

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА

КОМАРНІЦЬКИЙ КОСТЯНТИН ЮЛІЙОВИЧ

Допускається до захисту:
завідувач кафедри
менеджменту та
поведінкової економіки,
д-р екон. наук, професор
_____ Ольга ДОРОНІНА
«_____» _____ 2024 р.

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ КОМУНІКАЦІЙ В ОРГАНІЗАЦІЇ

Спеціальність 073 Менеджмент
ОП «Менеджмент організацій та адміністрування»

Кваліфікаційна (магістерська) робота

Науковий керівник:
Таранич О.В., доцент кафедри
менеджменту та поведінкової
економіки,
канд. екон. наук, доцент

(підпис)

Оцінка: /_____/_____
(бали/за шкалою ЄКТС/за національною шкалою)

Голова ЕК: _____
(підпис)

Вінниця 2024

АНОТАЦІЯ

Комарніцький К.Ю. Удосконалення системи комунікацій в організації. Спеціальність 073 «Менеджмент», Освітня програма «Менеджмент організацій та адміністрування». Донецький національний університет імені Василя Стуса. Вінниця, 2024.

У кваліфікаційній (магістерській) роботі досліджено роль системи комунікацій на підприємстві. Розкрито суть організаційних комунікацій. Проаналізовано існуючу систему комунікацій на підприємстві. Розроблено пропозиції для покращення існуючої системи комунікацій. Запропоновано план для впровадження змін.

Ключові слова: комунікації, система комунікацій, організаційні комунікації.

103 с., 28 табл., 6 рис., 2 дод., 43 джерел.

Komarnitskyi K. Yu. Upgrade of business communication system. Specialty 073 "Management", Educational program "Management of organizations and administration". Vasyl' Stus Donetsk National University. Vinnytsia, 2024.

The qualification (master's) work investigates the role of the communication system at the enterprise. The essence of organizational communications is revealed. The existing communication system at the enterprise is analyzed. Proposals are developed to improve the existing communication system. A plan for implementing changes is also proposed.

Keywords: communications, communication system, organizational communications.

103 p., 28 tabl., 6 fig., 2 applications, bibliography: 43 items.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КОМУНІКАЦІЙНОЇ СИСТЕМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ	7
1.1 Поняття та сутність організаційних комунікацій	7
1.2 Складові системи комунікації в організації	14
1.3 Методології оцінки та напрямки удосконалення комунікаційної системи	21
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ІСНУЮЧОЇ СИСТЕМИ КОМУНІКАЦІЇ ПРАТ «ВІННИЦЬКИЙ ОЛІЙНОЖИРОВИЙ КОМБІНАТ»	26
2.1 Загальна характеристика ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат»	26
2.2 Аналіз економічної діяльності ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат».....	28
2.3 Аналіз існуючої системи та оцінка ефективності комунікацій на підприємстві.....	38
РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ КОМУНІКАЦІЙ ПРАТ «ВІННИЦЬКИЙ ОЛІЙНОЖИРОВИЙ КОМБІНАТ»	52
3.1 Пропозиції щодо поліпшення комунікацій	52
3.2 План впровадження змін (етапи, ресурси, ризик).....	70
ВИСНОВКИ.....	77
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	80
ДОДАТКИ.....	85

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Сучасне бізнес-середовище характеризується динамічними змінами, що вимагають від підприємств високої адаптивності, оперативності та ефективності управління. У цих умовах система внутрішніх і зовнішніх комунікацій набуває особливого значення як інструмент забезпечення узгодженості дій співробітників, підвищення продуктивності, мінімізації помилок і конфліктів, а також покращення клімату в колективі.

Цифрова трансформація та поширення дистанційних і гібридних форматів роботи кардинально змінюють традиційні підходи до організації комунікацій, створюючи необхідність адаптації комунікаційних каналів до нових реалій. Ефективні комунікації сприяють прискоренню процесу прийняття рішень, забезпечують доступ до критично важливої інформації та покращують взаємодію між працівниками та керівництвом.

Вивченням удосконалення систем комунікацій в організації займалися багато науковців, які розглядали різні аспекти цієї теми. Честер Барнард у своїй праці наголошував на ролі комунікацій як ключового елемента управління організацією. Кріс Арджиріс і Дональд Шон розробили модель організаційного навчання, яка включає двопетлеву систему зворотного зв'язку для покращення комунікаційних процесів. Едгар Шейн досліджував, як організаційна культура впливає на ефективність комунікацій. Серед українських вчених, які займалися дослідженням комунікацій в організаціях, варто відзначити Ірину Ципко, Миколу Кизим, Іван Підлісний, Людмила Дейнега.

Метою роботи є обґрунтування та розробка практичних рекомендацій для оптимізації системи комунікацій на ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат», спрямованих на підвищення ефективності взаємодії в організації, продуктивності працівників, оперативності прийняття рішень та покращення загального клімату в колективі.

Завдання дослідження:

- Розкрити поняття, сутність та складові системи організаційних комунікацій;
- Дослідити сучасні методології оцінки та напрямки вдосконалення систем комунікацій на підприємствах;
- Провести загальну характеристику ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат» та аналіз його економічної діяльності;
- Вивчити поточний стан комунікаційної системи підприємства та оцінити її вплив на ефективність роботи організації;
- Виявити ключові проблеми, бар'єри та недоліки у функціонуванні існуючої системи комунікацій;
- Розробити модель удосконаленої комунікаційної системи підприємства з урахуванням сучасних цифрових інструментів та платформ;
- Сформулювати пропозиції щодо поліпшення системи комунікацій і підготувати детальний план впровадження змін, включаючи етапи, необхідні ресурси та оцінку ризиків.

Об'єктом дослідження є система комунікацій ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат».

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти організації, механізмів і засобів вдосконалення комунікаційних процесів на підприємстві з урахуванням сучасних тенденцій цифровізації та управління.

Методи дослідження. У роботі використано методи аналізу та синтезу для дослідження компонентів комунікаційної системи, метод порівняння для вивчення сучасних підходів до оптимізації комунікацій, системний підхід для оцінки ефективності комунікаційних процесів, а також емпіричні методи (спостереження, опитування) для збору та аналізу первинних даних.

Теоретичне значення дослідження полягає в обґрунтуванні підходів до вдосконалення організаційних комунікацій у контексті сучасного бізнес-середовища. Практичне значення полягає у розробці рекомендацій щодо оптимізації комунікаційних процесів на ПрАТ «Вінницький олійножировий

комбінат», що сприятиме підвищенню ефективності управління, продуктивності роботи колективу та адаптивності підприємства до ринкових умов.

Положення, що виносяться на захист.

1. Рекомендації щодо поліпшення системи комунікацій ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат».
2. Розробка плану впровадження змін, який включає етапи, необхідні ресурси та оцінку ризиків.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, восьми підрозділів, де представлено 28 таблиць та 7 рисунків, висновків, списку використаних джерел, що налічує 43 найменувань. Основний зміст кваліфікаційної роботи викладено 7-78 сторінках.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КОМУНІКАЦІЙНОЇ СИСТЕМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1 Поняття та сутність організаційних комунікацій

Організаційні комунікації є важливим елементом ефективного управління підприємством. Вони охоплюють всі процеси обміну інформацією між учасниками організації, що забезпечує злагоджену роботу та досягнення поставлених цілей. Ця стаття покриває поняття організаційних комунікацій, їх сутність, види, функції та важливість для ефективного функціонування організацій.

Організаційні комунікації - це процеси обміну інформацією серед членів організації, що включає передачу, отримання та інтерпретацію інформації. Основною метою організаційних комунікацій є досягнення злагодженості в роботі організації через керування інформаційними потоками [7].

На сьогодні, існує велика кількість визначень категорії «організаційні комунікації». Перелік найбільш поширених визначень наведено в табл. 1.1.

Таблиця 1.1 – Дефініції категорії «організаційні комунікації»

Автор	Визначення
Боднар А. [1]	Це систематичний обмін інформацією між різними рівнями й підрозділами організації, який регулюється встановленими процедурами і правилами
Горбань Ю. І. [3]	Процеси спілкування між співробітниками, що можуть відбуватися неформально та поза межами офіційної структури організації.
Копитова І.В. [4]	Процес, за допомогою якого керівники надають інформацію великій кількості людей всередині організації та окремим індивідуумам і інститутів за її межами
Визначення автора	Процес, за допомогою якого керівники та співробітники передають інформацію різним групам людей як усередині організації, так і зовні. Ці комунікації можуть охоплювати обмін інформацією між керівництвом і працівниками, а також взаємодію з зовнішніми партнерами, клієнтами, постачальниками та іншими зацікавленими сторонами

Сутність організаційних комунікацій полягає в тому, що вони виступають механізмом, який забезпечує інтеграцію діяльності корпорації та скеровує зусилля її членів у спільному напрямку.

Ключові елементи сутності організаційних комунікацій:

- 1) інформація: основна складова комунікацій, яка передається;
- 2) комуніканти: учасники комунікаційного процесу, які передають та отримують інформацію;
- 3) канали: способи, за допомогою яких інформація передається (усні, письмові, візуальні, цифрові);
- 4) зворотній зв'язок: реакція одержувача на отриману інформацію, яка відображає зрозумілість і ефективність комунікації. Це основна складова комунікацій, яка включає в себе дані, повідомлення, ідеї та знання, що передаються між комунікаторами. Якість та релевантність інформації безпосередньо впливають на успішність комунікаційного процесу[1].

Учасниками комунікаційного процесу можуть бути як відправники, так і одержувачі інформації. Важливо, щоб комуніканти мали спільні уявлення про тему спілкування та були здатні правильно інтерпретувати повідомлення одне одного.

Канали - це способи передачі інформації. Комунікаційні канали можуть бути усними (усні переговори, виступи), письмовими (електронна пошта, звіти), візуальними (слайди, графіки) або цифровими (соціальні мережі, платформи для відеоконференцій). Вибір каналу впливає на швидкість передачі інформації, її зрозумілість і ефективність.

Реакція одержувача на отриману інформацію це є зворотний зв'язок, який дозволяє відправнику оцінити, наскільки зрозумілою та ефективною була передача інформації. Він може бути позитивним або негативним і допомагає в коригуванні комунікаційного процесу.

Дані елементи тісно пов'язані між собою. Якісна інформація передається за допомогою вибраних каналів комунікації, а реакція комунікантів (зворотний зв'язок) підтверджує ефективність цього процесу. Наприклад, якщо зворотний

зв'язок свідчить про те, що інформація не була зрозуміла, це може викликати необхідність у вдосконаленні каналів чи формату подання інформації.

Таблиця 1.2 – Основні компоненти організаційних комунікацій

Компонент	Характеристика
Інформація	Зміст, який передається під час комунікацій.
Комуніканти	Особи або групи, що беруть участь у обміні інформацією.
Канали	Методи комунікації (усні, письмові тощо).
Зворотній зв'язок	Оцінка ефективності комунікації та реакція на неї.

Організаційні комунікації можна класифікувати за різними критеріями:

1. За структурою:

- 1) формальні комунікації: витікають із офіційної структури організації.

Включають інструктажі, наради, звіти;

- 2) неформальні комунікації: виникають поза межами формальних структур, наприклад, розмови між колегами.

2. За направленістю:

- 1) вертикальні комунікації: інформація передається "середина - догори" (знизу вгору) або "досвід - вниз" (згори вниз);

- 2) горизонтальні комунікації: взаємодія між співробітниками одного рівня, наприклад, між відділами.

Формальні комунікації є невід'ємною частиною офіційної структури організації. Вони передбачають використання визначених каналів і методів для передачі інформації[2].

Основними характеристиками формальних комунікацій є:

- офіційний характер: вони регулюються політиками, процедурами та правилами організації;
- структурованість: містять чітко визначену інформацію, яка передається між посадами, відділами або групами.

Приклади:

- 1) інструктажі: офіційні сесії для навчання нових співробітників або оновлення навичок;

2) наради: збори для обговорення важливих питань, ухвалення рішень чи обміну інформацією між командами;

3) звіти: документи, які містять інформацію про результати роботи, виконані завдання і досягнення.

Отже, формальні комунікації забезпечують структурований і систематичний підхід до обміну інформацією в організації, допомагаючи зберігати зрозумілість і контроль.

Неформальні комунікації виникають поза межами офіційних структур і можуть відбуватися у невимушеній обстановці. Характеризуються наступним:

1) неофіційний характер: зазвичай не регулюються формальними правилами організації;

2) гнучкість: існують в будь-який час і можуть охоплювати різні теми, не пов'язані з роботою.

Приклади:

1) розмови між колегами: невимушені бесіди під час перерви або обіду;

2) сучасні комунікаційні платформи: використання месенджерів або соціальних мереж для спілкування поза офіційними каналами.

Неформальні комунікації відіграють важливу роль у покращенні відносин між співробітниками, створенні нетворкінгу та спрощенні процесів виконання роботи через швидший обмін інформацією.

1) Вертикальні комунікації. Вертикальні комунікації передбачають передачу інформації "середина - догори" (знизу вгору) або "згори вниз". Основні особливості:

– згори вниз: інформація передається від керівників до підлеглих. Наприклад, спеціаліст може отримати вказівки від свого менеджера чи керівника;

– знизу вгору: підлеглі передають інформацію або зворотний зв'язок керівництву. Це може бути корисно для виявлення проблем або отримання інформації про потреби команди.

Вертикальні комунікації дозволяють підтримувати керівництво в курсі подій, забезпечують порядок та контроль у виконанні завдань.

Горизонтальні комунікації мають на увазі взаємодію між співробітниками одного рівня або підрозділів. Основні характеристики їх можна виділити наступні:

- 1) співпраця: сприяють зміцненню зв'язків між колегами, що може покращити командну роботу;
- 2) участь усіх: заохочує обмін ідеями і інформацією без посередництва керівництва.

Приклади:

- 1) обговорення проектів між різними відділами;
- 2) спільні зустрічі для обміну досвідом та кращими практиками.

Горизонтальні комунікації допомагають усунути бар'єри між відділами, полегшуючи співпрацю та обмін інформацією.

Тож, розуміння цих типів комунікацій в організації дозволяє ефективніше управляти інформаційними потоками, покращувати взаємодію між співробітниками та забезпечувати виконання цілей організації. Гармонійне поєднання формальних і неформальних, вертикальних і горизонтальних комунікацій може суттєво підвищити ефективність роботи команди та організації в цілому.

Організаційні комунікації виконують ряд важливих функцій:

- 1) передача інформації: забезпечують обмін даними між різними рівнями управління;
- 2) керування: виступають інструментом управлінських процесів, що дозволяє координувати та організовувати діяльність;
- 3) мотивація: підтримка морального стану співробітників через зворотний зв'язок;
- 4) контроль: оцінка виконання завдань та стандартів.

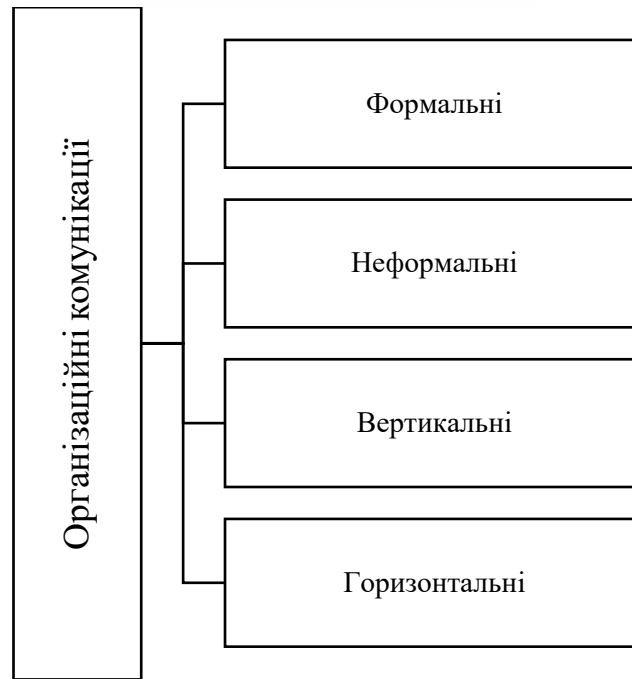


Рисунок 1.1 – Види організаційних комунікацій

Тож, організаційні комунікації є критично важливими для ефективного функціонування будь-якої організації. Вони виконують кілька основних функцій, кожна з яких сприяє досягненню загальних цілей компанії.

1. Передача інформації. Як зазначалось вище, дана функція передбачає процес обміну даними та знаннями між співробітниками різних рівнів управління, підрозділами та командами.

Значення даної функції полягає в наступному:

1) Оперативний доступ до інформації дозволяє керівникам і персоналу приймати обґрунтовані рішення. Без чіткої і актуальної інформації можуть відбуватися затримки та помилки.

2) Чітка передача інформації між рівнями сприяє усуненню непорозумінь, що може знизити конфлікти і підвищити колективну продуктивність.

2. Керування. Комунікації є інструментом управлінських процесів, що дозволяє координувати дії й організовувати роботу.

Значення даної функції полягає у наступному:

1) Ефективні комунікації допомагають узгоджувати дії всередині команди або між командами, що підвищує рівень синергії та дозволяє досягати цілей швидше та з меншими затратами.

2) Через комунікацію керівництво здатне формулювати і передавати стратегії, цілі та пріоритети, що допомагає всім співробітникам рухатися в одному напрямку.

3. Мотивація. Комунікації відіграють ключову роль у підтримці морального стану працівників та формуванні позитивного клімату в організації.

Значення даної функції полягає у наступному:

1) Регулярне надання зворотного зв'язку щодо роботи співробітників сприяє їхній мотивації, оскільки вони відчують визнання своїх зусиль та отримують рекомендації для покращення.

2) Чітка і відкрита комунікація допомагає формувати довіру всередині колективу, а також відчуття залученості в загальний процес, що підвищує мотивацію працівників.

4. Контроль. Комунікації також виконують контрольну функцію шляхом оцінки виконання завдань та стандартів.

Значення даної функції полягає у наступному:

1) Надання чітких інформаційних каналів для аналізу виконання завдань дозволяє керівникам порівнювати фактичні результати з запланованими.

2) Завдяки регулярному моніторингу і обміну інформацією організація може вчасно виявляти відхилення від стандартів та вживати коригуючих заходів.

Загалом, організаційні комунікації є основою, на якій базуються всі управлінські рішення та дії в компанії. Вони впливають на всі аспекти діяльності: від передачі інформації до мотивації працівників і контролю за виконанням. Ефективна організація комунікацій може значно покращити результати роботи організації, сприяти її розвитку та підвищувати задоволеність працівників.

Організаційні комунікації відіграють критичну роль у функціонуванні підприємства:

— сприяють створенню об'єднаного колективу;

- запевняють, що всі учасники процесу мають необхідну інформацію для ухвалення рішень;
- чітка комунікація може знижувати ризики непорозумінь і конфліктів серед співробітників.

Отже, організаційні комунікації є невід'ємною частиною успішного функціонування будь-якої організації. Вони забезпечують реалізацію стратегії, оптимізують робочі процеси та сприяють розвитку культури спілкування в колективі. Важливість ефективних комунікацій неможливо переоцінити, оскільки саме вони забезпечують успіх організації в умовах сучасного динамічного бізнес-середовища. Для досягнення максимального ефекту підприємствам необхідно постійно вдосконалювати свої комунікаційні процеси, адаптуючи їх до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі.

1.2 Складові системи комунікації в організації

Комунікація в організації – це процес обміну інформацією, який є критично важливим для досягнення цілей, підтримки мотивації співробітників і забезпечення ефективності роботи. Система комунікації може бути представлена через кілька основних складових, які забезпечують її функціонування.

Основні складові системи комунікації включають: канали комунікацій, комунікаційний процес, типи комунікацій та ін. Розглянемо особливості кожного.

Існують офіційні та неофіційні канали комунікації.

Офіційні канали - це структуровані способи передачі інформації, які включають електронні листи, звіти, наради, внутрішні комунікаційні платформи (наприклад, Intranet).

Виділяють наступні типи офіційних каналів:

1. Електронні листи використовуються для формальної комунікації, передачі звітів, анонсів і оголошень.
2. Звіти це документація, яка підсумовує результати роботи, аналізує

дані чи надає рекомендації.

3. Наради це формальні зустрічі, на яких обговорюються важливі питання, приймаються рішення і формуються плани діяльності.

4. Внутрішні комунікаційні платформи це інструменти, такі як Intranet, Slack або Microsoft Teams, які сприяють командній роботі і обміну інформацією[8].

Перевагами офіційних каналів є:

1) чіткість і формальність (офіційні канали забезпечують прозорість і фіксацію інформації, що важливо для корпоративної документації та дотримання процедур);

2) авторитетність (інформація, передана через офіційні канали, зазвичай сприймається як більш надійна та важлива);

3) контроль (організації можуть краще контролювати, хто отримує інформацію і як вона передається, що важливо для дотримання конфіденційності і політики безпеки).

Недоліками офіційних каналів є:

1) повільність (процеси можуть бути більш бюрократичними, що призводить до затримок у передачі інформації);

2) менша гнучкість (структурованість може обмежувати творчість та швидкість реагування на зміни).

Неофіційні канали комунікації - це неформальні способи передачі інформації, що виникають природно в організаційному середовищі.

Типами неофіційних каналів є:

1. Неформальні бесіди (спілкування між співробітниками, яке відбувається під час перерв, обідньої перерви або неофіційних зустрічей);

2. Соціальні мережі (використання платформ, таких як Facebook, LinkedIn або WhatsApp, для обміну інформацією, новинами та ідеями);

3. Особисті знайомства (залежність від особистих контактів для отримання інформації або встановлення зв'язків).

Перевагами неофіційних каналів:

- 1) швидкість - інформація може передаватися швидше, оскільки не потрібно дотримуватися формальних процесів;
- 2) гнучкість - неформальні комунікації дозволяють адаптуватися до змін і обмінюватись ідеями в зручному для групи форматі.;
- 3) соціальна взаємодія - сприяє формуванню командної згуртованості, створює дружню атмосферу в колективі[8].

Недоліки неофіційних каналів:

- 1) неофіційність (інформація може бути неперевіреною або неточною, що може призвести до непорозумінь);
- 2) відсутність контролю (це ускладнює управління та може створити ризики, пов'язані з безпекою і конфіденційністю).

Успішна організація зазвичай використовує обидва типи каналів комунікації. Офіційні канали забезпечують структуру та контроль, тоді як неофіційні канали сприяють швидкому обміну ідеями та інформацією. Об'єднання цих двох підходів може створити ефективну комунікаційну екосистему, де формальна інформація доповнюється неформальним обговоренням, що підвищує загальну продуктивність компанії.

Тож, розуміння різниці між офіційними та неофіційними каналами комунікації є ключовим для ефективного менеджменту та управління командами. Обидва типи каналів мають своє місце в організаційних комунікаціях і можуть взаємодіяти для сприяння кращому обміну інформацією, підвищенню продуктивності та покращенню робочого середовища

Неофіційні канали - включають неформальні бесіди, спілкування через соціальні мережі або особисті знайомства.

Таблиця 1.3 – Варіанти каналів комунікації

Тип каналу	Характеристика	Переваги	Недоліки
Офіційний	Формальна передача інформації	Чіткість, документованість	Може бути повільною, ускладненою
Неофіційний	Інформальний обмін інформацією	Швидкість, гнучкість	Можливість дезінформації

Наступним елементом є елементи комунікаційного процесу. До них відносять:

1. Відправник: особа або структура, яка ініціює передачу інформації (особа, команда або організація, які ініціюють передачу інформації. Вони відповідають за створення повідомлення та вибір способу його передачі).
2. Кодування: перетворення інформації у форму, зрозумілу для отримувача (сигнали, словесні або візуальні повідомлення).
3. Повідомлення: інформація, яку треба передати (процес перетворення ідеї або інформації у форму, зрозумілу для одержувача. Це може бути вербальне (слова) або невербальне (візуальні елементи) кодування повідомлення).
4. Канал: засіб, через який повідомлення передається (це може бути усне (особиста розмова, телефонний дзвінок), письмове (електронна пошта, звіт) або візуальне (відео, презентація) спілкування).
5. Одержувач: особа або група, які отримують і декодують повідомлення.
6. Зворотний зв'язок: відповідь від одержувача, що покращує розуміння та уточнення інформації (рис. 1.2).

Якість роботи підрозділів організації, окремих виконавців, груп працівників значною мірою залежить від добре налагодженого комунікаційного процесу.

У комунікаційних процесах постійно виникають шуми, які деформують зміст повідомлення, спричиняють відхилення, помилки тощо. Тому обов'язково слід враховувати можливі неточності під час передавання інформації, пам'ятаючи водночас, що часто комунікаційний процес триває лише кілька секунд.

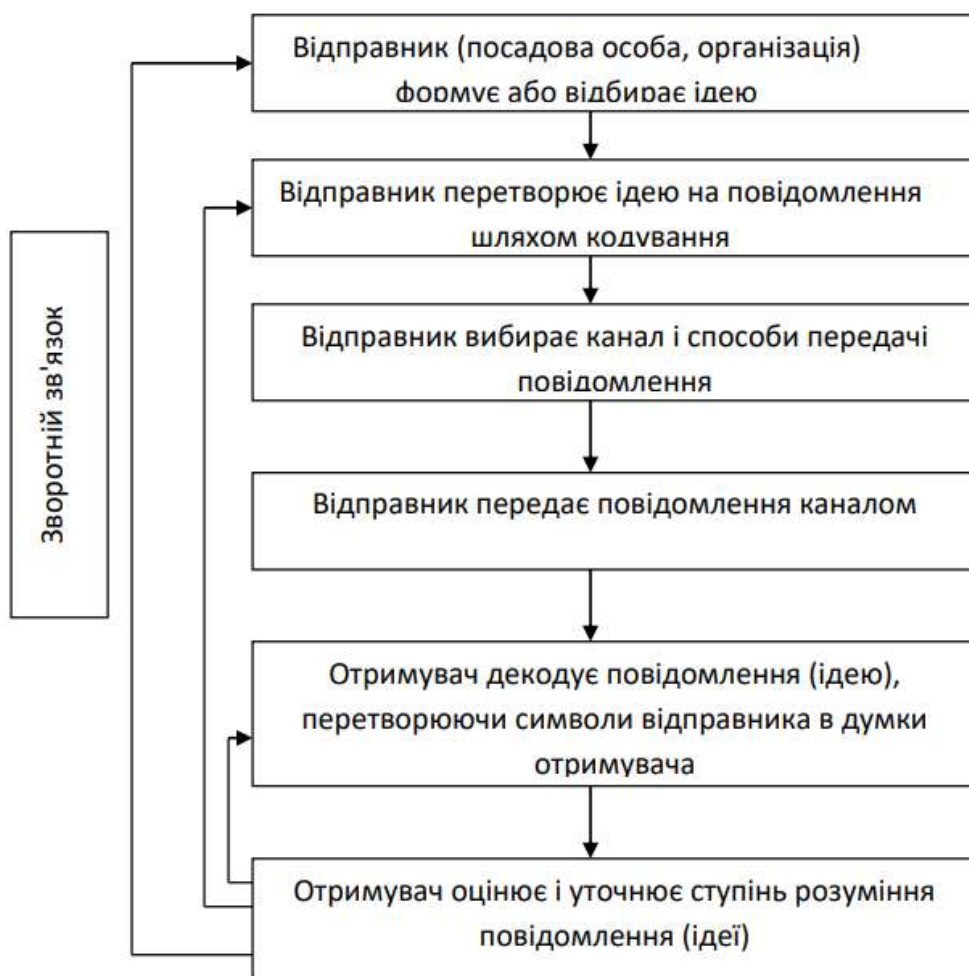


Рисунок 1.2 – Модель комунікаційного процесу

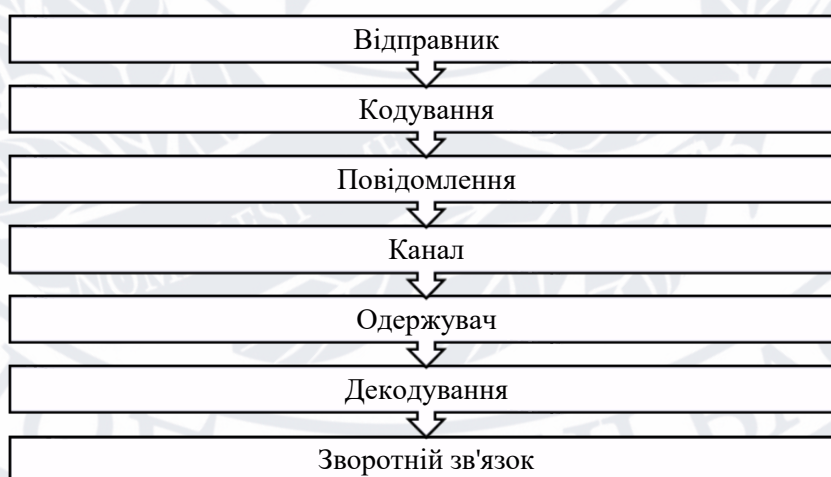


Рисунок 1.3 – Комунікаційний процес

Наступним елементом є типи комунікації. Виділяють наступні її типи:

- Вертикальна комунікація:
 - 1) Вгору: інформація передається від нижчих до вищих рівнів управління (наприклад, звіти працівників керівникам).
 - 2) Вниз: інформація передається від вищих до нижчих рівнів (інструкції, накази).
- Горизонтальна комунікація: передача інформації між співробітниками одного рівня в межах структури (командна робота, обмін ідеями).

Таблиця 1.4 – Типи комунікації

Тип комунікації	Характеристика	Приклади
Вертикальна вгору	Передача інформації від працівників до керівників	Звіти, пропозиції
Вертикальна вниз	Передача інформації від керівників до працівників	Накази, розпорядження
Горизонтальна	Комунікація між рівними по ієрархії	Командні збори, обговорення проєктів

Під час здійснення різних видів комунікацій особливої ваги набуває культура спілкування — дотримування правил поведінки та етикету, передбачених міжнародним протоколом. Тож, культура комунікації є також важливим елементом системи комунікацій організації.

Виділяють такі її характеристики: відкритість: створення середовища, де кожен має можливість висловити свою думку; довіра: взаємна повага і підтримка серед співробітників, що сприяє ефективному обміну інформацією; терпимість до помилок: здатність організації приймати помилки як можливість для навчання і зростання.

Використання сучасних технологій, таких як системи управління проєктами, месенджери, відеозв'язок, знижує бар'єри в комунікаційних процесах і підвищує швидкість реагування.

Будучи складними, формалізованими та відкритими системами, організації функціонують у зовнішньому середовищі, що створює об'єктивну потребу в

налагодженні та розвитку контактів з різними стейкхолдерами. Це включає представників державних органів, постачальників, дистриб'юторів, споживачів, сусідні організації, контрольні органи та зовнішньоекономічних партнерів.

Важливу роль у цьому процесі відіграють ділові якості працівників. Ініціювання співпраці між компаніями зазвичай відбувається шляхом проведення зустрічей, ділових переговорів і обміну інформацією.

Переговори є однією з ключових умов співробітництва. Це ділова бесіда, під час якої представники різних організацій обмінюються інформацією, з'ясовують інтереси та потреби, обговорюють свої позиції, аргументують свої пропозиції, а також узгоджують спільні рішення. Результатом таких переговорів, як правило, стає укладання угод, контрактів чи договорів.

Договір — це офіційний документ, що визначає взаємні зобов'язання сторін щодо інформування, постачання або придбання товарів, виконання робіт або надання послуг. Згідно з українським законодавством, контракт обов'язково має бути укладений у письмовій формі і підписаний директором та головним бухгалтером.

Отже, система комунікації в організації складається з багатьох елементів, які взаємодіють між собою. Ефективна комунікація є ключем до успішного управління, оскільки вона забезпечує належний рівень обміну інформацією та взаєморозуміння серед усіх учасників процесу. Розуміння складових системи комунікації дозволяє організаціям адаптувати свої стратегії та покращити оперативність, продуктивність та командну роботу.

Для досягнення найбільшої ефективності рекомендується використовувати збалансовану комбінацію офіційних і неофіційних каналів, забезпечити відкриту культуру комунікації, стимулюючи зворотний зв'язок та інтегрувати новітні технології, які підвищують якість обміну інформацією в організації.

1.3 Методології оцінки та напрямки удосконалення комунікаційної системи

Система комунікації в організації є важливою складовою, яка впливає на ефективність управління, продуктивність працівників і загальне досягнення цілей. Оцінка комунікаційної системи допомагає виявити недоліки та можливості для вдосконалення, що, в свою чергу, сприяє підвищенню ефективності роботи.

Існує кілька підходів до оцінки комунікаційних систем, які ми можемо поділити на кілька категорій.

1. Кількісні методи. Кількісні методи передбачають використання статистичних даних для оцінки ефективності комунікацій.

1) Опитування: інструмент збору даних, що дозволяє зібрати інформацію про задоволеність співробітників комунікацією.

2) Аналітика даних: використання аналітичних інструментів для вивчення обсягу електронної пошти, повідомлень у чатах тощо[5].

Таблиця 1.5 – Кількісні методи оцінки

Метод	Характеристика	Переваги	Недоліки
Опитування	Збір даних з урахуванням думок співробітників	Висока деталізація, об'єктивність	Можливий упереджений результат
Аналіз даних	Використання програмних засобів для збору інформації	Швидкість обробки, точність	Вимагає технічних знань

2. Якісні методи. Якісні методи фокусуються на вивченні взаємодій, культури спілкування та атмосфері в колективі.

1) Фокус-групи: дослідження, в якому група співробітників обговорює комунікаційні процеси, що дає можливість виявити глибші проблеми.

2) Спостереження: пряме спостереження за комунікаційними процесами в організації.

Якісні методи дослідження в контексті організаційної комунікації є важливими інструментами для вивчення соціальних взаємодій, корпоративної

культури та загальної атмосфери в колективі. Вони допомагають зрозуміти не лише явні проблеми, а й приховані динаміки, які можуть впливати на ефективність роботи організації. Розглянемо два з цих методів більш детально:

1. Фокус-групи. Фокус-групи - це дослідження, у якому група співробітників обговорює певні питання, зазвичай під керівництвом модератора. Цей підхід дозволяє глибше вивчити думки, почуття та ставлення учасників до різних аспектів комунікації в організації.

Метою формування фокус-групи є виявлення глибших проблем і питань, які можуть не бути очевидними при стандартних опитуваннях або анкетуваннях. Обговорення в групі сприяє виявленню нових ідей і думок у процесі взаємодії.

Переваги:

1) Глибина аналізу: дискусії можуть виявити нюанси або проблеми, які учасники могли б не висловити в індивідуальних інтерв'ю.

2) Взаємодія між учасниками: учасники можуть розвивати і поглиблювати свої думки, розглядаючи ідеї один одного.

Приклад використання є наприклад ситуація, якщо організація стикається з проблемою комунікації між відділами, фокус-група може обговорити причини таких труднощів і запропонувати можливі рішення, вивчаючи різні перспективи.

2. Спостереження. Спостереження полягає у прямому моніторингу комунікаційних процесів в організації. Це може включати як формальне спостереження (на зібраннях чи тренінгах), так і неформальне (під час повсякденної роботи).

Мета проведення спостереження наступна - зібрати дані про реальний стан комунікаційних процесів безпосередньо в середовищі, де вони відбуваються. Це дозволяє емпірично дослідити, як комунікація реалізується на практиці.

Переваги:

1) Об'єктивність: спостереження надає безпосередні дані про поведінку і взаємодії, без впливу суб'єктивних думок чи спогадів.

2) Контекстуальність: дослідник може прийняти до уваги контекст, в якому відбуваються взаємодії, що може бути важливим для розуміння проблем.

Прикладом використання є ситуація, коли менеджер або дослідник може спостерігати, як співробітники взаємодіють під час нарад, щоб визначити, чи існують бар'єри у спілкуванні або ж вимоги, які можуть бути враховані для покращення ефективності цих зборів.

Отже, якісні методи, такі як фокус-групи і спостереження, є потужними інструментами для аналізу комунікаційних процесів і культури в організації. Вони не лише допомагають виявити проблеми, але і дають змогу отримати усвідомлення про потреби і мотиви співробітників, що в свою чергу може сприяти покращенню комунікаційних стратегій та підвищенню загальної ефективності роботи колективу.

Таблиця 1.6 – Якісні методи оцінки

Метод	Характеристика	Переваги	Недоліки
Фокус-групи	Групове обговорення комунікаційних аспектів	Глибина дослідження	Складність в аналізі даних
Спостереження	Спостереження за реальними процесами	Об'єктивність спостереження	Суб'єктивність оцінки

На основі оцінки комунікаційної системи можна виявити ряд напрямків для покращення.

1. Поліпшення каналів комунікації

1) Впровадження нових технологій: використання сучасних комунікаційних платформ (чати, відеоконференції, інструменти для управління проектами).

2) Оптимізація інформаційних потоків: спрощення комунікаційних каналів для уникнення перевантаження інформацією.

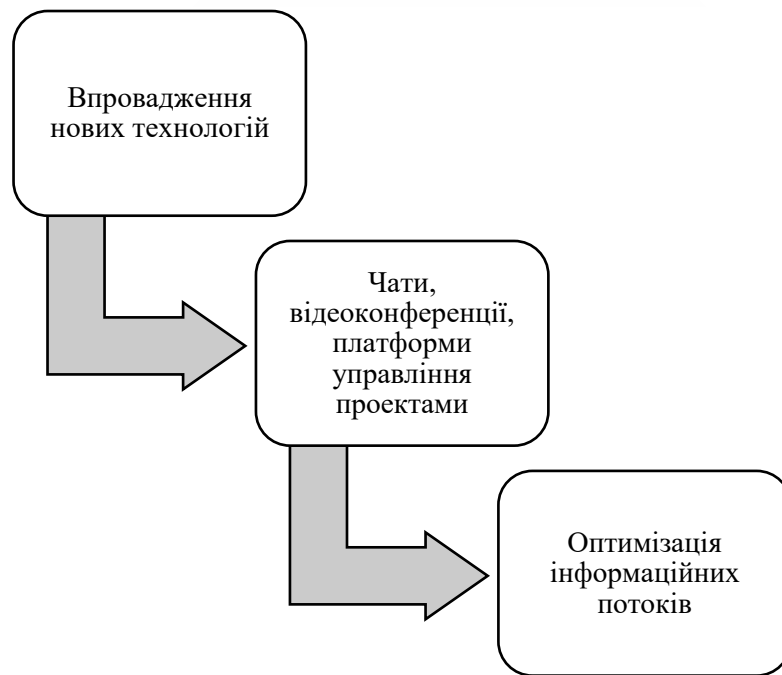


Рисунок 1.4 – Напрями поліпшення каналів комунікації

2. Створення докладних комунікаційних політик. Розробка чітких внутрішніх документів, що регламентують порядок спілкування, відповідальність підрозділів та використання каналів зв'язку.

1) Кодекс комунікації: визначення норм і стандартів комунікації для всіх працівників.

2) Прозорість: забезпечення відкритості в інформаційній політиці організації.

3. Тренінги для персоналу. Проведення навчання для працівників з ефективною комунікації має велике значення.

1) Тренінги з міжособистісних комунікацій: підвищення навичок ведення переговорів, активного слухання.

2) Навчання з використання нових технологій: знайомлення співробітників із сучасними різновидами комунікацій.

4. Оцінка успішності удосконалення. Оцінка ефективності впроваджених змін є важливим етапом удосконалення комунікаційної системи. Це можна зробити за допомогою:

1) Повторних опитувань: щоб визначити зміни в задоволеності співробітників.

2) Моніторингу продуктивності: аналіз результатів роботи команд до і після змін[6].

Отже, комунікаційна система є невід'ємною частиною організаційного управління, і її ефективність безпосередньо впливає на успішність компанії. Оцінка існуючих комунікаційних практик за допомогою різноманітних методологій дозволяє виявити проблеми та напрямки для покращення. Удосконалення каналів комунікації, створення чітких політик, проведення тренінгів і оцінка результатів – це кроки, які ведуть до підвищення ефективності комунікаційної системи в організації, сприяючи досягненню кращих бізнес-результатів. Це не лише покращує задоволення працівників, але і підвищує продуктивність, що, в свою чергу, відображається на загальному успіху організації.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ІСНУЮЧОЇ СИСТЕМИ КОМУНІКАЦІЇ

ПРАТ «ВІННИЦЬКИЙ ОЛІЙНОЖИРОВИЙ КОМБІНАТ»

2.1 Загальна характеристика ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат»

В даний час Приватне акціонерне товариство «Вінницький олійножировий комбінат» є одним з найбільших і найпотужніших підприємств з переробки олійних культур і виробництва рослинних олій та жирів в Україні. Виробничий комплекс підприємства розміщений на одній промисловій ділянці площею 20,8га. До складу ПрАТ «Вінницький ОЖК» входять:

- олійноекстракційний завод по переробці насіння олійних культур з добовою потужністю переробки 1000 тонн насіння соняшнику або 600 тонн насіння ріпаку, або 355 тонн соєвих бобів;
- олійноекстракційний завод № 2 по переробці насіння олійних культур добовою потужністю переробки до 1300 тонн насіння соняшнику або 1000 тонн насіння ріпаку, або 700 тонн соєвих бобів;
- гідрогенізаційний завод добовою потужністю виробництва 140 тонн нерафінованих саломасів та 90 тонн рафінованої дезодорованої олії;
- цех фасування продукції потужністю по виробництву олії, фасованої в полімерні пляшки - 30 тонн/добу, фасованих жирів та маргаринів - 60 тонн/добу;
- дільниця гранулювання лушпиння потужністю до 210 тонн на добу;
- елеватор насіння місткістю 24000 тонн насіння соняшнику;
- елеватор шроту місткістю 3200 тонн;
- 37 резервуари для зберігання олії об'ємом 12505 м³ на дільниці олійної сировини потужністю заливу 3000 тонн на добу залізничних цистерн та 1300 тонн на добу флекси- контейнерами;
- котельня загальною потужністю 30 тонн пари на годину.●

Пріоритетом діяльності ПрАТ «Вінницький ОЖК» є випуск продукції, яка конкурентоспроможна та відповідає сучасним вимогам якості та безпеки. ПрАТ «Вінницький ОЖК» виробляє широкий асортимент високоякісної продукції, яка реалізується великій кількості споживачів. Асортимент продукції складає понад 60 найменувань. Фасована продукція виробляється під торговою маркою «Віолія».

ПрАТ «Вінницький ОЖК» щорічно підтверджує якість своєї продукції на провідних українських та міжнародних дегустаційних конкурсах, неодноразово являвся переможцем Всеукраїнського конкурсу якості продукції (товарів, робіт, послуг) «100 кращих товарів України» переможцем регіонального конкурсу «Краща торгова марка Поділля». Продукція підприємства має чисельні нагороди – золоті та срібні медалі, а також «Золоті 40 зірки якості». ПрАТ «Вінницький ОЖК» є переможцем Конкурсу на кращі будинки і споруди, збудовані та прийняті в експлуатацію в 2013 році за будівництво нового олійноекстракційного заводу ОЕЗ-2.

ПрАТ «Вінницький ОЖК» активно бере участь у громадському житті регіону та країни, проводить благодійні акції, за що неодноразово отримувал подяки від керівних організацій України та Вінницької області. Вінницький олійножировий комбінат утримує лідерські позиції у виробництві маргаринової продукції. За підсумками 2023 року, ВОЖК займає близько 5% всього українського ринку цих продуктів та входить в ТОП-6 найбільших виробників маргпродукції в країні.

Схема організаційної структури управління ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат» наведена на рисунку 2.1.

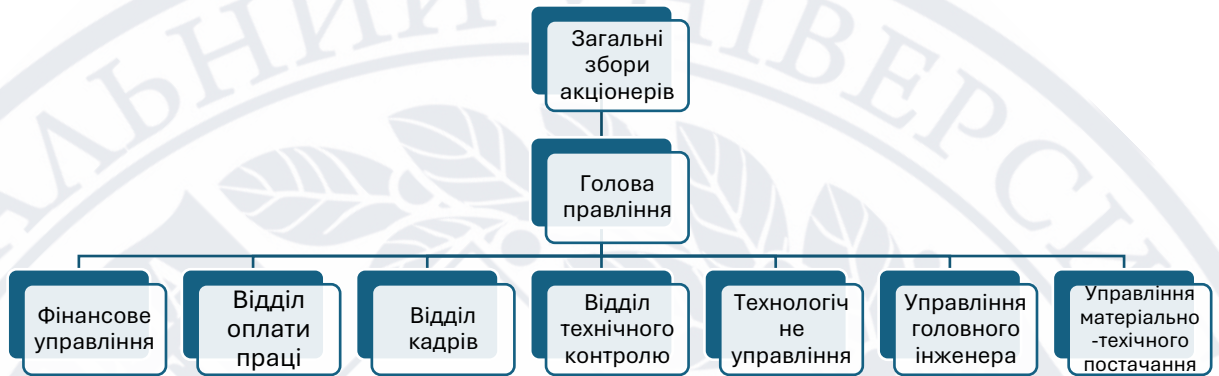


Рисунок 2.1 – Організаційна структура ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат»

Джерело: [24]

Для ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат» характерна лінійно-функціональна організаційна структура. Вона являє собою комбінацію лінійної та функціональної структур. В основу такої структури покладено принцип розподілення повноважень і відповідальності за функціями та прийнятті рішень по вертикалі. Лінійно-функціональна структура дозволяє організувати управління за лінійною схемою, а функціональні підрозділи допомагають лінійним керівникам у вирішенні відповідних управлінських функцій

2.2 Аналіз економічної діяльності ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат»

Горизонтальний (тимчасовий) аналіз передбачає порівняння кожної позиції звітності з попереднім періодом, що дозволяє виявити тенденції зміни статей балансу або їх груп та на підставі цього обчислити базисні темпи

зростання (приросту). Цей аналіз базується на порівнянні динаміки розвитку всіх статей балансу або звіту про прибутки та збитки порівняно з базисним роком, фінансові показники за яким беруться за 100%. В результаті виходять таблиці звітності в індексній формі та з'являється можливість глибокого аналізу динаміки показників та визначення темпів приросту статей звітності (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 - Горизонтальний аналіз балансу ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат»

Стаття	Значення статті по рокам			Абсолютний приріст, тис.грн		Темп приросту,%	
	2021	2022	2023	2022/2021	2023/2022	2022/2021	2023/2022
Активи	405987 6	424420 6	335896 0	184 330	-885 246	4,54	-20,86
Необоротні активи	338791 8	310822 5	292885 8	-279 693	-179 367	-8,26	-5,78
Оборотні активи	671864	113623 1	430 102	464 367	-706 129	69,12	-62,15
Пасиви	405987 6	424445 6	335896 0	184 580	-885 496	4,55	-20,86
Власний капітал	181279 0	178361 1	179896 8	-29 179	15 357	-1,61	0,86
Довгострокові зобов'язання та забезпечення	465950	419252	402 230	-46 698	-17 022	-10,02	-4,06
Поточні зобов'язання та забезпечення	178113 6	204159 3	115776 2	260 457	-889 831	14,62	-43,29

Джерело: складено автором на основі [24]

Загальна сума активів у 2022 році зросла на 4,54%, що свідчить про певну активізацію фінансової діяльності підприємства. Проте у 2023 році спостерігається суттєве скорочення на 20,86%, що може бути зумовлено зниженням операційної активності, втратами ресурсів або списанням майна.

Необоротні активи демонструють стабільне зменшення протягом аналізованого періоду. У 2022 році спад склав 8,26%, а у 2023 році — ще 5,78%. Це може свідчити про амортизацію, продаж основних засобів або зменшення довгострокових інвестицій.

Оборотні активи у 2022 році зросли на 69,12%, що може бути наслідком збільшення запасів, дебіторської заборгованості або грошових коштів. Однак у 2023 році вони скоротилися на 62,15%, що, ймовірно, пов'язано зі зниженням ліквідності або вивільненням обігових коштів для погашення зобов'язань.

Пасиви відображають аналогічну динаміку до активів, зберігаючи пропорційну фінансову структуру підприємства. У 2022 році їх зростання становило 4,55%, але у 2023 році вони зменшилися на 20,86%, що може свідчити про скорочення як власного капіталу, так і зобов'язань.

Власний капітал у 2022 році знизився на 1,61%, що може бути наслідком збиткової діяльності або інших фінансових втрат. У 2023 році він зріс на 0,86%, що свідчить про певну стабілізацію фінансового становища підприємства.

Довгострокові зобов'язання протягом аналізованого періоду зменшувалися. У 2022 році їх скорочення становило 10,02%, а у 2023 році — ще 4,06%. Це може свідчити про погашення довгострокових боргів або зниження залучення таких ресурсів.

Поточні зобов'язання у 2022 році зросли на 14,62%, що може бути наслідком збільшення короткострокових боргів перед постачальниками чи кредиторами. У 2023 році їх зменшення на 43,29% може бути пов'язано з погашенням боргів або оптимізацією фінансових потоків.

Проаналізуємо необоротні активи у табл..2.2.

Таблиця 2.2 - Горизонтальний аналіз необоротних активів
ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат»

Стаття	Значення статті по рокам			Абсолютний приріст, тис. грн		Темп приросту, %	
	2021	2022	2023	2022/2021	2023/2022	2022/2021	2023/2022
Нематеріальні активи	242	111	34	-131	-77	-54,13	-69,36
Незавершені капітальні інвестиції	12 938	11 742	8 788	-1196	-2954	-9,24	-25,16
Залишкова вартість основних засобів	3322890	3049357	2872812	-273 533	-176545	-8,23	-5,79

Джерело: складено автором на основі [24]

У 2022 році обсяг нематеріальних активів зменшився на 54,13% (на 131 тис. грн), що може свідчити про списання активів, їх амортизацію або скорочення придбання нових нематеріальних ресурсів. У 2023 році спостерігалось ще більше зниження — на 69,36% (на 77 тис. грн), що, ймовірно, пов'язано із продовженням списання або виведенням з експлуатації.

Обсяг незавершених капітальних інвестицій у 2022 році зменшився на 9,24% (на 1 196 тис. грн), що може свідчити про уповільнення темпів інвестування або завершення частини проєктів. У 2023 році цей показник скоротився ще більше — на 25,16% (на 2 954 тис. грн), ймовірно, через скорочення фінансування капітальних вкладень або оптимізацію інвестиційної діяльності.

Залишкова вартість основних засобів демонструвала стабільне зниження протягом аналізованого періоду. У 2022 році вона зменшилася на 8,23% (на 273 533 тис. грн), що може бути пов'язано з амортизацією або продажем частини засобів. У 2023 році спад продовжився, склавши 5,79% (на 176 545 тис. грн), що свідчить про недостатній рівень оновлення основних засобів або поступове виведення їх з експлуатації.

Аналіз власного капіталу наведено у табл. 2.3.

Таблиця 2.3 - Горизонтальний аналіз власного капіталу
ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат»

Стаття	Значення статті по рокам			Абсолютний приріст, тис.грн		Темп приросту, %	
	2021	2022	2023	2022/2021 1	2023/2022 2	2022/2021 1	2023/2022 2
Зареєстрований пайовий капітал	78 099	78 099	78 099	0	0	0	0
Додатковий капітал	1	1	1	0	0	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	- 992218	- 889329	- 892309	102 889	-2980	-10,37	0,34

Джерело: складено автором на основі [24]

Зареєстрований пайовий капітал залишався незмінним протягом трьох років, що свідчить про стабільність структури власності підприємства та відсутність змін у статутному капіталі.

Додатковий капітал також залишався незмінним упродовж аналізованого періоду, що свідчить про відсутність операцій, пов'язаних із дооцінкою активів, емісією акцій або внесенням інших змін до цієї статті капіталу.

Нерозподілений прибуток (непокритий збиток) демонстрував покращення у 2022 році, коли збитки зменшилися на 10,37% (на 102 889 тис. грн), що може свідчити про зменшення операційних втрат, зростання рентабельності або реалізацію заходів зі скорочення витрат. Однак у 2023 році динаміка погіршилася: збитки знову зросли на 0,34% (на 2 980 тис. грн), що може бути наслідком впливу зовнішніх чи внутрішніх економічних факторів, які негативно позначилися на фінансових результатах підприємства.

Аналіз зобов'язань підприємства наведено у табл. 2.4

Таблиця 2.4 - Горизонтальний аналіз зобов'язань ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат»

Стаття	Значення статті по рокам			Абсолютний приріст, тис.грн		Темп приросту,%	
	2021	2022	2023	2022/2021	2023/2022	2022/2021	2023/2022
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	147 726	414 379	388 584	266653	-25795	180,51	-6,23
Поточні зобов'язання зі страхування	1 298	1 918	2 274	620	356	47,77	18,56
Поточні зобов'язання з оплати праці	5 201	7 348	8 750	2147	1402	41,28	19,08
Інші поточні зобов'язання	391 839	154 679	831 455	-237160	676776	-60,53	437,54

Джерело: складено автором на основі [16]

Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги у 2022 році зросла на 180,51% (на 266 653 тис. грн), що може свідчити про збільшення обсягів закупівель. У 2023 році спостерігалось зменшення цієї заборгованості на 6,23% (на 25 795 тис. грн), що може вказувати на часткове погашення зобов'язань.

Поточні зобов'язання зі страхування у 2022 році зросли на 47,77% (на 620 тис. грн), а у 2023 році — ще на 18,56% (на 356 тис. грн). Це може бути наслідком розширення страхового покриття, зростання витрат на страхування або накопичення зобов'язань за попередніми договорами. Поточні зобов'язання з оплати праці у 2022 році збільшилися на 41,28% (на 2 147 тис. грн), а у 2023 році — ще на 19,08% (на 1 402 тис. грн). Така динаміка пов'язана зі збільшенням фонду оплати праці.

Інші поточні зобов'язання демонстрували суттєву зміну динаміки. У 2022 році вони скоротилися на 60,53% (на 237 160 тис. грн), ймовірно, через сплату зобов'язань, накопичених у попередньому періоді. Проте у 2023 році їх значне зростання на 437,54% (на 676 776 тис. грн) може бути пов'язане з новими зобов'язаннями перед контрагентами, податковими органами або іншими

партнерами. Така динаміка зобов'язань підприємства вимагає детального аналізу для оцінки ризиків ліквідності та забезпечення стабільності фінансового стану.

Аналіз звіту про фінансові результати представлено у табл. 2.5

Таблиця 2.5 - Горизонтальний аналіз звіту про фінансові результати
ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат»

Стаття	Значення статті по рокам			Абсолютний приріст, тис.грн		Темп приросту,%	
	2021	2022	2023	2022/2021	2023/2022	2022/2021	2023/2022
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	1859223	3405001	1801010	1545778	-1603991	83,14	-47,11
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	1901664	2527695	1319454	626031	-1208241	32,92	-47,80
Валовий прибуток (збиток)	-42 441	877 306	481 556	919747	-395750	-2167,12	-45,11
Інші операційні доходи	135 984	308 716	184 252	172732	-124464	127,02	-40,32
Адміністративні витрати	38 063	47 264	68 864	9201	21600	24,17	45,70
Витрати на збут	48 323	283 071	190 184	234748	-92887	485,79	-32,81
Інші операційні витрати	149 935	358 134	160 413	208199	-197721	138,86	-55,21
Прибуток (збиток) від операційної діяльності	-142778	497 553	246 347	640331	-251206	-448,48	-50,49
Інші фінансові доходи	11 026	11 800	16 722	774	4922	7,02	41,71
Фінансові витрати	44 499	388 307	159 444	343808	-228863	772,62	-58,94
Чистий фінансовий результат	-160130	105 893	101 269	266023	-4624	-166,13	-4,37

Джерело: складено автономна основі [24]

У 2022 році виручка від реалізації зросла на 83,14% і склала 3405001 тис.грн. У 2023 році виручка знизилася на 47,11%

Зростання собівартості у 2022 році пропорційне до збільшення виручки, проте у 2023 році її скорочення випереджає зниження доходів, що може вказувати на заходи з оптимізації витрат.

У 2022 році підприємство вийшло на позитивний валовий прибуток завдяки зростанню доходів. Проте у 2023 році відбулося зниження на 45,11%.

У 2022 -2023 році підприємство є прибутковим, проте у 2023 році чистий прибуток знизився на 4,37%.

Фінансова стійкість - характеристика підприємства, що свідчить про його стабільне становище на ринку: про вільне розпорядження грошима, перевищення доходів над витратами, безперебійні процеси виробництва та реалізації продукції. Аналіз фінансової стійкості наведено у табл.. 2.6

Таблиця 2.6 - Відносні показники фінансової стійкості ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат»

Найменування	2021	2022	2023	Зміни
Коефіцієнт автономії	0,63	0,45	0,54	-0,09
Коефіцієнт співвідношення позикового та власного капіталу	0,67	0,69	0,61	0,06
Коефіцієнт власного оборотного капіталу	0,17	0,37	0,24	0,07
Коефіцієнт маневреності	0,47	0,49	0,5	0,03
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,41	0,42	0,43	0,02

Джерело: складено автором на основі [24]

Зниження коефіцієнта автономії вказує на незначне зменшення частки власного капіталу в загальній структурі фінансування підприємства. Зменшення коефіцієнта співвідношення позикового та власного капіталу свідчить про покращення фінансової стійкості. Підприємство скоротило залежність від позикових ресурсів у фінансуванні.

Значне зростання коефіцієнта власного оборотного капіталу вказує на підвищення обсягів власного капіталу, що використовується для формування

оборотних активів. Незначне збільшення коефіцієнта маневреності свідчить про стабільність у здатності підприємства маневрувати власними ресурсами для покриття поточних витрат та інвестицій.

Незначне зростання коефіцієнта фінансової стійкості вказує на покращення співвідношення власного капіталу та довгострокових зобов'язань, що позитивно впливає на загальну стійкість підприємства.

У таблиці 2.7 подано показники ліквідності підприємства за 2022-2023 роки.

Таблиця 2.7 - Показники ліквідності ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат»

Найменування показників	2021	2022	2023	Зміни
1. Коефіцієнт поточної ліквідності	1,74	2,86	1,08	-0,66
2. Коефіцієнт швидкої ліквідності	1,74	1,69	0,51	-1,23

Джерело: складено автором на основі [24]

Незначне зниження коефіцієнта поточної ліквідності (на 0,01) свідчить про стабільність у здатності підприємства покривати короткострокові зобов'язання за рахунок оборотних активів. Значення вище нормативного рівня (1,5–2,0) свідчить про добру ліквідність підприємства.

Різне зростання коефіцієнта швидкої ліквідності свідчить про значне покращення здатності підприємства оперативно погашати зобов'язання за рахунок найбільш ліквідних активів (грошові кошти, дебіторська заборгованість). Це позитивний сигнал, який демонструє фінансову стійкість і достатність поточних ресурсів.

Коефіцієнти оборотності чи ділової активності підприємства – показують ефективність використання підприємством (організацією) свого капіталу та коштів. Дані коефіцієнти показують швидкість обороту капіталу та перетворення їх у кошти. Коефіцієнти оборотності безпосередньо визначають ступінь платоспроможності підприємства (здатності розплачуватися за своїми зобов'язаннями), фінансової стійкості та фінансового ризику. Коефіцієнти

оборотності у своїх розрахунках використовують не чистий прибуток як коефіцієнти рентабельності, а прибуток від реалізації товарів та послуг. Це дозволяє оцінити не прибутковість діяльності підприємства, яке інтенсивність і швидкість оборотності ресурсів, активів, запасів, коштів, дебіторську і кредиторську заборгованість (див. табл. 2.8).

Таблиця 2.8 – Показники ділової активності ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат»

Найменування показника	2021	2022	2023
Коефіцієнт оборотності капіталу	3,50	3,53	3,67
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	32,35	36,29	14,99
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	8,36	9,41	11,32
Коефіцієнт оборотності коштів	5,85	6,82	9,60
Коефіцієнт оборотності запасів та витрат	14,00	14,51	18,70

Джерело: складено автором на основі [24]

Коефіцієнт оборотності капіталу трохи сповільнив темп оборотності через скорочення виручки, хоча капітал не змінився. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості на кінець 2023 року становив 36,29 через погашення дебіторами своїх зобов'язань перед ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат».

Коефіцієнт оборотності коштів = 6,82; що, показує не ефективність їх використання, тобто скорочення ефективності щодо 2022 року.

Коефіцієнт оборотності запасів та витрат становив 14,51 – показує швидкість трансформації запасів у готову продукцію.

2.3 Аналіз існуючої системи та оцінка ефективності комунікацій на підприємстві

Комунікації у компанії здійснюються централізовано – у головній компанії є власний менеджер із внутрішньокорпоративних комунікацій, який створює та відповідає за реалізацію комунікаційної стратегії.

Комунікації в компанії реалізуються здебільшого у вертикальному напрямку, від топ-рівня до керівників середньої ланки, лінійних керівників і далі рядових співробітників. Зворотний зв'язок за напрямом знизу-вгору також прямує починаючи з рядових співробітників і далі вгору по кожному рівню управління.

За внутрішні комунікації у компанії відповідальні представники Відділу кадрів та частково Дирекції зі зв'язків із громадськістю.

Основний пул завдань щодо реалізації внутрішніх комунікацій лежить на Менеджері з внутрішньокорпоративних комунікацій, що входить до складу Відділу кадрів. У ході планування комунікаційної стратегії та постановки оперативних завдань до обговорення приєднуються Директор з персоналу та Начальник відділу підбору та навчання персоналу. Директор відіграє стратегічну роль, погоджує контент-стратегію на довгостроковий період, бюджет на комунікаційні заходи. Начальник відділу підбору та навчання надає оперативну підтримку у взаємодії Менеджера з ВК з іншими підрозділами, оформленні документації, а також подає ідеї публікацій та тем для обговорення. Дирекція зв'язків із громадськістю включена у реалізацію внутрішніх комунікацій шляхом висвітлення у внутрішніх джерелах значних подій у компанії. Прес-секретар та Керівник комунікаційних проектів діляться зі співробітниками новинами про успіхи та важливі події компанії у зовнішньому світі.

Компанія ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат» досить консервативна щодо регламентів. Правилами та інструкціями охоплено практично всі процеси. Щодо внутрішніх комунікацій можна виділити основні

верхньорівневі документи, що регламентують: Кодекс етики та Наказ №1, що визначає стратегію компанії по всіх напрямках на рік.

Найбільш близьким до внутрішніх комунікацій є розділ Кодексу етики «Спілкування». Однак він встановлює лише формальні правила про заборону нецензурних виразів, образ та наклепів, що обмежують гідність інших осіб висловлювань. Тобто Кодекс етики встановлює загальні рамки пристойності у спілкуванні співробітників між собою та із зовнішнім світом. Рекомендовані інструменти, формати комунікацій, особливо медіа в регламенті не обумовлені.

Ще один документ, що регламентує, який задає стратегію організації – Наказ №1, що видається щорічно для всіх підрозділів. Окремого блоку, пов'язаного з внутрішніми комунікаціями у наказі не виділено, цілі, пов'язані з комунікаціями, зібрані в блоці Відділу кадрів.

Ключові цілі Наказу, делеговані Менеджеру з внутрішньокорпоративних комунікацій (далі Менеджер ВК):

- 1) підвищення задоволеності внутрішніх клієнтів роботою підрозділів: HR, IT, Дирекція з правових питань, Бухгалтерія;
- 2) підвищення індексу залучення співробітників;
- 3) активізація роботи ради молодих спеціалістів (сформувати команду, розробити політику, підготувати перелік заходів для участі);
- 4) розробка та реалізація програм, спрямованих на здоровий спосіб життя: підвищення імунітету, допомога соціально-орієнтованим організаціям через волонтерство;
- 5) проекти КСВ: прищепити еко-звички на роботі (екологізація офісів, скорочення споживання пластику та паперу, переробка відходів); розвинути благодійні ініціативи допомоги дітям та літнім, а також бездомним тваринам;
- 6) спільно з PR – розвиток школи активного громадянина шляхом створення активної блогерської групи; розвиток корпоративного інстаграм-акаунта.

Варто зазначити, що на Менеджера ВК покладено деякі цілі, які безпосередньо до нього не належать. Так, наприклад, підвищити задоволеність

внутрішніх клієнтів послугами різних потреб блок ВК навряд чи зможе. У компетенції Менеджера ВК у цій галузі – провести оцінку шляхом опитувань та надати свої рекомендації у разі потреби коригування комунікаційного аспекту.

Допомога благодійним та волонтерським організаціям, людям похилого віку та безпритульним тваринам також більш явно належать до цілей PR-підрозділу. Менеджер ВК тут може лише залучати співробітників до благодійних акцій, подавати їм переваги цих ідей.

Тепер перейдемо до аналізу використовуваних каналів комунікації зі співробітниками та контенту, що розміщується в них.

Комунікаційні процеси між відділами представлені на рис. 2.2.

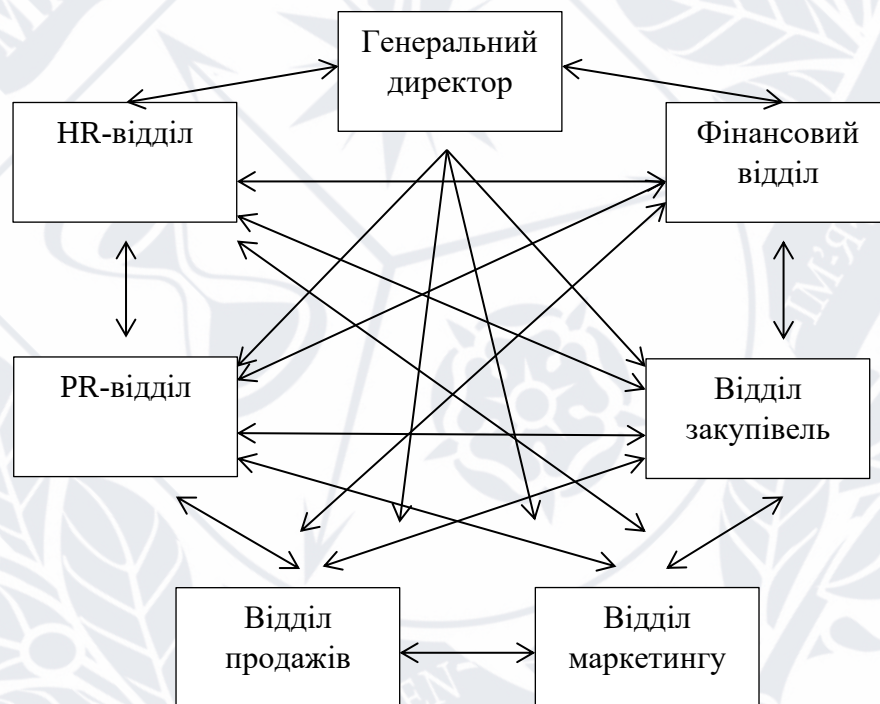


Рисунок 2.2 – Комунікаційні мережі ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат»

Джерело: складено автором.

На підприємстві є шість основних каналів комунікації і, як ми бачимо, значна частина з них – медіаканали. Найбільш адаптовані під офісних співробітників – корпоративний портал та електронна пошта. Месенджери використовуються з ініціативи колективів підрозділів, централізованих каналів та розсилок у месенджерах у компанії немає. Оголошення на стендах в офісах

мають більш формальний характер - наприклад, на них розміщуються правила охорони праці та пам'ятки щодо дій в екстрених ситуаціях.

Для виробничих співробітників та робітників основне джерело інформації – безпосередній керівник та колеги, оскільки не у багатьох з них є робочі комп'ютери для доступу до медіаканалів.

Перейдемо до детальної характеристики основного медіаканалу – корпоративному порталу на базі SmartPointIntranet. Облікові записи на порталі створюються автоматично при створенні електронної пошти.

SmartPointIntranet є багатофункціональною системою, в ній можна здійснювати робочі завдання, а саме, використовувати: трекер робочого часу, постановку завдань, загальний та особистий диск для зберігання файлів, відеодзвінки, групи та чати [13].

Трекер робочого часу передбачає облік проробленого за день часу. Під час робочого дня можна ставити відлік на паузу для перерви, писати для себе план на робочий день і фіксувати результати зробленого.

Однак у компанії цей інструмент активно використовується лише серед співробітників відділу з маркетингу.

Завдання за допомогою порталу може ставити керівник, співробітник суміжного підрозділу або сам співробітник для себе. При цьому інформація про хід проекту та виконання завдань буде зберігатися в SmartPointIntranet. Ця функція певною мірою передбачає скасування щоденної звітності співробітників за завданнями.

На власному диску співробітник може зберігати всі файли із загального диска, які часто придатні йому у використанні, а також файли із спільних груп та чатів.

На загальному диску зберігаються різноманітні локальні документи, нормативні акти, інструкції, форми та стилі документів та презентацій, інформаційні та навчальні матеріали. Окремо закріплено папку для нових співробітників, де зібрано документи та інструкції, найбільш затребувані в перші місяці роботи.

Чати на порталі доступні всім співробітникам з обліковими записами. Вони функціонують так само як і стандартні месенджери – до співбесід можна прикріплювати вкладення різного типу.

Варто зазначити, що за особистими спостереженнями чатами на порталі користуються небагато співробітників, оскільки у веб-версії portalу не надходять оперативні повідомлення.

Ця функція portalу надає можливість проводити відеоконференції, проте залишається незатребуваною, оскільки найпопулярніша для відеодзвінків платформа Zoom.

Крім робочих завдань SmartPointIntranet пропонує можливості ведення «живої стрічки» новин. Для найважливішої інформації є функція «важливе повідомлення», яка закріплює новину зверху стрічки.

Портал також є сховищем внутрішньої інформації – на ньому зібрані всілякі локальні документи та інструкції. Є можливість створення груп з обмеженим доступом для робочих та інших цілей.

Оперативна комунікація з колегами в SmartPointIntranet можлива за допомогою чатів, також у кожного співробітника в особистій картці розміщено контактну інформацію – номери телефонів та електронну пошту.

Знайти інформацію про співробітника можна через пошуковий рядок на головній сторінці, або знайшовши співробітника в розділі зі структурою компанії. На порталі також є можливість оцифрувати різні процеси – замовлення кур'єра, довідок та ін.

Наявність автоматизованих процесів допомагає витратити менше часу на рутинні операції, що не належать до основної діяльності. Підприємство лише на старті шляху до автоматизації процесів, тому охоплено невелику частину операцій.

На порталі також є розділ із іменинниками – вони відображаються загальним списком на бічній панелі. Так усі співробітники дізнаються про іменинників дня та можуть привітати їх особисто, у чаті або по телефону.

Портал дозволяє проводити різні опитування. Це може бути як пульс-опитування в стрічці новин, так і повноцінна анкета для більш глибокого дослідження в окремому розділі на порталі. Пульс-опитування виглядають привабливіше і легкі у використанні, тому, як правило, набирають більше відповідей. Для залучення співробітників до проходження більш трудомістких опитувальників потрібні додаткові мотивуючі публікації.

Останні кілька місяців частіше для реєстрації на вебінари та інші заходи використовували гугл-форму, оскільки цей інструмент набагато простіший, як у створенні анкети, так і заповненні.

Мобільний додаток portalu SmartPointIntranet може встановити будь-який співробітник. Він надає повний доступ до новин та чатів, спільного та особистого диску та інших функцій. Однак, поки що мобільний формат не такий популярний серед співробітників.

Далі докладніше розглянемо перелік показників, що застосовуються з метою оцінки ефективності внутрішніх комунікацій у компанії (2.2).



Рисунок 2.3 - Показники оцінки ефективності внутрішніх медіакомунікацій у компанії.

Джерело: складено автором.

Оцінимо доцільність застосування кожного показника:

1. Опитування залучення містить досить багато індексів, тому для внутрішніх комунікацій використовується індекс по блоку «інформованість», який оцінює загальну поінформованість про життя компанії, можливість отримання службової інформації та можливість надання зворотного зв'язку. По кожному параметру оцінюється кількість позитивних та негативних значень і виводиться сумарний індекс шляхом підсумовування негативних та позитивних значень. Даний індекс не поділяє оцінки співробітників різних каналів комунікації – тобто тут оцінюються як традиційні офлайн канали, так і медіаканали в сукупності. Цей індекс може дати інформацію для аналізу та прийняття рішень і був би більш цікавий при поділі на категорії персоналу або на традиційні та медіаканали.

2. Кількість учасників заходів – цей показник також не поділяє результат, отриманий під час передачі інформації через традиційні та медіаканали. Як правило, на заходи з масовою участю співробітників залучають керівники відділів та підрозділів, тому вважати цей показник метрикою для медіаканалів не є доцільним.

3. Кількість реакцій на порталі:

– кількість переглядів – найчастіше дана метрика є недоцільною для оцінки, оскільки портал відкривається у кожного співробітника при включенні комп'ютера, стартова сторінка portalу – це стрічка новин, відповідно, перша публікація автоматично набирає більше переглядів;

– кількість лайків – показує об'єктивніший результат, ніж кількість переглядів. Кнопка "подобається" на порталі розташована під постом і яскраво не виділяється - для того, щоб висловити своє позитивне ставлення до публікації, потрібно усвідомлено знайти цю кнопку очима, що, можливо, навіть краще, тому що позначки "подобається" не ставляться бездумно в більшості випадків;

– кількість коментарів – цей показник не завжди можна характеризувати за об'єктивний, тому що часто у коментарях відбувається запис на заходи, тому їх

кількість збільшується, також у загальній кількості коментарів враховано відповіді на запитання від автора публікацій – Менеджера з ВК. Для об'єктивної оцінки слід аналізувати як кількість коментарів, а й їх зміст і характер.

4. Кількість активних користувачів порталу – цей показник не є доцільним, оскільки облікові записи на порталі створюються автоматично під час працевлаштування та вхід на портал автоматично відбувається при першому відкритті браузера щодня [10].

Щоб виявити, наскільки відрізняється вибір найбільш інформативних каналів комунікації порівняно із загальним переліком каналів, що використовуються, проаналізуємо конверсію в розрізі статі, віку та категорій персоналу. Дані представлені у таблицях 2.9-2.10 Розрахунок зроблений шляхом розподілу кількості відповідей на питання про вибір найбільш інформативного каналу комунікації.

Таблиця 2.9 - Конверсія каналами комунікації в розрізі статі респондентів, %

Канал комунікації	ж	ч
Корпоративний портал	96,2	69,2
Електронна пошта	54,3	69,2
Спілкування з безпосереднім керівником	60,0	89,3
Чутки у колективі	39,1	60,0
Чати у месенджерах	50,0	70,0
Дошки оголошень/стенди	33,3	20,0

Джерело: складено автором

Серед загального переліку використовуваних каналів комунікації жінки найчастіше виділяють як найбільш інформативний канал корпоративний портал, на другому місці за частотою вибору спілкування з керівником. Електронну пошту та месенджери вважають інформативними лише у 50% випадків. Чоловіки як найбільш інформативний канал виділяють спілкування з керівником, практично 90% тих, хто вибрав цей канал, задоволені ним у плані інформування про справи компанії. Приблизно рівний відсоток набрали всі цифрові медіаканали – портал, пошта та месенджери. Варто зазначити, що чоловіки, які

вибрали чутки в колективі як джерело інформації в 60% випадків, вважають їх найбільш інформативними, що несе певні ризики у поширенні недостовірної інформації.

Таблиця 2.10 - Конверсія каналами комунікації в розрізі віку респондентів, %

Канал комунікації	20-30	31-40	41-50	51-60
Корпоративний портал	100,0	84,8	88,9	42,9
Електронна пошта	48,0	63,3	100,0	83,3
Спілкування з безпосереднім керівником	52,9	77,3	100,0	80,0
Чутки у колективі	46,7	55,6	60,0	40,0
Чати у месенджерах	75,0	36,4	50,0	0,0
Дошки оголошень/стенди	66,7	0,0	0,0	0,0

Джерело: складено автором

Респонденти вікової групи 20-30 років вважають найбільш інформативним корпоративний портал, на другому місці чати в месенджерах, які насправді не є офіційним каналом, а створюються співробітниками самостійно для оперативного спілкування. % випадків, що говорить про можливість більш активного розвитку даного каналу та його аналогів. Аутсайдером для молодого покоління стала електронна пошта, вона дублює інформацію з порталу та чутки в колективі, оскільки молоді співробітники не так часто схильні спілкуватися наживо та довіряти інформації від колег, а можливо чутки передаються і через чати у месенджерах, які популярніші за живе спілкування. Серед респондентів групи 31-40 років найінформативнішим також є корпоративний портал. На другому місці очне спілкування з керівником, найменш інформативні для цієї групи спілкування в месенджерах.. У старшій групі найінформативнішим джерелом є електронна пошта та спілкування з керівником. Портал слугує інформативним менш, ніж у половині випадків.

Таким чином, можемо помітити, що зі збільшенням віку інформативність корпоративного порталу знижується, а електронної пошти, навпаки, зростає, як і спілкування з керівником.

Серед адміністративно-управлінського персоналу явним лідером з інформативності є корпоративний портал, його обрали понад 90% співробітників, які ним користуються. Більше половини також впевнені в інформативності електронної пошти та спілкуванні з керівником. Серед керівників та фахівців виробничої ланки довіра до порталу не така висока, у цій групі лідирують чати в месенджерах, які не є офіційним каналом у компанії. Для робітників у пріоритеті спілкування з керівником, оскільки вони не мають доступу до загальноприйнятих цифрових каналів. Серед робітників і виробників також багато хто довіряє чуткам, що несе певні ризики поширення хибної інформації.

Таблиця 2.11 - Конверсія каналами комунікації в розрізі категорії персоналу респондентів, %

Канал комунікації	АУП	Виробничий персонал	Робітники
Корпоративний портал	93,2	79,4	-
Електронна пошта	64,1	54,5	-
Спілкування з безпосереднім керівником	63,3	76,2	91,7
Чутки у колективі	36,8	57,1	60,0
Чати у месенджерах	40,0	100,0	66,7
Дошки оголошень/стенди	33,3	0,0	50,0

Джерело: складено автором

Після цього питання респондентам було поставлено додаткове відкрите питання про причини їхнього вибору. Тут учасники опитування поділились цікавими думками. Серед причин вибору пошти та порталу респонденти наголосили на масовому доступі співробітників до цих каналів; довірі до даних каналів як до офіційних першоджерел; швидкість та зручність доступу до даних каналів. Як обґрунтування вибору традиційних каналів – спілкування з керівником та колегами респонденти виділили довіру до керівника та його компетентність у роз'ясненні інформації. Як аргумент у виборі чуток як джерела інформації респонденти вказали на можливість дізнатися неофіційну інформацію, яку знають лише колеги.

Підбиваючи підсумки аналізу результатів, виділимо специфічні особливості внутрішніх комунікацій на підприємстві, які впливають на залучення співробітників та загальний рівень поінформованості:

- у компанії паралельно здійснюються комунікації через традиційні канали та цифрові медіаканали. Доступ до медіаканалів, які є офіційними джерелами інформації обмежений у частини співробітників, що порушує принцип омніканальності, оскільки інформація, що циркулює традиційними каналами – особисте спілкування з керівником та чутки, дошки оголошень не може бути вбудована в загальну канву комунікаційної стратегії, дана інформація формується і передається хаотично між співробітниками, і може бути як достовірною, так і брехливою;

- кращими каналами комунікації у загальному випадку є медіаканали – корпоративний портал та електронна пошта. Співробітники обирають їх, тому що довіряють цим каналам як офіційним джерелам інформації, отримують інформацію швидко та оцінюють зручність ресурсів на високому рівні;

- найнепопулярніший канал комунікації – дошки та стенди на місцях роботи, оскільки інформація на них оновлюється вкрай рідко. Однак, працівники категорії робітників могли б користуватися цим каналом частіше;

- співробітники категорії робітників не включені в простір медіакомунікацій, інформація до них може доходити лише за допомогою особистого спілкування та дошок оголошень (де вона, як правило, не актуальна або має загальний характер), у зв'язку з цим виникають проблеми з пошуком контактів із співробітниками для виконання робочих завдань та вирішення термінових питань;

- медіаспоживання, що дійсно відрізняється залежно від демографічних показників аудиторії. Так, жінки більш соціально активні, частіше використовують медіаканали – портал та пошту, віддають перевагу різноманітним видам і форматам контенту, більш схильні до участі в інтерактивах. Чоловіки схильні до використання традиційних каналів комунікації – особистого спілкування з керівником та колегами. Медіаканалам –

порталу та поштою, вони довіряють у другу чергу. Інтереси у контенті у чоловіків бідніші, їм більше подобається новинний та репутаційний контент, оформлений у картинках та тексті, інтерактиви їх не приваблюють. Серед співробітників різних вікових груп також відзначені різні переваги споживання інформації. Співробітники 20-30 років значно частіше звертаються до цифрових медіаканалів – порталу, месенджерів, оскільки вони цінують оперативність та швидкість доступу до інформації та колег. Менш популярна серед молодих співробітників електронна пошта через дублювання інформації з порталу. Якщо для більш дорослої аудиторії розсилки поштою є нагадуванням для входу на портал, молодь, навпаки, отримує інформацію, яку вже дізналася з порталу і через неформальні чати в месенджерах. Різноманітніші у молоді і переваги в контенті – окрім тексту та картинок вони активно цікавляться відеоформатом. Для співробітників віку 31-40 до переліку найбільш інформативних порталів увійшли: корпоративний портал, спілкування з керівником, тут ми бачимо, що окрім медіа, тут популярний традиційний канал комунікації. У типах контенту співробітники середнього віку також віддають перевагу картинкам і текстам, цікаво, що опитування та інтерактиви для них популярніші, ніж для інших вікових категорій, тобто вони частіше схильні ділитися своєю думкою. У віці 41-50 років пріоритети каналами комунікації змінюються – портал зміщується вниз порівняно з електронною поштою та спілкуванням з керівником. Старше покоління менш активно користується порталом, що може бути викликане скептичним ставленням до соціальних мереж та уподобаннями до особистого спілкування у звичайному житті. Таким чином, можна помітити зі збільшенням віку зміну переваг з цифрових медіа до традиційних каналів та нових різноманітних форматів контенту до стандартних текстів і картинок. У старших вікових груп також вища довіра до чуток, оскільки вони віддають перевагу особистому спілкуванню. При аналізі переваг співробітників різних категорій виділилася відмінність серед офісних співробітників та співробітників, зайнятих частково або повністю на виробництві. Адміністративно-управлінський персонал має найбільший ступінь довіри до корпоративного порталу та загалом,

більш зацікавлений у роботі з цифровими медіа, залучений до активності на порталі та користується всіма видами та форматами контенту. Серед виробничого персоналу довіра до порталу не така висока, як серед адміністративного персоналу, вони віддають перевагу чатам у месенджерах та особистому спілкуванню, оскільки часто переміщуються між офісом та виробництвом і не мають повноцінного щоденного доступу до цифрових каналів комунікації. Робітники повністю виключені з інформування цифровими каналами, відповідно, отримують інформацію тільки від керівника та колег. Серед робітників високий відсоток довіри чуткам, у відкритих питаннях вони також відзначили відсутність достовірних джерел масового інформування;

В результаті аналізу системи медіакомунікацій на підприємстві виявлено такі слабкі сторони системи:

1. Внутрішні комунікації не взяті до уваги топ-менеджерами компанії, комунікаціям не приділяється належного пріоритету, вище керівництво не транслює на всіх співробітників значущість та мету комунікацій, відповідно, комунікаціям не приділяється належна увага при створенні стратегії компанії та стратегії управління персоналом. Відповідно співробітники компанії не розуміють стратегічного значення внутрішніх комунікацій.

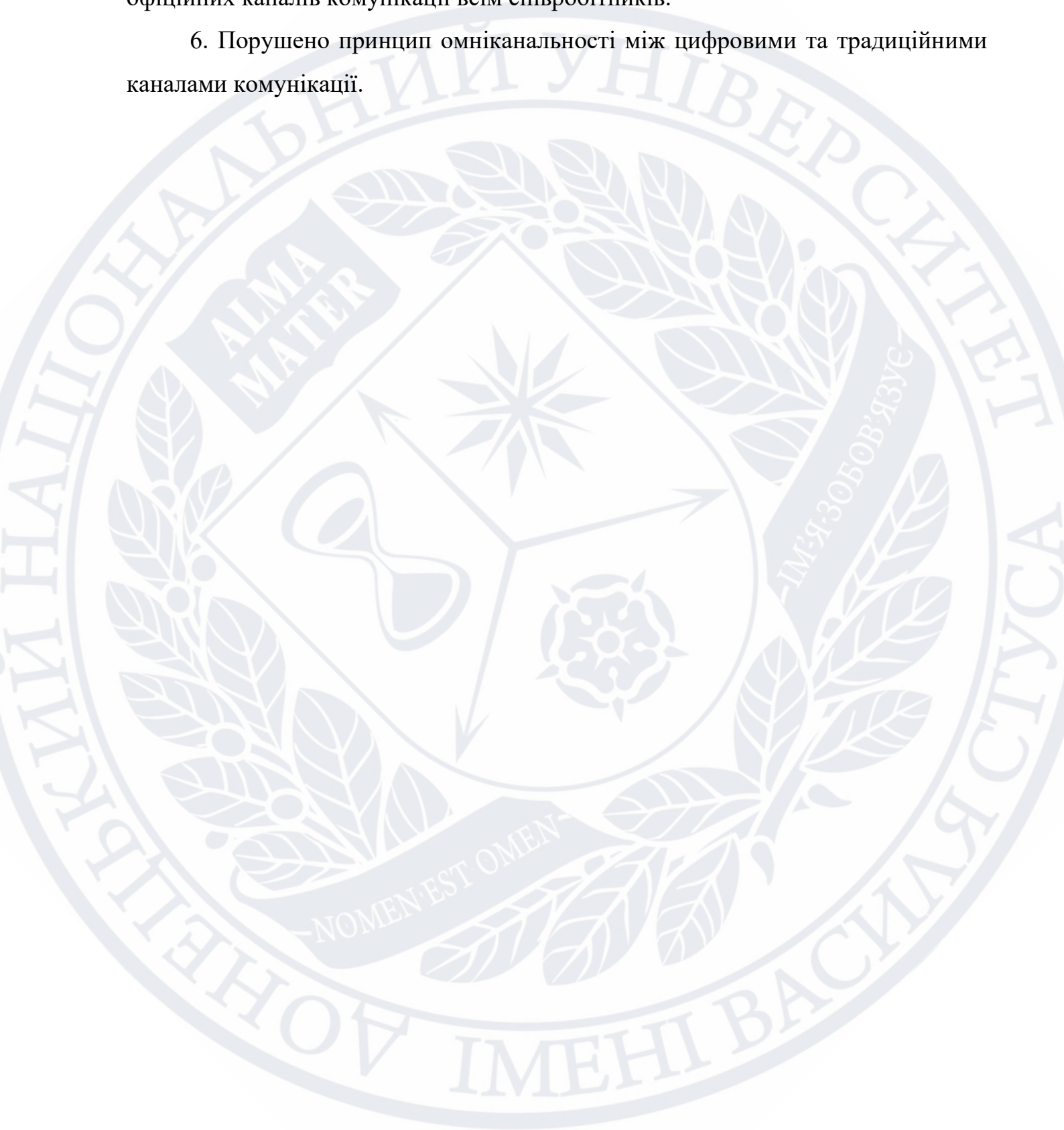
2. Стратегію внутрішніх комунікацій не затверджено, обговорення стратегії велося ще в попередньому році, але на момент дослідження стратегія на поточний рік так і не набула чинності, менеджер з ВК керується оперативним контент-планом.

3. Не створено систему оцінки ефективності комунікацій у компанії, на даний момент використовуються лише поодинокі показники, за якими не можна приймати об'єктивні управлінські рішення.

4. Перелік каналів комунікації не адаптований до різних категорій співробітників. Перелік каналів сформувався виключно з технічних можливостей та вибору відділу кадрів. Робітники повністю виключені із системи інформування за допомогою медіа.

5. Досить велика частка чуток у інформуванні через недоступність єдиних офіційних каналів комунікації всім співробітників.

6. Поручено принцип омніканальності між цифровими та традиційними каналами комунікації.



РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ КОМУНІКАЦІЙ

ПРАТ «ВІННИЦЬКИЙ ОЛІЙНОЖИРОВИЙ КОМБІНАТ»

3.1 Пропозиції щодо поліпшення комунікацій

Розробка стратегії внутрішніх комунікацій має бути спрямована на вирішення виявлених слабких сторін і створення ефективної системи обміну інформацією, яка сприятиме досягненню стратегічних цілей компанії. У табл.3.1 наведено покроковий план для створення стратегії внутрішніх комунікацій

Таблиця 3.1.- План впровадження стратегії внутрішніх комунікацій

Зміст стратегії та основні напрями	Заходи
1	2
1. Формування системи внутрішніх комунікацій	
1.1. Затвердження стратегії	- залучити топ-менеджерів для узгодження та затвердження стратегії. - прописати чіткий план дій, відповідальних осіб, бюджети та терміни реалізації.
1.2. Створення єдиної системи каналів комунікації	- офіційні канали: корпоративний портал, електронна пошта, мобільні додатки для співробітників. - нецифрові канали: інформаційні дошки, збори, брифінги, корпоративний журнал - робочі канали для виробничих працівників: офлайн-збори, digitalsignage.
1.3 Запровадження принципу омніканальності	Інтеграція цифрових і традиційних каналів, щоб інформація дублювалася в зручних форматах для різних груп співробітників.
2. Розробка контент-стратегії	
Розробка контент-плану	- тематика публікацій: стратегічні цілі, новини, досягнення, зміни, соціальні ініціативи. - засоби комунікації: використання візуальних матеріалів, відео, інфографіки, лаконічних текстових повідомлень. - частота комунікацій: регулярність (щоденні/щотижневі/щомісячні оновлення).
3. Створення системи оцінки ефективності	

Продовження таблиці 3.1

1	2
3.1. Ключові метрики ефективності	- рівень охоплення інформаційних кампаній (відсоток співробітників, які отримали повідомлення). - задоволеність співробітників комунікаціями (опитування, фідбек). - час реагування на запити співробітників. - зменшення рівня чуток.
3.2. Розробка інструментів збору даних	- анкети, опитування, фокус-групи. - моніторинг активності у внутрішніх цифрових каналах.
4. Впровадження та адаптація	
4.1. Навчання керівників	- провести тренінги для топ-менеджерів щодо важливості внутрішніх комунікацій. - навчити лінійних керівників ефективно використовувати комунікаційні канали.
4.2. Пілотний запуск	- провести тестування нової системи комунікацій у певному відділі. - зібрати зворотний зв'язок і внести необхідні корективи.
4.3. Масштабування	Після успішного пілотного запуску розширити впровадження на всю компанію.
5. Контроль і постійне вдосконалення	
	- регулярно аналізувати ефективність системи за KPI. - оновлювати стратегію відповідно до змін у структурі компанії або технологіях.

Джерело: складено автором

Процес управління відноситься до створення та функціонування насамперед формальних комунікацій в організації. Однак і неформальні відносини, контакти, взаємодії, які існують, теж не можна ігнорувати при управлінні комунікаціями в організації.

З огляду на те, що в даний час в організації виявлено багато недоліків саме в управлінні формальними комунікаціями, то на даному першому етапі необхідно приділити увагу саме цьому аспекту, а в подальшому, на другому етапі, з урахуванням рівня ефективності рекомендацій першого етапу і внесених коригувань, розробляти рекомендації щодо управління неформальними комунікаціями.

В цілому, керівнику служби персоналу в організації необхідно [18, с.80]:

- мати інструменти та 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 оцінки його діяльності з боку керованих;
- виявляти перешкоди, спотворення, чутки, що наповнюють інформаційне поле;
- виявляти неформальні комунікаційні мережі та носіїв певних комунікаційних ролей для надання їм відповідної підтримки (придушення);
- мати систему внутрішньо-фірмового інформування працівників, що забезпечує «прозорість» і «гласність» діяльності всіх структурних підрозділів організації та зміцнює організаційні зв'язки;
- організовувати неформальне (неофіційне) спілкування керівництва з рядовими працівниками організації [20, с.76].

Також необхідно організувати ефективну систему зворотного зв'язку, що дозволяє, по-перше, контролювати своєчасність та адекватність засвоєння інформації, і, по-друге, прискорити реакцію керівництва на ініціативи, які надходять знизу [22, с. 308].

Отже, організаційні комунікації являють собою найбільш складний об'єкт технологічного впливу в організації. Їх структура, спрямованість, форми здійснення настільки різноманітні, що практично неможливо сформувати єдину комунікативну технологію, яка б охопила всі комунікаційні мережі.

З метою усунення виявлених проблем запропоновано ряд заходів з управління комунікаціями в організації відповідно до етапів управління.

Аналізуючи систему управління та управління комунікаціями в організації, виявлено такі проблеми, які необхідно вирішити: відсутність локальних актів про комунікації в організації; відсутність правил проведення ділових нарад; відсутність інформації про плани та перспективи організації.

Відповідно до теорії, «управління організаційними комунікаціями здійснюється за наступними принципами:

- орієнтація на стратегічні цілі організації;
- спадкоємність управлінських методів та прийомів на всіх рівнях розвитку організації і персоналу;
- співвіднесеність розвитку внутрішніх та зовнішніх комунікацій;
- визначення зон управлінського впливу;
- безперервний характер та зворотний зв'язок»[22, с.208].

Звідси випливає, що необхідно створювати в організації атмосферу довіри і відкритості, особливе значення слід надавати ефективності зворотного зв'язку.

У загальному вигляді прийоми організації, управління та координації комунікаційними потоками можна сформулювати наступним чином:

- організовувати та координувати формальні потоки повідомлень в суворій відповідності з місією, метою, функціями та структурою організації;
- для запобігання інформаційних перевантажень персоналу слід частково обмежувати потоки комунікацій, призначаючи їх тільки тим співробітникам, яким та чи інша інформація потрібна для здійснення діяльності відповідно до цілей, функцій підрозділу і посадових інструкцій;
- крім того, необхідно відсікати інформацію, потрібну для діяльності того чи іншого працівника, підрозділу і компанії в цілому;
- для зниження втрат внаслідок спотворення інформації слід домагатися зменшення рівнів управління, що дозволить скоротити кількість ланок як висхідних, так і тих, які сходять комунікацій;
- ширше використовувати діагональні комунікації;
- постійно оновлювати якісний рівень технічних засобів комунікації;
- застосовувати більш сучасні комунікаційні технології;
- виявляти та мінімізувати комунікаційні бар'єри комунікацій;
- для оцінки ефективності зворотного зв'язку слід виявляти повноту інформованості співробітників про різні аспекти діяльності компанії (для цих цілей можна використовувати інтерв'ю при звільненні, а також ящики

пропозицій), періодично зіставляючи виявлену думку персоналу з думкою керівництва про оцінку персоналом управлінських дій та рішень;

- в разі позитивного впливу сформованої структури неформальних комунікацій на виробничий процес, здійснювати підбір і розстановку кадрів в компанії відповідно до структури неформальних комунікацій;

- наявні в організації продуктивні неформальні комунікації слід використовувати для формування тимчасових та постійних формальних груп;

- слід змінювати або розривати зв'язки, що перешкоджають ефективній діяльності організації, міняти склад працівників відділів і підрозділів компанії, можливе переведення неформального лідера або співробітника, що поширює плітки, в інший підрозділ або його звільнення;

- організовувати різного роду тренінги, семінари, курси підвищення кваліфікації, в яких одночасно брали б участь співробітники різних рівнів управління з різних підрозділів компанії, що дозволить зміцнити формальні і неформальні комунікації, підвищити ступінь залученості співробітників в діяльність компанії, розвинути людський потенціал персоналу, впровадити основні цінності корпоративної культури;

- важливим є створення соціальних умов для персоналу за межами організації, зокрема, забезпечення співробітників і членів їх сімей медичним обслуговуванням гідного рівня, можливостями для відпочинку, оздоровлення та занять спортом;

- для формування, розвитку та підтримки корпоративної культури та іміджу організації слід більш широко використовувати технології системи інтегрованих комунікацій, таких як Паблік Рілейшнз, брендинг, застосовуючи можливості мережі Інтернет, різних соціальних мереж, корпоративних ЗМІ, локальної мережі організації [14,с.18].

Взаємодія між людьми у світі зумовлено впливом медіа. Медіатизовано всі аспекти діяльності людей, аж до повсякденних процесів – побуту, відпочинку, спілкування. Концепція медіатизації та цифровізації застосовна навіть до організації – комунікації у організації здійснюються у вигляді різних медіа, нині,

дедалі частіше, цифрових. Корпоративні медіа створюють єдине поле комунікації для всієї організації, тим самим медіа об'єднують усі процеси в компанії та забезпечують безперервний обмін інформацією всіх співробітників організації. Медіакомунікації є певним загальним середовищем взаємодії компанії. За допомогою медіа реалізуються як повсякденні робочі завдання, і відбувається неформальна взаємодія між співробітниками. Таким чином, медіакомунікації зближують робочу атмосферу організації з повсякденними реаліями людини та включаються до широкого інформаційного поля сучасної людини.

В результаті аналізу теоретичних підходів до комунікацій у корпоративному середовищі та медіакомунікацій як явище виявлено особливості медіакомунікацій в управлінні людськими ресурсами:

- цільова аудиторія медіакомунікацій в УЛР – усі співробітники компанії. Інформація в корпоративних медіа розміщується цілеспрямовано для співробітників, а також надає можливість ділитися своїми питаннями та пропозиціями, створювати контент про співробітників;

- медіакомунікація супроводжує співробітника на всьому HR-циклі від прийому на роботу до звільнення. При прийомі на роботу співробітник переходить від зовнішніх медіа до внутрішніх і повніше занурюється в корпоративне життя. За допомогою медіа він адаптується, навчається та розвивається, знаходить відповіді на питання та вносить свої рішення завдань компанії. Корпоративні медіа є провідником культури компанії, через медіа транслиуються цінності та цілі компанії, тим самим медіа створюють екосистему взаємодії співробітників у компанії протягом усього періоду роботи [17, с.187];

- медіакомунікації роблять інформаційне поле компанії доступним кожному. Реалізація принципу омніканальності допомагає синхронізувати інформаційні потоки у різних каналах та забезпечити єдність комунікації всім категоріям співробітників зручними їм засобами;

- технології медіакомунікацій вимагають постійного оновлення як у змістовному, так і в технічному плані. Швидкість появи новин та їх зміни

зобов'язує постійно оновлювати інформацію у каналах комунікації. Швидке оновлення технічних інструментів медіа робить необхідним їх регулярне оновлення та модернізацію відповідно до тенденцій та запитів користувачів;

- медіакомунікації в УЛР використовуються як для формального інформування, так і з метою неформальної взаємодії співробітників. Сучасні екосистемні рішення поєднують у собі функціонал трекерів робочих завдань, інструментів спільної роботи та звичних багатьом соціальних мереж, де співробітники можуть спілкуватися на будь-які теми;

- медіакомунікації мають інтерактивний характер та передбачають вільну участь співробітників у створенні контенту. Кожен може запропонувати ідею для опублікування або вести особистий блог за інтересами.

Аналіз підходів до оцінки ефективності медіакомунікацій показав, що оцінка саме медіакомунікацій у компанії у літературі не систематизована. Дослідниками представлені різні підходи до оцінки внутрішніх та зовнішніх комунікацій компанії, а також варіанти застосування сучасних маркетингових метрик для оцінки комунікацій. Оцінка медіакомунікацій передбачає синтез метрик оцінки комунікацій і маркетингових метрик, підібраних залежно від каналів комунікації та технологій медіа, що використовуються компанією.

Досвід закордонних компаній показав, що провідні практики застосування медіакомунікативних технологій у комунікації зі співробітниками – це [9]:

- постановка чітких цілей та розробка комунікаційної стратегії, а також обов'язкове донесення цілей та пріоритетів у комунікації до всіх співробітників;

- оцінка ефективності медіакомунікацій сукупністю різних показників, а не одиничними метриками. Оцінити комунікації можна як розрахунковими показниками, так і методами опитувань та інтерв'ю із співробітниками, які дадуть більше інформації для подальшого розвитку комунікаційного середовища;

- залучення до медіакомунікації топ-менеджменту компанії, який особистим прикладом доносить важливість та значущість медіакомунікацій у компанії та усвідомлює їхнє стратегічне значення для бізнесу в цілому;

- управління медіакомунікаціями у крос-функціональних командах, що складаються з профільних фахівців із внутрішніх комунікацій, представників блоків HR, що вибудовують процеси управління людськими ресурсами, PR як джерела інформації про зв'язок компанії із зовнішнім світом та технічних фахівців, які оновлюють та модернізують технічні інструменти медіа.

Досвід українських компаній показав такі тенденції:

- зростання інтересу топ-менеджменту до питання налагодження комунікацій у компанії первинно на хвилі пандемії та повномасштабного вторгнення РФ стало актуальним елементом звітів про сталий розвиток;

- виділення команд та фахівців із внутрішніх комунікацій у компанії, відокремленого напрямку розвитку та реалізації комунікативних стратегій дозволило сфокусувати увагу на розвитку окремого напрямку діяльності – внутрішніх комунікацій;

- зростання кількості та різноманітності каналів комунікації, найбільш популярним з яких став інтранет та корпоративні соціальні мережі, дозволило урізноманітнити формати взаємодії та надати доступ до контенту всім категоріям співробітників;

- особливості медіаспоживання співробітників різних груп та категорій вимагають адаптації каналів та контенту під різні формати сприйняття. Так, молодші співробітники віддають перевагу цифровим медіа, а старші покоління більш віддані традиційним форматам, зі збільшенням віку частота використання цифрових каналів комунікації знижується на користь традиційних друкованих медіа. Робітники та виробничі співробітники тяжіють до традиційних та мобільних форматів, оскільки рідко мають доступ до комп'ютерів. Жінки соціально активніші, ніж чоловіки і частіше користуються елементами соціальних мереж у корпоративних каналах;

- системи медіакомунікацій розвиваються у напрямі екосистем, що пронизують всі сфери діяльності підприємства. Найбільш успішні корпорації усвідомлено переходять до складних екосистемних рішень для спрощення взаємодії на рівні кожного працівника.

Для вирішення проблем компанії, виявлених на попередньому етапі, автором запропоновано такі способи вдосконалення медіакомунікацій в організації:

1. Установити у підрозділах, де працюють співробітники з категорії робітників та виробничого персоналу цифрові екрани для інформування про справи компанії – digitalsignage.
2. Для старшого сегмента аудиторії працівників і виробничого персоналу випускати інформаційний журнал з новинами підприємства щомісяця.
3. Урізноманітнити контент для користувачів корпоративного порталу – додати публікації із соціальної складової.
4. Розробити новий перелік показників оцінки ефективності медіакомунікацій з урахуванням запропонованих доопрацювань.

Далі докладніше опишемо кожен з пропозицій.

1. Встановлення екранів digitalsignage.

Такий канал комунікації дозволить включити підрозділи виробництва до загальної канви комунікацій у компанії. На таких екранах можна розміщувати контент за тими ж темами, що і на корпоративному порталі або робити ексклюзивний контент, який буде цікавий працівникам, але вже не так актуальний для офісних співробітників.

Зразкові тематичні напрямки розміщення на цифрових екранах (табл. 3.2)

Таблиця 3.2. - Контент для розміщення на цифрових екранах

Напрямок	Теми публікацій	Формат розміщення
1	2	3
Базова інформація про компанію	Які бізнеси та підрозділи є в компанії	відеоролики
	Чим займається компанія крім виробництва олійножирової продукції	відеоролики, інфографіка, фото, малюнки
	місія та цінності компанії, принципи роботи в компанії	картинки з супроводом тексту, фото
	Історія розвитку бізнесу факти з історії у цифрах	відеоролики, інфографіка, інфографіка
Досягнення компанії	Різні рейтинги, премії, голосування	картинки з текстом, інфографіки, QR-кодів
	відомості про хід будівництва та здачу нових об'єктів в експлуатацію	картинки з текстом, міні-статті
	участь компанії у заходах з профілю діяльності	фоторепортажі, відеоролики

Продовження таблиці 3.2

1	2	3
Досягнення співробітників	перемоги у конкурсах проф. майстерності	фоторепортажі, відеоролики, міні-статті
	участь у заходах компанії/міста/країни	фоторепортажі, відеоролики
Бенефіти для співробітників	ДМС + відпочинок	картинки-постери, інфографіка, QR-коди, контакти
	Корпоративна бібліотека	картинки-постери, QR-коди
	Знижки від партнерів компанії (ресторани, кафе, кінотеатри)	картинки-постери, QR-коди
	навчальні програми з знижкою	картинки-постери, QR-коди
Анонси заходів, доступних всім співробітникам	корпоративні заходи – чисті ігри, суботники, благодійні акції, еко-ініціативи	афіші, інфографіка, фоторепортажі, відеоролики, контакти
	міські заходи – спортивні старты, суботники, святкування державних свят	афіші, інфографіка, фоторепортажі, відеоролики, контакти
Розвиток та навчання в компанії	Відкриті вакансії, на які можуть претендувати співробітники, а також можуть порекомендувати своїх друзів чи родичів	текст, QR-коди, картинки
		текст, QR-коди, картинки
Посилання на внутрішні ресурси	Можливості підвищення кваліфікації та додаткового навчання	картинки, текст, QR-коди на опитування, контакти
	опитування та дослідження, де важлива думка всіх співробітників	картинки, текст, QR-коди
Поточні справи компанії	Внутрішні документи компанії (посилання на спільний диск)	текст, фото
	Штатні зміни структури	текст, картинки
	Термінові оголошення	текст, фото
	Нові співробітники	відеоролики
Контактні дані	Звернення від топ-менеджерів	контакти, QR-коди

Джерело: складено автором

2. Друк невеликого корпоративного журналу.

Аналіз переваг у медіаспоживанні за віковими групами показав, що старше покоління сприйнятливніше до традиційних медіа. Оскільки в компанії близько 20% співробітників старше 50 років, які також потребують інформування про всі події компанії, можна запропонувати для них традиційний формат медіа на додаток до корпоративного порталу, пошти і планованих цифрових екранів.

Відмінністю корпоративного журналу буде формат статей – тут необхідно писати багато текстів, супроводжуючи їх фото, бажано живими фото співробітників.

Зразкові тематичні розділи випуску журналу наведено в табл. 3.3.

Таблиця 3.3.- Розділи корпоративного журналу

Розділ	Зміст
Головні новини	Статті про дві-три головні події місяця
Новини у олійнійножировій галузі	Нововведення у законодавстві, нові технології виробництва, зміни на ринку олії
Досягнення компанії	Статті про досягнення компанії в рейтингах та конкурсах, інтерв'ю з першими особами, статті прохід будівництва, введення в експлуатацію нових об'єктів
Досягнення співробітників	Статті-інтерв'ю з учасниками різних заходів, із співробітниками, які отримали якісь нагороди
Прожиття співробітників	Знайомство зі співробітниками через статті про діяльність підрозділів та роботу конкретних фахівців
План розвитку компанії	Детальна розповідь про стратегічні цілі в розрізі основних напрямів діяльності
Корпоративні заходи	Анонси майбутніх заходів та репортажі з тих, що вже завершилися.
Соціальний аспект діяльності	Соціальні проекти, які реалізує компанія, благодійні акції
Бенефіти для співробітників	Інформація про пільги та партнерські пропозиції, щонадаються

Джерело: складено автором

3. Модифікація контенту на корпоративному порталі

Особливо цікавими є можливості корпоративного порталу як соціальної мережі для співробітників. Так, крім стандартного інструменту з інформування – стрічки новин, на порталі можна урізноманітнити контент соціальними рубриками та інструментами, які об'єднують співробітників у власну соціальну мережу. Так співробітники частіше заходитимуть на портал, не тільки заглядатимуть в новини щодня й рідше, а й обговорюватимуть з колегами робочі питання та абстрактні від роботи актуальні теми. За допомогою соціальних інструментів також підніметься загальне залучення користувачів на порталі, зросте увага до новинних публікацій, загальний рівень інформованості.

Для того, щоб додати на портал елементи соціальної мережі, необхідно:

- модифікувати особисті картки співробітників (до стандартної інформації про контакти та підрозділ додати більше інформації про інтереси, особисті фото, які співробітник може вільно завантажувати);
- додати більше форматів реакцій на контент – до лайків додати емоції;
- можливість підписуватись на сторінки інших співробітників, щоб стежити за публікаціями, випущеними конкретним співробітником;
- додати окрему вкладку з блогами співробітників, які публікуватимуться без модерації, на відміну від загальної стрічки новин. Блоги мають створювати без обмежень у тематиці, а також із вільною можливістю залишати коментарі, проводити дискусії.

Приклади тем для блогів наведено в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4- Тематичні напрямки корпоративних блогів

Тема	Наповнення блогу
Професійні блоги	Напрямок діяльності співробітника, цінність та внесок діяльності в загальний результат компанії, тренди та новинки у професійній сфері, нововведення у процесі роботи в компанії, ресурси для професійного розвитку
Навчання та розвиток у компанії	Відгуки про пройдені курси та відвідані заходи, нові тенденції у вивченій галузі, рекомендації щодо навчальних курсів
Топ-менеджмент	Керівники розповідають про плани та пріоритети розвитку компанії, зміни в бізнесі, досягнення компанії за функціональними напрямками, нові ідеї для розвитку компанії, крім цього кожен топ-менеджер може розвивати особистий бренд, розповідати про свої успіхи та історію розвитку
Хобі та захоплення	Відвернений від робочих тем матеріал – розповідь про улюблене заняття, залучення колег до участі у заходах, спільний розвиток у хобі
Подорожі	Місця, де співробітники були у відпустці та могли б їх порекомендувати, для особливо захоплених мандрівників – travel формат із повноцінними статтями

Джерело: складено автором

За допомогою соціальних інструментів співробітники, які мають доступ до порталу, отримають такі можливості:

1. Цілеспрямоване створення та просування особистого бренду – співробітники через блоги, коментарі, активності в інтранеті формують свій бренд як керівника, експерта, інноватора.

2. Спонтанне формування власного бренду. Беручи участь у обговореннях на теми, що цікавлять, співробітник закріплює за собою певний образ або статус.

3. Просування підрозділу, проекту чи команди. Лідери команд розповідають про нововведення чи свої удосконалення, через запитання та коментарі збирають зворотний зв'язок.

4. Просування управлінських ініціатив. Це вибудовування роботи з лідерами думок, топ-менеджерами, які від першої особи в інтернеті пояснюють доцільність управлінських рішень, причини, перспективи розвитку відповідають на питання співробітників. У коментарях співробітники не лише запитують, а й обговорюють один з одним отриману від керівників інформацію.

4. Створення системи оцінки ефективності медіакомунікацій у компанії.

Для більш глибокого аналізу ефективності системи та наочного представлення результатів діяльності в медіакомунікаціях можна розділити оцінку на два напрямки – оцінка показників корпоративного порталу та окремо оцінка іншими каналами.

До корпоративного порталу можна підключити сервіс наскрізної аналітики – як вбудований інструмент порталу, так і додатково підключити Google-метрику. Перевага вбудованого інструменту наскрізної аналітики в тому, що всі розрахунки спеціально інтегровані під існуючу систему та її алгоритми, не потрібно налаштування додаткових сервісів аналітики та сторонніх платформ. До того ж у компанії є штатний програміст, який зможе підтримувати систему та веб-аналітик, який зможе проконсультувати менеджера з внутрішніх комунікацій щодо трактування показників. У разі необхідності підключення Google-метрики буде потрібна допомога штатного веб-аналітика.

На основі зібраних через сервіс наскрізної аналітики даних можна аналізувати такі показники, більш об'єктивні, ніж кількість переглядів, лайків та коментарів:

1. MAU (monthlyactiveusers) – кількість унікальних користувачів, які заходять хоча б раз на місяць, від загальної кількості користувачів порталу

2. DAU (dailyactiveusers) – кількість унікальних користувачів, які заходять щодня, від загальної кількості користувачів порталу [12, с.35].

Дані метрики дозволять оцінити, скільки співробітників, дійсно, користується порталом у щоденному і щомісячному розрізі. У динаміці ці показники дадуть інформацію, в які дні тижня кількість унікальних користувачів вища, що дасть змогу підбирати оптимальний час для розміщення публікацій та розміщувати контент, який мають бачити всі співробітники у певні дні та години, що дозволить у максимально короткий термін отримувати бажану реакцію працівників. на контент.

3. Час, проведений на порталі.

Тут можна розрахувати як середній час, витрачений співробітниками на використання порталу на день, так і тривалість кожної сесії на порталі. Цей показник допоможе дізнатися, як довго співробітники знаходяться на порталі протягом робочого дня і в який час приділяють більше уваги перегляду новин, що допоможе вибрати час для публікацій, що потребують глибокої уваги (навчання, масивні інформаційні джерела) і, навпаки, для публікацій, які можна переглянути за короткий проміжок часу (короткі новини, розважальний контент, промо-контент).

4. Глибина перегляду кількості сторінок за раз. Цей показник охарактеризує взаємодію з інструментами порталу – допоможе відстежити етапи, на яких взаємодія з порталом припиняється. Також фіксуються переходи за посиланнями, визначаються найактуальніші ресурси. За допомогою цього показника можна дізнатися, як зручніше розмістити файлові ресурси, щоб шлях до них був оптимальним за часом.

5. Кількість активних користувачів які ставлять лайки, пишуть коментарі, додають у вибране, проходять навчання, як у абсолютному значенні, так і у частці від загальної кількості користувачів. Що вища частка, то активніше розвиваються горизонтальні комунікації.

6. Коефіцієнт залучення (від англ. engagementrate або скорочено ER - рівень залучення) - те, як аудиторія проявляє активність в акаунті або під

публікацією. Наприклад, можна розрахувати співвідношення кількості коментарів, лайків до загальної кількості підписників [11, с.24].

Показники використання порталу допоможуть оптимально вибудовувати контент-стратегію, а саме:

- збільшити перегляд контенту;
- аналізувати періоди активності аудиторії;
- більш точно розуміти потреби аудиторії у типах контенту та часу розміщення;
- відстежити вплив впровадження нових публік/тем на активність аудиторії;
- проаналізувати шлях взаємодії співробітника з порталом та виявити проблемні місця, де виникає складність у взаємодії із системою та недоотримання інформації.

Таким чином, на основі цих метрик можна модифікувати стандартний функціонал порталу та зробити його зручним для користувачів, що, у свою чергу, підніме залучення користувачів на порталі та вплине на зростання довіри до порталу як до основного каналу комунікації.

Крім показників використання порталу можна оцінити показники, що відображають рішення бізнес-завдань за допомогою порталу, тобто як портал допомагає ефективніше вирішувати робочі завдання співробітників. Наприклад, це можуть бути такі показники:

1. Швидкість пошуку інформації в секундах – скільки робочого часу заощаджує співробітник на пошук інформації, якщо має портал.

Тут важливо оцінити в порівнянні час, витрачений на набір запиту та видачу результату на порталі та стандартний процес вирішення питання: пошук відповідального фахівця та його контактів, оформлення запиту поштою або дзвінок по телефону, очікування відповіді, при необхідності уточнення вимог щодо запиту та повторне очікування відповіді. За цим показником керівництво може ухвалити рішення про переклад рутинних бізнес-процесів на портал, розширене наповнення інформаційних папок на порталі.

2. Ефективність проектів, реалізованих спільною роботою онлайн на порталі. Сюди увійдуть показники:

- кількість проектів, реалізованих через інструменти спільної роботи;
- швидкість завершення проектів, реалізованих через спільну роботу на порталі днями, також цей показник можна порівняти зі швидкістю виконання проектів без використання порталу, із застосуванням традиційних інструментів (пошта, спільні папки, зум-зустрічі, розсилки);
- кількість часу на контрольні заходи щодо проектів з боку керівника (порівняти час на адресний контроль виконання завдань виконавцями на порталі з часом традиційних нарад за підсумками роботи з усією командою).

Дані показники допоможуть оцінити частку проектів, що реалізуються за допомогою порталу, перелік функцій для спільної роботи, що використовуються на порталі, порівняти час на комунікацію за проектами в традиційному форматі і через портал. Аналіз показників дозволить приймати рішення щодо можливості переходу робочих процесів частково чи повністю на портальні інструменти спільної роботи [17, с.122].

3. Показники зниження комунікацій через інші канали:

- кількість поштових розсилок;
- кількість та тривалість дзвінків у забезпечуючі підрозділи: IT, HR та адміністративний відділ;
- частота використання співробітниками неофіційних чатів підрозділів у месенджерах за даними опитування.

За умови максимальної доступності порталу для співробітників базова інформація з бізнес-процесів є повною та легкодоступною. Відпадає необхідність створювати сторонні чати в месенджерах, дзвонити в підрозділи, що забезпечують.

Усі показники має сенс порівняти до та після впровадження змін у механізми та процеси порталу. Цей показник може використовуватися як метрика при оцінці точкових змін та нововведень на порталі, так і як загальний показник залучення співробітників у користування порталом.

Для інших каналів комунікації ефективність відстежується через опитування залученості, саме – блок «інформованість», і навіть показник кількості учасників внутрішніх заходів.

Показник числа учасників заходів можна доповнити коротким опитуванням учасників – звідки вони отримали інформацію про захід, щоб мати більш актуальне уявлення про те, як передається інформація про заходи, які канали є найбільш інформативними.

Що стосується опитування залучення, на даний момент у блоці «Поінформованість» співробітники оцінюють три твердження:

1. Я достатньо поінформований про різні сторони життя та діяльність нашого підприємства (про результати роботи, цілі, перспективи свої та підприємства, ін.)
2. Вся необхідна службова інформація доступна працівникам, доводиться своєчасно, ясно та чітко.
3. У мене є достатньо можливостей, щоб доводити свою думку щодо питань або проблем, що виникають, до безпосереднього керівника.

Для більш розгорнутої характеристики поінформованості варто додати відкрите питання чи питання з вибором відповіді у тому, звідки співробітники отримують інформацію про життя компанії; наскільки своєчасно працівники отримують інформацію щодо кожного з каналів комунікації; якими каналами у співробітника є можливість доводити зворотний зв'язок. Наприклад:

- З яких джерел ви отримуєте основну інформацію про справи та новини компанії?
- Які канали внутрішньої комунікації ви вважаєте найінформативнішими і чому?
- Оцініть, наскільки швидко ви отримуєте інформацію про канали внутрішньої комунікації.
- З яких джерел ви отримуєте зворотний зв'язок від колег та керівника?

Відповіді на ці питання не слід включати до розрахунку індексу, вони слугуватимуть додатковим джерелом інформування про думку співробітників і даватимуть трактування отриманим числовим результатам.

Рівень залучення персоналу в цілому, а також за окремими ключовими факторами представлений у формі індексів. Для того, щоб отримати більш розгорнуту аналітику, разом із блоком «Інформованість» слід трактувати:

1. Твердження з блоку «Залученість (мотиваційний чинник): «Мої успіхи у роботі впливають на успіх (хороші виробничі показники) нашого підрозділу та підприємства загалом».

2. Твердження з блоку «Лояльність»: «Про себе можу сказати, що я член єдиної команди нашого підприємства», «У регіоні працювати на нашому підприємстві вважається престижним», «Я знаю, що наше підприємство випускає продукцію і займається роботою, важливою для людей».

Оцінки за даними параметрами характеризують, наскільки успішно через канали комунікації транслюється базова інформація про компанію.

Для оцінки задоволеності порталом для офісних співробітників до анкету слід додати такі пункти:

1. Оцінка portalу в цілому за шкалою від «цілком не задоволений» до «повністю задоволений»

2. Які функції portalу подобаються та які часто використовують співробітники.

3. Які функції не використовують, що викликає незручності та чому.

4. Наскільки підвищилися поінформованість та особиста ефективність

Питання за цими напрямками покажуть суб'єктивну оцінку зручності та інформативності portalу співробітниками, окрім представлених вище цифрових показників, а також дадуть додаткову інформацію для покращень на порталі.

Система оцінки ефективності медіакомунікацій дозволить створити інформаційну базу, збирати дані в динаміці, відстежувати проблемні зони для подальшого доопрацювання. Кількісні показники будуть наочним джерелом інформації для топ-менеджменту компанії, який, у свою чергу, спостерігаючи за

результатами діяльності з комунікацій, позитивними змінами та негативними наслідками зможе включити комунікації у стратегічні цілі компанії та дати більш масштабний розвиток комунікаційному напрямку.

3.2 План впровадження змін (етапи, ресурси, ризик)

Встановлення цифрових екранів найбільше доречно в місцях скупчення співробітників – обідні зони, місця відпочинку, штаби будівництва.

За допомогою впровадження digitalsignage можна досягти таких результатів для компанії та співробітників (табл. 3.5).

Таблиця 3.5. - Заплановані результати від впровадження цифрових екранів

Для компанії	Для співробітників
підвищення індексу поінформованості та загальне збільшення індексу залученості	підвищення рівня поінформованості про компанію – співробітники почнуть асоціювати себе з бізнесом загалом, активніше усвідомлювати свій внесок у кінцевий результат
формування єдиного інформаційного поля в компанії – простіше централізовано інформувати співробітників, доносити цінності та цілі компанії	Зручний візуальний формат інформування
Вбудовування співробітників категорій робітників та виробничого персоналу в єдину корпоративну культуру	офіційний канал комунікації щодня у вільному доступі
Зростання охоплення співробітників офіційними медіа	Відсутня необхідність розбиратися у складній техніці використання системи, інтерфейс інтуїтивно зрозумілий
Зниження кількості чуток та рівня довіри до них – отже, скорочення неофіційних потоків інформації	Зростає швидкість отримання інформації без необхідності звертатися до посередників
зниження кількості звернень за загальною інформацією до функціонального керівника, що веде до економії часу керівників на дублювання інформації	відсутність потреби запитувати інформацію у керівника
Трансляція змін у компанії швидко та з більшим ступенем довіри від співробітників	

Джерело: складено автором

Впровадження цифрових екранів для інформування стане гарним доповненням до існуючих каналів, збільшить охоплення аудиторії

співробітників медіаканалами та дозволить включити робітників у систему корпоративного інформування.

Реалізувати проект створення корпоративного журналу слід спочатку як пілотного проекту. У разі успіху видання в аудиторії можна розглянути варіанти співпраці зі сторонніми компаніями або запланувати регулярне ведення журналу власними силами у крос-команді внутрішньокомів, дизайнерів та PR.

Для реалізації пілотного проекту у компанії є можливість найняти стажера з числа ініціативних студентів та випускників вузів. Спільно з менеджером з ВК стажист розробить макети журналу, опрацює концепцію та наповнення статей.

Витрати на пілотний проект відображені у таблиці 3.5.

Таблиця 3.5 - Витрати на пілотний проект із випуску журналу

Стаття витрат	Сума, грн
Заробітна плата стажистів за 3 міс. Включаючи страхові внески	97500
Трудовитрати менеджера з ВК на контроль роботи стажера (8 год. на місяць)	9600
Верстка журналу на 10 розворотів	50000
Друк журналу 100 екз.	15000
Разом	172100

Джерело: складено автором

Після запуску пілотної версії журналу слід зібрати зворотний зв'язок від співробітників, чи цікавий їм такий спосіб комунікації і чи бачать вони його розвиток. До того ж, якщо проект набуде популярності, залучати до написання статей можна і самих співробітників.

За допомогою розвитку корпоративного журналу можна досягти наступних результатів для компанії та співробітників (табл. 3.6).

Проект корпоративного журналу за успіху пілотного випуску може бути перетворений на повноцінне корпоративне видання.

Таблиця 3.6.- Заплановані результати від запровадження корпоративного журналу

Для компанії	Для співробітників
підвищення індексу поінформованості та загальне збільшення індексу залученості	Підвищення рівня поінформованості про компанію – співробітники почнуть асоціювати себе з бізнесом загалом, активніше усвідомлювати свій внесок у кінцевий результат
вирівнювання вікового дисбалансу в доступі до каналів комунікації, охоплення аудиторії віком від 50 років.	зручний для старшого покоління формат інформування
Можливість залучення співробітників до створення журналу – додаткове залучення до корпоративного життя	Можливість брати участь у створенні журналу власноруч
Зростання охоплення співробітників офіційними медіа	Відсутня необхідність розбиратися у складній техніці використання системи
Зниження кількості чуток та рівня довіри до них – отже, скорочення неофіційних потоків інформації	відсутність потреби запитувати інформацію у керівника
зниження кількості звернень за загальною інформацією до функціонального керівника, що веде до економії часу керівників на дублювання інформації	
Зростання довіри до традиційних каналів комунікації	

Джерело: складено автором

Для впровадження нових функціональних можливостей порталу буде потрібна допомога штатного програміста. Його трудовитрати на розробку та використання представлені в табл. 3.7.

Таблиця 3.7. - Трудовитрати програміста на доопрацювання порталу

Вид роботи	Час, год.	Годинна ставка, грн.	Всього витрат, грн
Розробка доповнень на особисті сторінки співробітників	20	750	15000
Розробка реакцій на публікації у вигляді емоцій	5	750	3750
Розробка вкладки з блогами	8	750	6000
Тестування функціоналу	5	750	3750
Доопрацювання функціоналу	16	750	12000
Разом	54	-	40500

Джерело: складено автором

За допомогою розвитку корпоративних блогів можна досягти таких результатів для компанії та співробітників (табл. 3.8).

Таблиця 3.8. - Заплановані результати від створення та розвитку корпоративних блогів

Для компанії	Для співробітників
Зростання лояльності та залучення співробітників	Можливість ділитися думками та знахідками з колегами
Більш активний розвиток горизонтальних комунікацій, створення ком'юніті працівників за інтересами	Зміцнення особистого бренду
Розвиток культури діалогу, розвитку, відкритості починаючи з спілкування на порталі та згодом у робочій взаємодії	Пошук однодумців для реалізації проєктів
Пошук внутрішніх експертів у компанії	Пошук нових ідей для вирішення скрутних робочих завдань
Зародження нових ідей розвитку компанії у блогах та їх обговореннях	Можливість обговорювати абстрактні теми
Просування інновацій та змін у компанії через ініціативних блогерів	Можливість ділитися спірними та негативними моментами, що знижує стрес і дає вихід емоціям, що дає можливість залишати негатив усередині компанії, не виносячи його в особисте життя та зовнішні мережі, відгуки про компанію
Трансляція цінностей компанії	

Джерело: складено автором

Варто відзначити, що запуск корпоративних блогів не слід пускати на самоплив, спочатку слід обрати лідерів думок, які дадуть старт проєкту. Можна також запустити блоги і від імені топ-менеджерів у неофіційному тоні. Для впровадження системи оцінки буде потрібна допомога веб-аналітика та робота менеджера з ВК у частині доопрацювання анкет опитування залученості, трудовитрати у таблиці 3.9.

Таблиця 3.9 - Трудовитрати використання системи оцінки ефективності

Вид роботи	Час, год	Годинна ставка, грн	Всього витрат, грн
Налаштування наскрізної аналітики	8	850	6800
Доопрацювання опитування залучення	6	400	2400
Всього:			9200

Джерело: складено автором

Таким чином, загальні витрати на всі запропоновані заходи становитимуть 399 340 грн.

Для розрахунку економічної ефективності заходів оцінимо їх внесок у зміну індексу поінформованості та, як наслідок, індексу залучення співробітників.

Індекс інформованості 2024 року порівняно з 2023 роком зріс на 0,08 (+8%). Це зростання викликане заходами щодо доопрацювання та розвитку корпоративного порталу, тобто вплив йшов лише на аудиторію офісних співробітників, які мають доступ до порталу. У компанії приблизно 650 співробітників мають активний постійний доступ до порталу, відповідно, на одного співробітника приріст поінформованості становив: $0,08/650 = 0,000123$.

При впровадженні нових форматів інформування охоплено додаткову аудиторію співробітників, яка не мала доступу до порталу або користувалася ним вкрай рідко, таких співробітників у компанії близько 300. Розрахуємо запланований приріст поінформованості виходячи з попереднього розрахунку: $0,000123 * 300 = 0,037$.

Враховуючи те, що запропоновані заходи поширюються, зокрема, і на корпоративний портал, нові функції допоможуть ще більше підняти поінформованість офісних співробітників. Припустимо, що поінформованість за рахунок доробок порталу зросте на ті ж 8%, тоді загальний прогнозований приріст поінформованості становитиме: $0,08+0,037= 0,117$ (11,7%), відповідно, прогнозований індекс поінформованості – $0,45 + 0,117 = 0,567$.

За умови збереження всіх складових інтегрального індексу залучення на рівні 2024 року, розрахуємо прогнозований індекс залучення: $(0,34+0,55+0,7+0,54+0,7+0,19+0,04+0,51 + 0,567) / 9 = 0,46$, тобто за рахунок зростання поінформованості та залученості підніметься мінімально на 2%. Також за рахунок зростання поінформованості може відбутися збільшення та інших складових індексу залучення, оскільки працівники матимуть більше уявлень про компанію та доступні для співробітника можливості, зможуть більше брати участь у житті компанії крім прямих робочих обов'язків.

За оцінками експертів у порівнянні з показниками компаній, що мають низький рівень залучення, компанії з високим рівнем залучення виділяють такі успішні результати діяльності:

- на 17,5% вищий за операційний прибуток (27,4% порівняно з 9,9%);
- на 10% вище рівень задоволеності споживачів;
- на 18 - 21% вище продуктивність праці;
- на 50 - 65% нижче незапланована плинність персоналу;
- на 28% менша кількість трудових спорів та конфліктів працівників з адміністрацією;
- на 40% менше кількість постраждалих через порушення вимог охорони праці.

У компанії ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат» продуктивність праці працівників вимірюється у різних одиницях, залежно від підрозділів. Так, наприклад, для виробничих підрозділів використовується показник обсягу виробництва в тис.грн. на співробітника, для маркетологів використовується показник обсягу продажів у тис.грн. Підвищення залученості позначиться на більшій мотивації працівників до праці, доступом до інформації про компанію і її цілі і пріоритети допоможе працівникам діяти спільно на благо спільної мети і підвищити показники продуктивності праці. Чітке знання планів та перспектив розвитку компанії співробітниками може вплинути на покращення якості та збільшення обсягів продукції.

До того ж, залучені співробітники позитивно впливатимуть на задоволеність клієнтів, оскільки в компанії досить багато підрозділів, які безпосередньо взаємодіють із клієнтами. Особливо це важливо для відділу продажу. Більша кількість лояльних клієнтів та позитивних відгуків про роботу співробітників покращить репутацію компанії на ринку та зможе позначитися на скороченні дебіторської заборгованості та на підвищенні обсягів продажу.

Таким чином, заходи, спрямовані на вдосконалення медіакомунікацій в управлінні людськими ресурсами, позитивно позначаться на всіх процесах управління персоналом і допоможуть досягти покращення бізнес-показників.

Реалізація заходів управління комунікаціями супроводжується певними ризиками, що вимагають періодичного аналізу та прийняття відповідних заходів для їхнього зниження (таблиця 3.10).

Таблиця 3.10 – Ризики під час реалізації заходів

Ризики	Заходи, спрямовані на зниження ризиків
Опір змінам	– інформування та роз'яснення планованих дій усім стейкхолдерам; – регулярні публікації у джерелах інформації про позитивні ефекти вдосконалення системи комунікацій; – підвищена увага до ходу реалізації заходів та підтримка з боку керівництва.
Нестача фінансування	– планування бюджету на реалізацію заходів; – планування графіка фінансування заходів з урахуванням фінансових можливостей у часі;
Недосягнення цільових показників	– регулярний моніторинг змін показників комунікаційної діяльності; – виявлення та аналіз можливих причин недосягнення цільових показників та прийняття коригувальних дій.

Джерело: складено автором

Реалізація комплексу заходів вдосконалення комунікаційної політики вимагатиме певного контролю та додаткових витрат, але результати активної участі персоналу в комунікаційній діяльності можуть повністю компенсувати понесені часові та фінансові витрати та підняти рівень розвитку комунікаційних процесів на більш високий рівень

ВИСНОВКИ

Зазначимо основні висновки, одержані в результаті проведеної роботи:

Комунікація в організації – це процес обміну інформацією, який є критично важливим для досягнення цілей, підтримки мотивації співробітників і забезпечення ефективності роботи. Організаційні комунікації є невід'ємною частиною успішного функціонування будь-якої організації. Вони забезпечують реалізацію стратегії, оптимізують робочі процеси та сприяють розвитку культури спілкування в колективі. Важливість ефективних комунікацій неможливо переоцінити, оскільки саме вони забезпечують успіх організації в умовах сучасного динамічного бізнес-середовища.

Приватне акціонерне товариство «Вінницький олійножировий комбінат» є одним з найбільших і найпотужніших підприємств з переробки олійних культур і виробництва рослинних олій та жирів в Україні.

ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат» продемонструвало зміну динаміки фінансових показників за період 2021–2023 років. У 2022 році спостерігалось зростання активів і пасивів, що розвиваються про розширення діяльності підприємства, однак у 2023 році відбулося суттєве скорочення через зменшення оборотних та необоротних активів і часткове погашення зобов'язань. Фінансові результати показують, що у 2022 році підприємство досягло значного приросту доходів, валового та операційного доходів, проте у 2023 році ці показники суттєво припинилися через падіння виручки та оптимізацію витрат. Зобов'язання підприємства демонструють тенденцію до зростання кредиторської заборгованості у 2022 році, що працює про активне використання позикових коштів, проте часткове погашення цієї заборгованості у 2023 році вказує на відновлення фінансів.

Показники фінансової стійкості та ліквідності залишаються на прийнятому рівні, проте у 2023 році спостерігалось зниження поточної ліквідності, що потребує уваги для забезпечення стабільної платоспроможності. Ділова діяльність підприємства також має відомі тенденції: зростання коефіцієнтів

оборотності запасів і кредиторської заборгованості сприяє підвищенню ефективності використання ресурсів, а зниження оборотності дебіторської заборгованості та коштів потребує оптимізації фінансового потоку.

Загалом, у 2022 році підприємство показало позитивні результати в управлінні фінансами, однак у 2023 році фінансовий стан погіршився, що вказує на необхідність вдосконалення стратегії управління ліквідністю, активами та зобов'язаннями для забезпечення стабільного рівня

В результаті дослідження на матеріалах компанії ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат» з'ясувалося, що проблемними сторонами в роботі з медіакомунікаціями є: недостатнє охоплення співробітників комунікаціями – доступ до медіа мають лише 70% працівників, порушення принципу омніканальності між традиційними та медіаканалами, відсутність уваги до медіакомунікацій як до стратегічного спрямування розвитку компанії з боку топ-менеджменту.

На підставі висновків пропонуються рекомендації щодо вдосконалення системи медіакомунікацій, а саме:

- впровадження цифрових екранів для інформування співробітників категорії робітників та виробничого персоналу, що допоможе включити до системи медіакомунікацій додаткову аудиторію – робітників та виробничий персонал та охопити медіакомунікаціями всіх працівників;
- створення пілотного варіанта корпоративного журналу для співробітників старшого покоління, які віддають перевагу традиційним медіа. Такий варіант інформування дозволить зберегти увагу старшого покоління до корпоративного життя та залучити співробітників до взаємодії з колегами різного віку та підрозділів;
- модифікація контенту та додавання нових соціальних інструментів у корпоративний контент;
- створення системи показників для оцінки ефективності медіакомунікацій, яка допоможе об'єктивно оцінювати реалізацію комунікаційної стратегії, приймати управлінські рішення на основі даних та думок співробітників, а також

зацікавити топ-менеджмент у розвитку комунікаційного середовища об'єктивними результатами оцінки ефективності медіакомунікацій.

Основний ефект від запровадження рекомендацій – підвищення рівня поінформованості, що у свою чергу, впливає на зростання залученості співробітників, а більш залучені співробітники працюють і досягають цілей ефективніше, активніше вкладаються у зростання показників бізнесу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Боднар А. Аналіз основних теоретичних підходів до оцінки якості організаційних комунікацій. *Економічний аналіз*. 2011. Вип. 9, ч. 2. С. 56- 59.
2. Власюк Є. О., Стоволос Н. Б. Сутність управління організаційними комунікаціями. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://repo.snau.edu.ua/bitstream/123456789/10620/1>
3. Горбань Ю.І. Бізнес-комунікації - рушійна сила конкурентоспроможності. *Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку*. 2019. № 19. С. 202-205.
4. Копитова І.В. Комунікації як основа механізму управління. *Інноваційна економіка*. 2016. № 5-6. С. 146-151.
5. Литвинчук А.В. Кількісні методи оцінки ефективності комунікацій підприємства. *Вісник Донецького національного університету*. 2010. № 2. С. 216-222.
6. Марковець О.В. Використання новітніх технологій для забезпечення комунікації сфері менеджменту організації. *Стандартизація. Сертифікація. Якість*. 2019. № 6. С. 7-18.
7. Невальонний Є.О. Сутність комунікації як процесу у сфері управління. *Наука і оборона*. 2019. №2. С. 35-38.
8. Підлущкий О.А., Корнієнко В.О. Типи організаційних комунікацій: мета їх побудови та шляхи вдосконалення. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/40439/16129.pdf?sequence=3&isAllowed=y>
9. Блага Н. Дослідження інформаційної безпеки комунікаційного процесу на підприємстві. *Актуальні проблеми зміцнення економічної безпеки держави та суб'єктів господарської діяльності : матер. всеукр. наук.-практ. конф. (м. Львів, 16 квітня 2021р.)* / за заг. ред. В. С. Бліхара. Львів :Львівський

державний університет внутрішніх справ, 2021. С. 19–22. Офіційний сайт. URL: https://www.lvduvs.edu.ua/documents_pdf/biblioteka/nauk_konf/16_04_2021.pdf

10. Босак А.О. Економічне оцінювання та розвиток комунікацій в системі управління Сайт similarweb. URL: <https://www.similarweb.com>

11. Бурмака Т. М., Великих К. О. Комунікативний менеджмент: конспект лекцій. Харків, 2019. 69 с.

12. Зеліско І.М., Сосновська О.О., Ху Сунцзе. Розвиток інформаційного суспільства як домінанта інноваційного зростання. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2019. № 1 (27). С. 33-39

13. Інтернет-портал для управлінців. URL: <http://www.management.com.ua>.

14. Козирєва О.В. Моделювання управлінських рішень. Методичні рекомендації до практичних занять для здобувачів вищої освіти за освітньою програмою «Менеджмент». Харків: Вид-во НФаУ, 2019. 88 с.

15. Козирєва О.В. Самоменеджмент: навчальний посібник для здобувачів вищої освіти за спеціальністю «Менеджмент» всіх форм навчання. Харків: НФаУ, 2020. 212 с.

16. Козирєва О.В. Стратегічний менеджмент. навчальний посібник. Харків.: Вид-во НФаУ, 2020. 238 с.

17. Летуновська Н. Є., Хоменко Л. М., Люльов О. В. та ін. Маркетинг у цифровому середовищі: посібник. Суми: СумДУ, 2021. 259 с.

18. Лупак Р.Л. Напрями реалізації потенціалу сектора інформаційно-комунікаційних технологій у контексті забезпечення якісних характеристик функціонування внутрішнього ринку та розвитку інформаційного суспільства в Україні. *Галицький економічний вісник Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя*. 2019. № 60 (5). С. 79-94.

19. Маковецька І.М. Управлінська діяльність та комунікаційне середовище підприємства. *Modern engineering and innovative technologies*. 2020. №11, частина 3. С. 105-108.

20. Пацкун Т.В. Інформаційні технології в управлінні комунікаціями на підприємстві. *Економіка України*. 2018. №5. С. 70-76.

21. . Поцулко О. А. Науково-методичні аспекти управління комунікаціями. Дослідження проблем гуманітарних наук :збірник наукових праць. Київ : КНУТД, 2019. С. 77-90

22. . Сучасний менеджмент: моделі, стратегії, технології: матеріали XXI Всеукр. щоріч. студент. наук.-практ. конф. за міжнарод. участю. 23 квіт. 2020 р. Одеса: ОРІДУ НАДУ, 2020. 642 с.

23. . Туріянська М. М. Комунікація в системі управління знаннями. *Бюлетень економічних наук України*. 2019. №2. С. 194-196

24. .Фінансова звітність ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат» URL <https://clarity-project.info/edr/00373758/finances?>

25. Офіційний сайт ПрАТ "Вінницький олійножировий комбінат" URL: <http://vmzhk.vioil.com/>

26. Фінансова звітність ПрАТ "Вінницький олійножировий комбінат" 2023 рік URL: https://clarity-project.info/edr/00373758/finances?current_year=2023.

27. Фінансова звітність ПрАТ " Вінницький олійножировий комбінат " 2022 рік URL: https://clarity-project.info/edr/00373758/finances?current_year=2022

28. Фінансова звітність ПрАТ " Вінницький олійножировий комбінат " 2021 рік URL: https://clarity-project.info/edr/00373758/finances?current_year=2021#google_vignette

29. Якубенко І. М. (Маковецька І. М.) Розвиток комунікацій на підприємствах. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2017. Вип. №1.

30. Поцулко О. А. Науково-методичні аспекти управління комунікаціями. Дослідження проблем гуманітарних наук : збірник наукових праць. Київ : КНУТД, 2019.

31. Виноградова О.В., Євтушенко Н.О. Групова динаміка і комунікації. Навчальний посібник. Київ: ДУТ, 2018.

32. Крисько Ж.Л. Роль ділових комунікацій в управлінні організацією. *Економіка та суспільство*. Випуск 24, 2021.

33. Жигалевич Ж.М., Обловацька Н.П. Сучасні підходи до управління підприємством. *Основа маркетингової діяльності підприємства: збірник наук. праць*. Львів. 2018. № 3. С. 199-207.

34. Калініченко Т.С. Аналіз особливостей моделей комунікаційних процесів. *Вісник студентського наукового товариства ДонНУ імені Василя Стуса*. 2021. Т. 2. №. 13.

35. 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

36. Шлапак О.А. Дослідження ефективності комунікаційного середовища за різними критеріями оцінки. *Вісник економіки. Менеджмент, маркетинг. ТНЕУ*. Тернопіль. 2017. С.185-192.

37. Шпак Н. О. Основи комунікаційного менеджменту промислових підприємств: монографія. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2011. 328 с.

38. Менеджмент : навч.посіб. / за ред. Н.С. Краснокутська, О.М. Нащекіна, О.В. Замула та ін. Харків : «Друкарня Мадрид», 2019. 231 с.

39. Павленко І.Г. Комунікаційна політика як елемент системи маркетингу підприємства у процесах сучасного комунікаційного суспільства. *Академічний огляд*. 2013.

40. Крисько Ж. Л., Скишляк О. А. Важливість неформальних комунікацій в управлінні бізнесом. *Інфраструктура ринку: електрон. наук.-практ. журн.* 2019. 32. С. 131–136. URL: http://www.marketinfr.od.ua/journals/2019/32_2019_ukr/21.pdf

41. Орел В.М. Роль комунікацій в управлінні підприємством. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства*.

42. Головчук Ю.О., Мельник Ю.В., Козуб М.В. Цифровий маркетинг як інноваційний інструмент комунікацій. *Економіка і суспільство*. 2018. № 19. С. 337-341.

43. Чернобровкіна С., Ларка Л. Діагностика цифрових форм бізнескомунікацій в маркетинговій діяльності підприємства. *Вісник Національного технічного університету «ХПІ»*. 2023. № 4. С. 29-32



ДОДАТКИ

Додаток А

Фінансова звітність ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат» за 2023 рік

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	111.00	34.00
первісна вартість	1001	410.00	410.00
накопичена амортизація	1002	299.00	376.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	11 742.00	8 788.00
Основні засоби	1010	3 049 357.00	2 872 812.00
первісна вартість	1011	4 237 598.00	4 306 578.00
знос	1012	1 188 241.00	1 433 766.00
Інвестиційна нерухомість	1015	47 013.00	47 224.00
первісна вартість	1016	47 013.00	47 224.00
знос	1017	0.00	
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
первісна вартість	1021	0.00	
накопичена амортизація	1022	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0.00	
інші фінансові інвестиції	1035	2.00	
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0.00	
Відстрочені податкові активи	1045	0.00	
Гудвіл	1050	0.00	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	
Інші необоротні активи	1090	0.00	
Усього за розділом I	1095	3 108 225.00	2 928 858.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	151 831.00	67 071.00
Виробничі запаси	1101	84 091.00	66 696.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Незавершене виробництво	1102	0.00	
Готова продукція	1103	62 662.00	300.00
Товари	1104	5 078.00	75.00
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Депозити перестраховування	1115	0.00	
Векселі одержані	1120	0.00	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	649 465.00	213 811.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	69 100.00	33 196.00
з бюджетом	1135	112 622.00	56 004.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	
з нарахованих доходів	1140	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	2 150.00	861.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Гроші та їх еквіваленти	1165	142 028.00	57 948.00
Готівка	1166	6.00	16.00
Рахунки в банках	1167	142 022.00	57 932.00
Витрати майбутніх періодів	1170	0.00	
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0.00	
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	
резервах незароблених премій	1183	0.00	
інших страхових резервах	1184	0.00	
Інші оборотні активи	1190	8 785.00	1 211.00
Усього за розділом II	1195	1 135 981.00	430 102.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	4 244 206.00	3 358 960.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітної періоду, тис. грн	На кінець звітної періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	78 099.00	78 099.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	
Капітал у дооцінках	1405	2 589 113.00	2 505 578.00
Додатковий капітал	1410	1.00	1.00
Емісійний дохід	1411	0.00	
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	
Резервний капітал	1415	5 727.00	10 790.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-892 309.00	-795 500.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Вилучений капітал	1430	0.00	
Інші резерви	1435	0.00	
Усього за розділом I	1495	1 780 631.00	1 798 968.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	418 188.00	388 584.00
Пенсійні зобов'язання	1505	0.00	
Довгострокові кредити банків	1510	0.00	
Інші довгострокові зобов'язання	1515	1 064.00	1 115.00
Довгострокові забезпечення	1520	0.00	12 531.00
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	
Цільове фінансування	1525	0.00	
Благодійна допомога	1526	0.00	
Страхові резерви	1530	0.00	
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0.00	
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	
резерв незароблених премій	1533	0.00	
інші страхові резерви	1534	0.00	
Інвестиційні контракти	1535	0.00	
Призовий фонд	1540	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітної періоду, тис. грн	На кінець звітної періоду, тис. грн
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	
Усього за розділом II	1595	419 252.00	402 230.00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	1 001 986.00	
Векселі видані	1605	0.00	
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	79.00	108.00
товари, роботи, послуги	1615	414 379.00	30 493.00
розрахунками з бюджетом	1620	29 283.00	4 852.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	26 336.00	1 140.00
розрахунками зі страхування	1625	1 918.00	2 274.00
розрахунками з оплати праці	1630	7 348.00	8 750.00
за одержаними авансами	1635	420 975.00	261 381.00
за розрахунками з учасниками	1640	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	
за страховою діяльністю	1650	0.00	
Поточні забезпечення	1660	13 676.00	18 449.00
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	154 679.00	831 455.00
Усього за розділом III	1695	2 044 323.00	1 157 762.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	
Баланс	1900	4 244 206.00	3 358 960.00

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1 801 010.00	3 406 003.00
Чисті зароблені страхові премії	2010		0.00
Премії підписані, валова сума	2011		0.00
Премії, передані у перестраховування	2012		0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	1 319 454.00	2 528 291.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0.00
Валовий: прибуток	2090	481 556.00	877 712.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		0.00
Інші операційні доходи	2120	184 252.00	308 716.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		0.00
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		0.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		0.00
Адміністративні витрати	2130	68 864.00	47 264.00
Витрати на збут	2150	190 184.00	283 071.00
Інші операційні витрати	2180	160 413.00	357 337.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		0.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	246 347.00	498 756.00
Дохід від участі в капіталі	2200		0.00
Інші фінансові доходи	2220	16 722.00	11 800.00
Інші доходи	2240		0.00
Дохід від благодійної допомоги	2241		0.00
Фінансові витрати	2250	159 444.00	388 307.00
Втрати від участі в капіталі	2255		0.00
Інші витрати	2270		0.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	103 625.00	122 249.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-2 356.00	-19 335.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	101 269.00	102 914.00

Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-83 025.00	-165 163.00
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		0.00
Накопичені курсові різниці	2410		0.00
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		0.00
Інший сукупний дохід	2445		0.00
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-83 025.00	-165 163.00
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-93.00	-30 091.00
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-82 932.00	-135 072.00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	18 337.00	-32 158.00

Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	619 938.00	1 796 978.00
Витрати на оплату праці	2505	172 125.00	128 620.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	36 957.00	27 926.00
Амортизація	2515	163 370.00	166 720.00
Інші операційні витрати	2520	332 966.00	610 311.00
Разом	2550	1 325 356.00	2 730 555.00

Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Середньорічна кількість простих акцій	2600	312 394 000.00	312 394 000.00
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	0.32	0.33
Дивіденди на одну просту акцію	2650		0.00

Звіт про рух грошових коштів (за прямим методом)

Рух коштів у результаті операційної діяльності

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Надходження від: Реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3000	2 408 036.00	2 937 465.00
Повернення податків і зборів	3005	2 792.00	18 709.00
у тому числі податку на додану вартість	3006	2 792.00	18 709.00
Цільового фінансування	3010	63.00	193.00
Надходження від отримання субсидій, дотацій	3011		0.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Надходження авансів від покупців і замовників	3015	1 715.00	290 718.00
Надходження від повернення авансів	3020	3 917.00	9 205.00
Надходження від відсотків за залишками коштів на поточних рахунках	3025	8 777.00	590.00
Надходження від боржників неустойки (штрафів, пені)	3035		0.00
Надходження від операційної оренди	3040	16 074.00	13 316.00
Надходження від отримання роялті, авторських винагород	3045		0.00
Надходження від страхових премій	3050		0.00
Надходження фінансових установ від повернення позик	3055		0.00
Інші надходження	3095	127 024.00	182 646.00
Витрачання на оплату: Товарів (робіт, послуг)	3100	1 501 511.00	2 311 217.00
Праці	3105	138 853.00	102 848.00
Відрахувань на соціальні заходи	3110	36 930.00	27 587.00
Зобов'язань з податків і зборів	3115	102 757.00	31 553.00
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на прибуток	3116	58 629.00	0.00
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на додану вартість	3117	1 147.00	0.00
Витрачання на оплату зобов'язань з інших податків і зборів	3118	42 981.00	31 553.00
Витрачання на оплату авансів	3135	23 108.00	45 019.00
Витрачання на оплату повернення авансів	3140	93 955.00	141 503.00
Витрачання на оплату цільових внесків	3145	46 811.00	234 336.00
Витрачання на оплату зобов'язань за страховими контрактами	3150		0.00
Витрачання фінансових установ на надання позик	3155		0.00
Інші витрачання	3190	321 589.00	154 128.00
Чистий рух коштів від операційної діяльності	3195	302 884.00	404 651.00

Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Надходження від реалізації: фінансових інвестицій	3200	2.00	0.00
необоротних активів	3205	20.00	147.00
Надходження від отриманих: відсотків	3215	1 833.00	0.00
дивідендів	3220		0.00
Надходження від деривативів	3225		0.00
Надходження від погашення позик	3230	1.00	127 169.00
Надходження від вибуття дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3235		0.00
Інші надходження	3250		0.00
Витрачання на придбання: фінансових інвестицій	3255		0.00
необоротних активів	3260	46 499.00	40 322.00
Виплати за деривативами	3270		0.00
Витрачання на надання позик	3275	350.00	51 276.00
Витрачання на придбання дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3280		0.00
Інші платежі	3290		0.00
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності	3295	-44 993.00	35 718.00

Рух коштів у результаті фінансової діяльності

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Надходження від: Власного капіталу	3300		0.00
Отримання позик	3305	911 300.00	1 261 433.00
Надходження від продажу частки в дочірньому підприємстві	3310		0.00
Інші надходження	3340		0.00
Витрачання на: Викуп власних акцій	3345		0.00
Погашення позик	3350	1 229 986.00	1 531 555.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Сплату дивідендів	3355		0.00
Витрачання на сплату відсотків	3360	28 911.00	74 941.00
Витрачання на сплату заборгованості з фінансової оренди	3365		0.00
Витрачання на придбання частки в дочірньому підприємстві	3370		0.00
Витрачання на виплати неконтрольованим часткам у дочірніх підприємствах	3375		0.00
Інші платежі	3390		0.00
Чистий рух коштів від фінансової діяльності	3395	-347 597.00	-345 063.00
Чистий рух грошових коштів за звітний період	3400	-89 706.00	95 306.00
Залишок коштів на початок року	3405	142 028.00	30 266.00
Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів	3410	5 626.00	16 456.00
Залишок коштів на кінець року	3415	57 948.00	142 028.00

Додаток Б

Фінансова звітність ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат» за 2022 рік

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	242.00	111.00
первісна вартість	1001	410.00	410.00
накопичена амортизація	1002	168.00	299.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	12 938.00	11 742.00
Основні засоби	1010	3 322 890.00	3 049 357.00
первісна вартість	1011	4 181 520.00	4 237 598.00
знос	1012	858 630.00	1 188 241.00
Інвестиційна нерухомість	1015	51 846.00	47 013.00
первісна вартість	1016	51 846.00	
знос	1017	0.00	
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
первісна вартість	1021	0.00	
накопичена амортизація	1022	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0.00	
інші фінансові інвестиції	1035	2.00	2.00
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0.00	
Відстрочені податкові активи	1045	0.00	
Гудвіл	1050	0.00	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	
Інші необоротні активи	1090	0.00	
Усього за розділом I	1095	3 387 918.00	3 108 225.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	336 581.00	151 831.00
Виробничі запаси	1101	199 954.00	84 091.00
Незавершене виробництво	1102	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітної періоду, тис. грн	На кінець звітної періоду, тис. грн
Готова продукція	1103	124 241.00	62 662.00
Товари	1104	12 386.00	5 078.00
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Депозити перестраховання	1115	0.00	
Векселі одержані	1120	0.00	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	29 613.00	649 465.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	142 285.00	69 100.00
з бюджетом	1135	44 544.00	112 622.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	9 530.00	
з нарахованих доходів	1140	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	77 905.00	2 400.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Гроші та їх еквіваленти	1165	30 266.00	142 028.00
Готівка	1166	11.00	6.00
Рахунки в банках	1167	30 255.00	142 022.00
Витрати майбутніх періодів	1170	0.00	
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0.00	
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	
резервах незароблених премій	1183	0.00	
інших страхових резервах	1184	0.00	
Інші оборотні активи	1190	10 670.00	8 785.00
Усього за розділом II	1195	671 864.00	1 136 231.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	94.00	
Баланс	1300	4 059 876.00	4 244 456.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітної періоду, тис. грн	На кінець звітної періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	78 099.00	78 099.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	
Капітал у дооцінках	1405	2 726 476.00	2 589 113.00
Додатковий капітал	1410	1.00	1.00
Емісійний дохід	1411	0.00	
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	
Резервний капітал	1415	432.00	5 727.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-992 218.00	-889 329.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Вилучений капітал	1430	0.00	
Інші резерви	1435	0.00	
Усього за розділом I	1495	1 812 790.00	1 783 611.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	464 807.00	418 188.00
Пенсійні зобов'язання	1505	0.00	
Довгострокові кредити банків	1510	0.00	
Інші довгострокові зобов'язання	1515	1 143.00	1 064.00
Довгострокові забезпечення	1520	0.00	
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	
Цільове фінансування	1525	0.00	
Благодійна допомога	1526	0.00	
Страхові резерви	1530	0.00	
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0.00	
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	
резерв незароблених премій	1533	0.00	
інші страхові резерви	1534	0.00	
Інвестиційні контракти	1535	0.00	
Призовий фонд	1540	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітної періоду, тис. грн	На кінець звітної періоду, тис. грн
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	
Усього за розділом II	1595	465 950.00	419 252.00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	725 263.00	1 001 986.00
Векселі видані	1605	0.00	
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	67.00	79.00
товари, роботи, послуги	1615	147 726.00	414 379.00
розрахунками з бюджетом	1620	1 798.00	25 101.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	0.00	22 154.00
розрахунками зі страхування	1625	1 298.00	1 918.00
розрахунками з оплати праці	1630	5 201.00	7 348.00
за одержаними авансами	1635	497 626.00	422 427.00
за розрахунками з учасниками	1640	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	
за страховою діяльністю	1650	0.00	
Поточні забезпечення	1660	10 318.00	13 676.00
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	391 839.00	154 679.00
Усього за розділом III	1695	1 781 136.00	2 041 593.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	
Баланс	1900	4 059 876.00	4 244 456.00

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	3 405 001.00	1 859 223.00
Чисті зароблені страхові премії	2010		0.00
Премії підписані, валова сума	2011		0.00
Премії, передані у перестраховування	2012		0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	2 527 695.00	1 901 664.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0.00
Валовий: прибуток	2090	877 306.00	
збиток	2095		42 441.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		0.00
Інші операційні доходи	2120	308 716.00	135 984.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		0.00
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		0.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		0.00
Адміністративні витрати	2130	47 264.00	38 063.00
Витрати на збут	2150	283 071.00	48 323.00
Інші операційні витрати	2180	358 134.00	149 935.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		0.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		0.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	497 553.00	
збиток	2195		142 778.00
Дохід від участі в капіталі	2200		0.00
Інші фінансові доходи	2220	11 800.00	11 026.00
Інші доходи	2240		0.00
Дохід від благодійної допомоги	2241		0.00
Фінансові витрати	2250	388 307.00	44 499.00
Втрати від участі в капіталі	2255		0.00
Інші витрати	2270		0.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	121 046.00	
збиток	2295		176 251.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-15 153.00	16 121.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	105 893.00	
збиток	2355		160 130.00

Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-165 163.00	0.00
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		0.00
Накопичені курсові різниці	2410		0.00
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		0.00
Інший сукупний дохід	2445		0.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-165 163.00	0.00
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-30 091.00	
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-135 072.00	0.00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	-29 179.00	-160 130.00

Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	1 796 978.00	1 526 799.00
Витрати на оплату праці	2505	128 620.00	97 546.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	27 926.00	21 392.00
Амортизація	2515	166 720.00	159 469.00
Інші операційні витрати	2520	610 311.00	210 961.00
Разом	2550	2 730 555.00	2 016 167.00

Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Середньорічна кількість простих акцій	2600	312 394 000.00	312 394 000.00
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	0.34	-0.51
Дивіденди на одну просту акцію	2650		0.00

Звіт про рух грошових коштів (за прямим методом)

Рух коштів у результаті операційної діяльності

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Надходження від: Реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3000	2 937 465.00	1 792 666.00
Повернення податків і зборів	3005	18 709.00	218 470.00
у тому числі податку на додану вартість	3006	18 709.00	168 470.00
Цільового фінансування	3010	193.00	0.00
Надходження від отримання субсидій, дотацій	3011		0.00
Надходження авансів від покупців і замовників	3015	290 718.00	432 091.00
Надходження від повернення авансів	3020	9 205.00	57 336.00
Надходження від відсотків за залишками коштів на поточних рахунках	3025	590.00	412.00
Надходження від боржників неустойки (штрафів, пені)	3035		0.00
Надходження від операційної оренди	3040	13 316.00	5 881.00
Надходження від отримання роялті, авторських винагород	3045		0.00
Надходження від страхових премій	3050		0.00
Надходження фінансових установ від повернення позик	3055		0.00
Інші надходження	3095	182 646.00	74 528.00
Витрачання на оплату: Товарів (робіт, послуг)	3100	2 311 217.00	2 197 960.00
Праці	3105	102 848.00	85 927.00
Відрахувань на соціальні заходи	3110	27 587.00	22 372.00
Зобов'язань з податків і зборів	3115	31 553.00	26 990.00
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на прибуток	3116		45.00
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на додану вартість	3117		900.00
Витрачання на оплату зобов'язань з інших податків і зборів	3118	31 553.00	26 045.00
Витрачання на оплату авансів	3135	45 019.00	56 754.00
Витрачання на оплату повернення авансів	3140	141 503.00	757 739.00
Витрачання на оплату цільових внесків	3145	234 336.00	68 319.00
Витрачання на оплату зобов'язань за страховими контрактами	3150		0.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Витрачання фінансових установ на надання позик	3155		0.00
Інші витрачання	3190	154 128.00	13 363.00
Чистий рух коштів від операційної діяльності	3195	404 651.00	-648 040.00

Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Надходження від реалізації: фінансових інвестицій	3200		0.00
необоротних активів	3205	147.00	0.00
Надходження від отриманих: відсотків	3215		0.00
дивідендів	3220		0.00
Надходження від деривативів	3225		0.00
Надходження від погашення позик	3230	127 169.00	52 294.00
Надходження від вибуття дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3235		0.00
Інші надходження	3250		0.00
Витрачання на придбання: фінансових інвестицій	3255		0.00
необоротних активів	3260	40 322.00	10 745.00
Виплати за деривативами	3270		0.00
Витрачання на надання позик	3275	51 276.00	106 810.00
Витрачання на придбання дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3280		0.00
Інші платежі	3290		0.00
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності	3295	35 718.00	-65 261.00

Рух коштів у результаті фінансової діяльності

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Надходження від: Власного капіталу	3300		0.00
Отримання позик	3305	1 261 433.00	1 845 490.00
Надходження від продажу частки в дочірньому підприємстві	3310		0.00
Інші надходження	3340		0.00
Витрачання на: Викуп власних акцій	3345		0.00
Погашення позик	3350	1 531 555.00	1 118 898.00
Сплату дивідендів	3355		0.00
Витрачання на сплату відсотків	3360	74 941.00	35 050.00
Витрачання на сплату заборгованості з фінансової оренди	3365		0.00
Витрачання на придбання частки в дочірньому підприємстві	3370		0.00
Витрачання на виплати неконтрольованим часткам у дочірніх підприємствах	3375		0.00
Інші платежі	3390		0.00
Чистий рух коштів від фінансової діяльності	3395	-345 063.00	691 542.00
Чистий рух грошових коштів за звітний період	3400	95 306.00	-21 759.00
Залишок коштів на початок року	3405	30 266.00	7 315.00
Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів	3410	16 456.00	44 710.00
Залишок коштів на кінець року	3415	142 028.00	30 266.00