередньо самими працівниками, це дасть можливість прогнозування виникнення проблемних ситуацій в майбутньому, які вплинуть на прийняття рішень, що може негативно відбитись на діяльності фермерського господарства.

У відділі бухгалтерії можна здійснювати облік первинних документів у електронному вигляді, це дасть змогу автоматизовано обробляти інформацію та складати баланси і звіти та оперативно відсилати їх у інші відділи, зокрема, в економічний, для подальшого використання у процесі управління.

У відділі постачання та збуту з використанням інформаційної системи реалізуватиметься можливість отримання необхідної інформації про покупців і продукцію, що заздалегідь надходитиме до працівників даного відділу, забезпечуючи оперативну видачу відповідей на їх запити. За допомогою розробленої підсистеми для даного відділу також можна буде автоматизувати здійснення аналізу для визначення ефективності рекламної політики, а також аналізу конкурентоздатності. Це дозволить об'єктивно оцінити положення ФГ «СТРІЛА» та визначити рівень впливу конкурентів.

Здійснення автоматизації функцій інспектору з кадрів, електронного архівування даних персоналу, зв'язок з системами розрахунку за кредитними картками у відрядженнях, облік заходів із підвищення кваліфікації персоналу дасть можливість позбавити працівника частини роботи та наданні, знову ж таки, оперативної інформації щодо працівників інших відділів.

За умови реалізації оптимізації інформаційних потоків щодо планування та реалізації процесу виробництва продукції, автоматизована система управління дозволить керівництву ФГ «СТРІЛА» забезпечити необхідний захист інформації за допомогою регулювання інформаційних потоків та обмеження доступу до інформації з використанням програмних можливостей системи.

Сучасні можливості використання інформаційно-комунікаційних технологій в аграрному секторі включають: застосування супутникових

навігаційних систем (далі – GPS) і геоінформаційних систем (далі – ГІС) для точного землеробства; управління технікою; використання метеостанцій; використання безпілотних літальних апаратів (дронів); технології контролю зерносховищ; системи управління, що призначені для автоматизації обліку і управління тощо.

Найпростішим і цілком доступним елементом точного землеробства, який може використовувати ФГ «СТРІЛА», є застосування навігаційних приладів паралельного водіння агрегатів. Доволі не мала кількість господарств України мають можливість оцінити переваги такої техніки під час виконання польових робіт. Рекомендуємо ФГ «СТРІЛА» запровадити технологію паралельного водіння, яка досить швидко окупує витрати на впровадження, це може бути один–два сезони. Додамо, що також заощаджується паливо за рахунок виконання систем паралельного водіння.

Надзвичайним попитом користуються GPS–трекінг техніки і контроль за використанням палива. За умови впровадження цих технологій на ФГ «СТРІЛА» з'явиться можливість збільшити врожайність та знизити собівартість продукції завдяки скороченню витрат на паливо, насіння і добрива. Багато таких інструментів відшкодуватимуться вже в перші роки використання, а надалі можуть почати приносити додаткову вигоду або заощаджувати гроші, час та зусилля. GPS–моніторинг допоможе контролювати пересування транспорту, витрати палива. Запобігає крадіжкам продуктів застосовуючи подібні системи в сільському господарстві, можна істотно збільшити ефективність використання ресурсів і поліпшити оптимізацію виробничих процесів на ФГ «СТРІЛА».

Впровадження системи позиціонування в реальному часі (RTK) на ФГ «СТРІЛА» сприятиме максимальній точності польових робіт. Оскільки буде забезпечуватись високий рівень повторюваності, що дуже важливо під час проведення таких тонких процесів, як формування грядок, посадка просапних культур і культивация.



Введення технології eFarmer, на ФГ «СТРІЛА» дасть змогу ефективно управляти робочим процесом за допомогою смартфона. За допомогою цієї технології можна прямо на смартфоні створювати польові журнали і звіти. Надалі всі деталі робочих процесів, такі як оброблена площа полів, пройдена технікою відстань, тип операції, витрачений час і матеріали, автоматично додаються до польового журналу і зберігаються у хмарний сервер.

Використання агрометеорології на ФГ «СТРІЛА» допоможе визначити умови, які найбільше підходять для проведення конкретних робіт. Як приклад можна навести систему MeteoTrek, призначену для збору даних про погодні умови і передачі цієї інформації по GPRS-каналу. За допомогою цієї метеостанції можна виміряти температуру і вологість повітря, швидкість і напрям вітру, кількість опадів, атмосферний тиск, температуру ґрунту, а також інтенсивність сонячного випромінювання. Моніторинг цих показників допоможе вибрати оптимальний термін посіву і поливу, визначити необхідну кількість добрив і засобів захисту, а також правильний час для їх внесення.

Варто зазначити, що саме в с/г України є величезна необхідність впроваджувати ІКТ, програмне забезпечення з метою підвищення ефективності прийняття управлінських рішень. Використання систем інформаційного забезпечення, продуктивна взаємодія підсистем і вдала побудова комунікаційної структури сприяють впровадженню інноваційних технологій та розробці новітніх систем комунікації, а висококваліфіковані спеціалісти зможуть пришвидшити обробку консолідованої інформації за рахунок використання новітніх технологій. Так, відомо, що в агропромислових підприємствах Вінницької області досить активно використовуються різноманітні програмні засоби (ПЗ) для моніторингу всіх засіяних земельних ділянок, а також для комунікації та відслідковування знаходження персоналу. Вони дають можливість отримувати дані між усіма працівниками як персонально так об'єднуючи користувачі у групи.

Також у ПЗ доступна функція GPS, що дає можливість визначити де знаходиться працівник під час робочого часу. Також використовують функції, які дозволяють зберігати дії, які були здійснені на тій чи іншій ділянці. Варто відмітити на можливостях функції оцінки зрілості посадженої культури. Дана функція помічає поля з культурами чотирма кольорами («зелений» – щойно засіяне поле, «жовтий» – посіви зійшли, «помаранчевий» – культура дозріла, «червоний» – культура готова до збору). Також можливий моніторинг процесу «виснаження землі». Крім того, існує функція оцінки приблизної кількості урожаю з кожної ділянки. Також постійне оновлення погодних умов. Що сприяє чіткому плануванню кожного робочого процесу.

Сучасні ІКТ з використанням програмних засобів дозволять значно підвищити ефективність діяльності ФГ «СТРІЛА», зокрема удосконалити процеси прийняття рішень. Для цього пропонуємо використовувати таку сучасну ІКТ як – Advanced Farming Systems, яка дозволить ФГ «СТРІЛА» забезпечити:

- розширений контроль функцій сільськогосподарської техніки (здійснює інтерактивне налаштування та контроль функціонування техніки, зокрема слідкує за споживанням палива, продуктивністю, врожаєм та формує звіти про роботу техніки, працівників тощо);
- найкращу точність в галузі сільського господарства (за рахунок системи навігації і інноваційної конструкції AFS Vector Pro можна досягнути точність між проходженням сільськогосподарської техніки у діапазоні до 1,5 см при наявності постійного зв'язку на основі застосування хмарних технологій – MYCASE ІН MyCase ІН, яка дозволяє передавати інформацію всім зацікавленим сторонам (власнику, агроному, тощо);
- можливість мати постійний і стабільний зв'язок (дозволить керівнику ФГ «СТРІЛА» управляти технікою з будь-якого місця розташування, приймати необхідні рішення, оцінювати продуктивність техніки і працівників в режимі реального часу на основі використання смартфонів, персональних

комп'ютерів, планшетів тощо (рис. 3.2). Це надасть можливість раціональнішого використання всіх видів ресурсів, збільшувати врожаї, підвищувати продуктивність тощо).



Рисунок 3.2 – Приклад використання ІКТ на базі ПЗ AFS Vector Pro в напрямку підвищення активності прийняття управлінських рішень на ФГ «СТРІЛА»

*Джерело:* наведено автором [6].

Таким чином, з рисунку 3.2 помітно, що за допомогою планшета використання ІКТ на базі ПЗ AFS Vector Pro дозволить підвищити ефективність прийняття управлінських рішень, зокрема щодо забезпечення широкого діапазону точності сигналів; максимально повного покриття мережі; оптимального вибору високоточного сигналу; зручного інтерфейсу; заощадження робочого часу; максимальної продуктивності техніки і людських ресурсів. Узагальнені рекомендації щодо удосконалення процесу управління ІКТ діяльністю на ФГ «СТРІЛА» наведені на рисунку 3.3



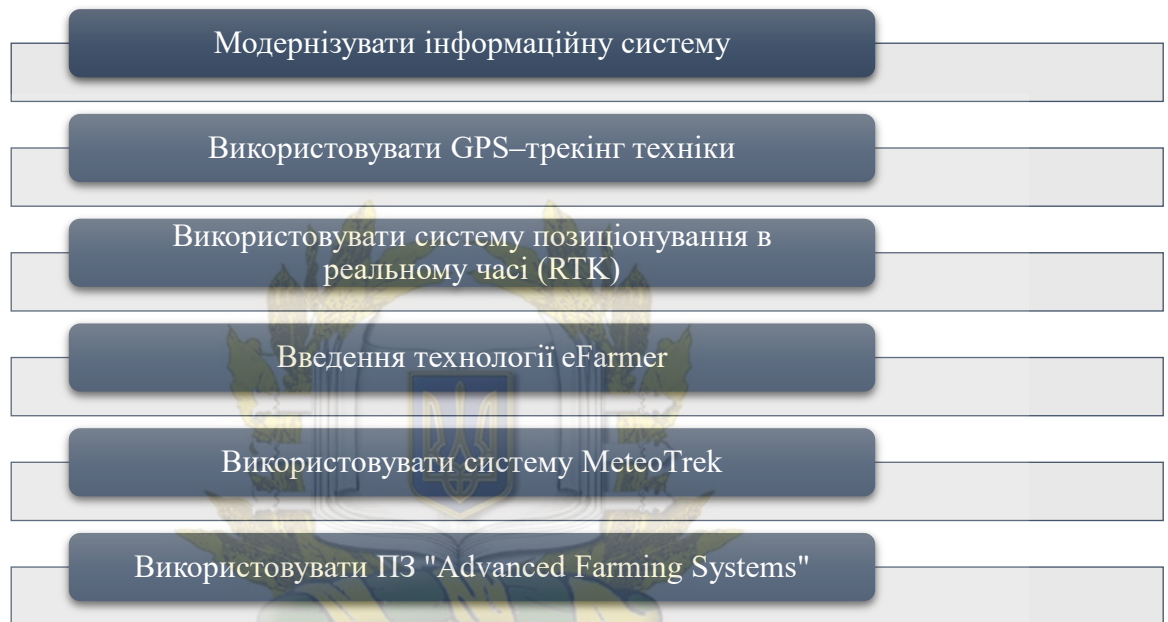


Рисунок 3.3 – Узагальнені рекомендації щодо удосконалення процесу управління ІКТ діяльністю на ФГ «СТРІЛА»

*Джерело:* складено автором.

Таким чином, застосування інформаційно–комунікаційних технологій – гармонійний шлях виходу з замкнутих технологій, які характеризуються сильною поляризацією і ринкової сегментацією. Перспективи впровадження інформаційно–комунікаційних технологій можуть створити новаторські способи створення прибуткового, суспільно прийняттого сільського господарства. Але на шляху нових технологій виникають і такі суттєві перешкоди, як висока вартість їх впровадження на індивідуальних фермах і недолік знань. Впровадження нових технологій в сільське господарство може вплинути на скорочення кількості робочих місць в галузі.

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Проведений теоретичний, практичний аналіз та розроблені рекомендації в напрямку підвищення ефективності управління комунікаційною діяльністю підприємства на основі впровадження сучасних інформаційних технологій підтвердив поставлену гіпотезу в дослідженні – запровадження використання інформаційних технологій та активізація горизонтальних і вертикальних комунікацій шляхом впровадження програмного забезпечення та інших заходів дозволить виявити передумови удосконалення комунікаційної діяльності та вжити заходи задля її покращення на прикладі ФГ «СТРІЛА». Підтвердження об'єктивності поставленої гіпотези засвідчують наступні висновки.

1. У першому розділі було досліджено теоретико-методичні аспекти управління комунікаційною діяльністю на підприємстві. Доведено, що теоретико–практична сутність формування ефективного комунікаційної діяльності підприємства полягає у поєднанні комунікаційних елементів підприємства у єдине ціле, даючи змогу аналізувати успіхи та невдачі, виправляти допущені помилки, доручати нові завдання; повідомляти про свої наміри партнерів і споживачів та впливати на їх поведінку.

2. У другому розділі досліджено організаційну структуру ФГ «СТРІЛА», проаналізовані види діяльності. Це дозволило визначити, що створена керівником мережа комунікаційних зв'язків складається з вертикальних, горизонтальних і діагональних зв'язків. Наведено приклади їх здійснення. Оцінено недоліки зазначених видів комунікацій. Крім того, проведено соціологічне опитування у керівного персоналу ФГ «СТРІЛА» щодо ефективності комунікаційної діяльності. Це дало можливість виявити наявні недоліки здійснення комунікаційної діяльності на ФГ «СТРІЛА». Так, комунікаційний механізм є мало ефективним з тієї причини, що керівник є

головним джерелом поширення інформації, і він не зацікавлений у тому, наскільки ефективно підлеглі його розуміють, головне він вбачає у постановці завдань та контролі. На жаль, проблема ФГ «СТРІЛА» полягає у тому, що канали зв'язку вирішуються окремо від удосконалення організаційної структури управління, що негативно впливає на якість діяльності апарату управління й ускладнює комунікаційний процес.

3. Виявлені недоліки в управлінні комунікаціями та проведений аналіз комунікаційної діяльності на ФГ «СТРІЛА» дали можливість надати наступні пропозиції. Так, рекомендується впровадити на підприємстві проходження підвищення кваліфікації та навчання кадрів (зокрема, провести тренінг комунікаційної компетентності для працівників, особливо керівного складу); підбирати персонал із урахуванням психотипу кандидатів на роботу; підвищувати рівень технічної освіченості персоналу; оновити програмне забезпечення, модернізувати устаткування. Також задля уникнення ускладнень при здійсненні горизонтальних комунікацій на ФГ «СТРІЛА» ми рекомендуємо попросити підлеглих, колег спілкуватися зрозумілою кожному мовою, розшифровувати професійні терміни; регулювати спілкування між своїми підлеглими; проводити загальні збори.

4. Розроблено рекомендації щодо впровадження сучасних інформаційно-комунікаційних технологій у діяльність ФГ «СТРІЛА», тобто модернізувати інформаційну систему. Запровадити програму для систематизації даних як для відділу бухгалтерії так і для кадрових даних. Використовувати сучасні можливості інформаційно-комунікаційних технологій які включають в себе: застосування супутникових навігаційних систем і геоінформаційних систем для точного землеробства; управління технікою; використання метеостанцій, технології контролю зерносховищ; системи управління, що призначені для автоматизації обліку і управління тощо. Використовувати програмне забезпечення «Advanced Farming Systems».



## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Boltianskyi O. Environmental benefits of organic agricultural production. Молодь і технічний прогрес в АПК: *Матеріали Міжнародної науково–практичної конференції*. Харків: ХНТУСГ. 2021. С. 206–209.
2. Апостолова В. Управління комунікаціями на підприємстві та їх вдосконалення. *Вісник студентського наукового товариства «ВАТРА»* Вінницького торговельно–економічного інституту ДТЕУ. Вінниця: Редакційно–видавничий відділ ВТЕІ ДТЕУ, 2022. Вип.143. с. 21–28  
URL:<http://www.vtei.com.ua/doc/11konf/zb10.pdf#page=21>
3. Бабчинська О.І. Комунікаційний процес в управлінні: основні положення. *Ефективна економіка*. 2018. № 9. URL:  
[http://www.ecoNamey.nayka.com.ua/pdf/9\\_2018/51.pdf](http://www.ecoNamey.nayka.com.ua/pdf/9_2018/51.pdf).
4. Безчасний О.У. Моделювання контролю стабільності комунікаційних каналів при управлінні розвитком промислового підприємства. *Аналітично інформаційний журнал Схід*. 2018. № 2 С. 5–12.
5. Беляков О.О. Роль засобів масової комунікації у формуванні екологічної політики. URL: <http://journalib.univ.kiev.ua/index.php?act=book.index&book=28>.
6. Білик Я. Впровадження інформаційно–комунікаційної технології AFS в сільське господарство України. *Вісник студентського наукового товариства «ВАТРА»* Вінницького торговельно–економічного інституту ДТЕУ. Вінниця: Редакційно–видавничий відділ ВТЕІ ДТЕУ, 2022. Вип.143. С 45–54.  
URL: <http://www.vtei.com.ua/doc/11konf/zb10.pdf>
7. Білик Я. Особливості експорту сільськогосподарської продукції в умовах війни: організаційні і правові засади. *Менеджмент XXI століття: сучасні моделі, стратегії, технології*: зб. матеріалів ІХ Всеукраїнської науково–практичної інтернет–конференції, м. Вінниця, 06 жовтня 2022р. Вінниця, 2022. Ч. 1. С. 43–53. URL: [http://www.vtei.com.ua/doc/2022/konf0610/zb1\\_1.pdf](http://www.vtei.com.ua/doc/2022/konf0610/zb1_1.pdf)

8. Боняр С.М., Аляб'єва О.М. Систематизація чинників впливу на інноваційний розвиток підприємства в сучасних економічних умовах. *Проблеми економіки*. 2019. № 3 (41). С. 77–83.
9. Босак А. Комунікація в системі управління інтелектуальним капіталом підприємства. *Наукові записки. Серія: Культура і соціальні комунікації*. 2019. Вип. 19. С. 21–31.
10. Верескун М.В. Методи оцінки ефективності впровадження інформаційних систем на промислових підприємствах. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. Маріуполь, 2015. Вип. 1 (11), Т. 1. С. 21–27.
11. Виноградова О.В, Дрокіна Н.І. Інноваційні маркетингові інструменти просування продукції в Інтернеті. *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи*. 2020. № 1. URL: <http://confmanagement.kpi.ua/proc/article/view/201196>.
12. Виноградова О.В, Дрокіна Н.І. Інноваційні маркетингові інструменти просування продукції в Інтернеті. *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи*. 2020. № 1. URL: <http://confmanagement.kpi.ua/proc/article/view/201196>
13. Внутрішні комунікації в компанії: розвіюємо міфи. URL: <https://www.kom-dir.ru/article/1826-vnutrennie-kommunikatsi>
14. Гранат О.В. Принципи та підходи до оцінки комунікаційних систем підприємств аграрного сектора. *Економіка та держава*. 2013. № 4. С. 68–70.
15. Гудзь О.Є. Модернізація інформаційного забезпечення корпоративного управління на основі сучасних цифрових технологій. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. № 3 (25), 2018. С. 4–12.
16. Гудзь О.Є. Модернізація організаційно-інформаційного дизайну сучасних підприємств. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. № 2 (19), 2017. С. 4–12.
17. Гудзь О.Є. Шмалій Л. В. Стратегія і тактика інформаційно-комунікаційного забезпечення економічної безпеки підприємств. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. № 3 (29), 2019. С. 12–19.

18. Гудзь О.Є., Прокопенко Н.С. Трансформація парадигми управління підприємств на основі інформаційно–комунікаційних технологій. *Науковий вісник Полісся*. 2018. № 2 (14). С. 16–24.
19. Гусєва О.Ю., Легомінова С.В. Діджиталізація – як інструмент удосконалення бізнес–процесів, їх оптимізація. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2018. № 1 (23). С. 33–39.
20. Гусєва О.Ю., Хлевицька Т.Б. Перспективи розвитку цифрової економіки в Україні. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2019. № 3 (29). С. 78–82.
21. Денисюк С. Г. Комунікологія: навчальний посібник. Вінниця: ВНТУ, 2015. 102 с.
22. Жам О.Ю., Захожай К.В. Приоритетні принципи комунікаційної стабілізації в контексті економічного розвитку підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. Київ, 2019. № 9. С. 20–25.
23. Жам О.Ю., Захожай К.В. Роль прямих та непрямих комунікацій у формуванні доходів підприємства. *Проблеми інноваційно–інвестиційного розвитку*. Київ, 2019. № 18. С. 103–114.
24. Жам О.Ю., Кацан А.О. Особливості та необхідність аналізу комунікацій та інформаційних потоків на підприємстві. *Економіка, фінанси і право*. 2017. № 4 (2). С. 7–10.
25. Журнал Agro Times. Інновації в поміч. URL: <https://agrotimes.ua/article/in№vacziyi-v-pomich/>
26. Інформаційно–комунікаційні технології в освіті URL: <http://confesp.fl.kpi.ua/№de/1103>
27. Іщенко М.І., Міщук Є.В., Адамовська В.С., Усик Д.Д. Комунікаційний менеджмент в сучасних організаціях. *Менеджер*. 2018. № 3. С. 39–45.
28. Кислюк Л.В. Сучасні інноваційно–комунікаційні технології в галузі рослинництва України. *Економіка і суспільство*. Випуск № 15. 2018. С. 327–332
29. Колосок В.М., Лазаревська Ю.А. Розвиток цифрових комунікацій в сучасному менеджменті організацій. *Зб. наук. пр. Університетська наука: в 4 т. ДВНЗ «ПДТУ»*. Маріуполь. 2020. Т. 3. С. 190–195.



30. Крисько Ж. Л. Важливість неформальних комунікацій в управлінні бізнесом. *Інфраструктура ринку*. 2019. Випуск 32. С. 131–136. URL: [http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/32\\_2019\\_ukr/21.pdf](http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/32_2019_ukr/21.pdf).
31. Крисько Ж.Л. Роль комунікацій в системі управління організацією. Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах інноваційного розвитку економіки: *матеріали доп. Всеукр. наук.–практ. Інтернет–конф. з між нар. участю*. 2020, Тернопіль : ТНЕУ. Ч. 1. С. 100–103.
32. Маковецька І.М. Важливість глобальних інформаційних тенденцій 2018 року в управлінні підприємством. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2018. Вип. № 3. С. 118–122.
33. Маковецька І.М. Ефективність комунікаційного менеджменту підприємства. *SWorldJournal*. м. Свиштов, Республіка Болгарія. 2020 № 4. Ч. 3. С. 63–67.
34. Маковецька І.М. Особливості управління комунікаціями в підприємствах з ефективною взаємодією фахівців у сфері інформаційно–комунікаційних технологій. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. URL: <http://vestnik-ecoNom.mgu.od.ua/journal/2021/51-2021/4.pdf>
35. Маніта І.Ю. Питання цифровізації сільського господарства в Україні. Технічне забезпечення інноваційних технологій в агропромисловому комплексі: *матеріали II Міжнар. наук.–практ. Інтернет–конф.* 2020, Мелітополь: ТДАТУ. С. 346–350.
36. Мескон М.Х. Основи менеджменту: пер. з англ. 1997. 704 с.
37. Моргулець О.Б. Менеджмент у сфері послуг. Навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2012. 384 с.
38. Орел В.М. Роль комунікацій в управлінні підприємством. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка*. 2016. Вип. 174. С. 60–66.
39. Осовська Г.В. Основи менеджменту : навч. посіб. Київ : Кондор, 2006. 664 с.

40. Подашевська О.І. Проблеми і перспективи розвитку інформаційних технологій в сільському господарстві. Праці ТДАТУ, 2020. Вип. 20, т. 4. С. 175–185.
41. Помазан А.С. Напрямки формування інноваційної структури сільськогосподарського виробництва. Технічне забезпечення інноваційних технологій в агропромисловому комплексі: *матеріали II Міжнар. наук.–практ. Інтернет–конф. Мелітополь: ТДАТУ, 2020. С. 60–64.*
42. Рибалко–Рак Л.А., Кужель Н.Л., Сербін В.І. Управління системою комунікацій у сучасній організації. 2022. URL: [http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe?Z21ID=&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&S21STN=1&S21REF=10&S21FMT=fullwebr&C21COM=S&S21CNR=20&S21P01=0&S21P02=0&S21P03=A=&S21COLORTERMS=1&S21STR=%D0%A0%D0%B8%D0%B1%D0%B0%D0%BB%D0%BA%D0%BE-%D0%A0%D0%B0%D0%BA%20%D0%9B\\$](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?Z21ID=&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&S21STN=1&S21REF=10&S21FMT=fullwebr&C21COM=S&S21CNR=20&S21P01=0&S21P02=0&S21P03=A=&S21COLORTERMS=1&S21STR=%D0%A0%D0%B8%D0%B1%D0%B0%D0%BB%D0%BA%D0%BE-%D0%A0%D0%B0%D0%BA%20%D0%9B$)
43. Різун В. В. Теорія масової комунікації. URL: <http://journalib.univ.kiev.ua/index.php?act=book.index&book=1>.
44. Сагер Л.Ю. Аналіз теоретичних основ внутрішніх комунікацій як необхідної умови ефективного управління підприємством. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2011. № 1. С. 128–136. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mimi\\_2011\\_1\\_17](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mimi_2011_1_17)
45. Скляр Р.В., Комар А.С. Визначення заходів з підвищення енергоефективності сільськогосподарського виробництва. *WayScience*. Дніпро, 2020. Т. 1. С. 118–121.
46. Стахурська С.А., Ткачук С.В. Сучасна система комунікацій підприємства як чинник успішної діяльності на ринку. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2015. № 12. С. 112–115.
47. Халімон Т.М. Інформаційні технології як платформа ефективного управління конкурентоспроможністю підприємств. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2016. № 4 (18). С. 67–74.
48. Хміль Ф.І. Менеджмент: навчальний посібник. Київ : Вища школа, 1995. 351 с.

49. Шубін О.О., Сіменко І.В. Аналітична оцінка якості організаційних комунікацій. *Актуальні проблеми економіки*. №1 (103). 2010. С. 175–184.
50. Якубенко І.М. Інформаційно–комунікаційні потоки в управлінні підприємством. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2018. Вип. №1. С. 90–95.