

- ефективним використанням технологій, ресурсів, методів управління, навичок і знань персоналу, компонентів маркетингової діяльності, що відображаються в якості й конкурентоспроможності продукції підприємства, а також його прибутковості.

Керівництво підприємства повинно постійно шукати нові шляхи й методи ведення конкурентної боротьби та необхідних змін. Знайшовши їх підприємство отримує конкурентну перевагу і стає конкурентоспроможним. При цьому конкурентоспроможність буде існувати, доки конкуренти не впровадять в себе подібні розробки чи їх аналоги, або обійдуть взагалі. Також можливою є ситуація, коли запропоновані заходи не забезпечать підприємству конкурентних переваг і воно почне втрачати свої позиції на ринку, тобто конкурентоспроможність. Тому процес пошуку нових ідей, впровадження змін, здійснення заходів, які можуть стати конкурентними перевагами, має бути безперервним.

В умовах динамічних змін міжнародного й національного ринку основне завдання підприємства полягає в знаходженні своєї ніші в жорстких умовах конкуренції. Для підвищення конкурентоспроможності підприємству необхідно: здійснення інноваційної діяльності, яка визначає можливість підприємства конкурувати не тільки на внутрішньому, а й на зовнішніх ринках; наявність висококваліфікованих трудових ресурсів, які відповідають вимогам міжнародного ринку праці; гнучка система управління якістю на підприємстві; безперервне вдосконалення продукції національних виробників на внутрішньому ринку та інтенсифікація їх діяльності на зовнішньому.

Таким чином, своєчасне впровадження і реалізація різноманітних змін, управління ними є одним із найбільш важливих факторів забезпечення ефективного функціонування підприємств, підвищення рівня їх конкурентоспроможності.

**Список використаних джерел:**

1. Стадник В.В., Йохна М.А. Менеджмент: підручник. Київ: Академвидв, 2007. 472 с.
2. Янковий О.Г. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрямки підвищення: монографія. Одеса: Атлант, 2013. 470 с.

УДК 005:316.776.3:005.8:658.114

Т.Й. ТОВТ

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри менеджменту та управління економічними процесами,

І.В. МЕДЕНЦІ

магістр спеціальності 073 «Менеджмент»,  
Мукачівський державний університет,  
м. Мукачево, Україна

## **УПРАВЛІННЯ КОМУНІКАЦІЯМИ ПРИ РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОЕКТІВ ПІДПРИЄМСТВА**

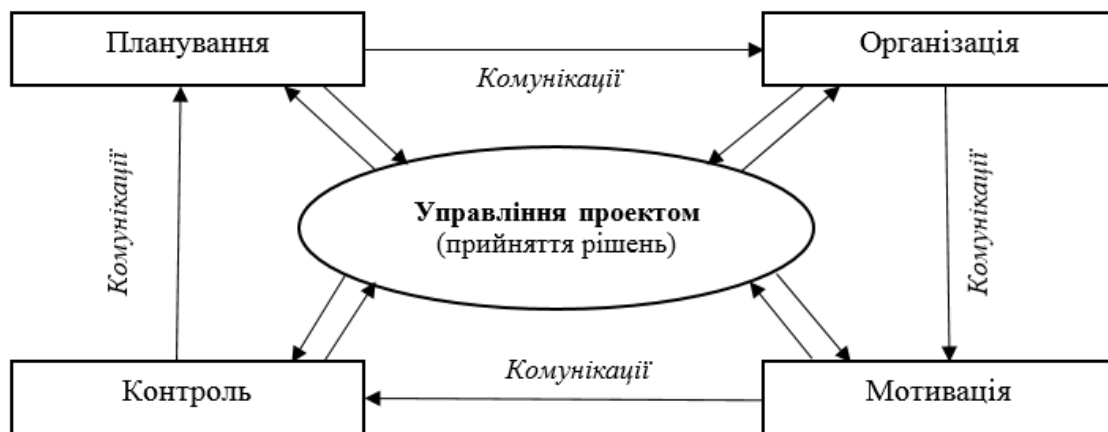
Динамічність зовнішнього середовища, прискорення бізнес-процесів у сучасних умовах вимагає від керівників оперативного реагування на виклики ринку та вирішення внутрішніх проблем діяльності суб'єктів господарювання. Ефективність підготовки й прийняття управлінських рішень у даному випадку залежить від налагодженості ефективної системи комунікацій й безперервності реалізації всіх етапів комунікаційного процесу на підприємстві при реалізації проектів.

Успішне функціонування організацій безперечно залежить від зв'язків між окремими внутрішніми змінними, прямого й зворотного впливу ситуаційних чинників зовнішнього середовища, реалізації функцій управління. Це все не можливе без відповідних інформаційних потоків.

Комунікація (від лат. *communicatio*) – це процес обміну інформацією (фактами, ідеями, поглядами, емоціями тощо) між двома або більше особами, спілкування за допомогою вербальних і невербальних засобів із метою передавання та одержання інформації [1].

Без комунікацій не може бути організації, так як без них неможливо забезпечити координацію діяльності людей. Інакше вони були б пов'язані один з одним за допомогою деякого абстрактного ланцюга керівництва, але діяли б без розуміння. Там, де комунікацій недостатньо, координація нерозвинена, так як вона має на увазі взаємну інформованість людей про їхні плани – виникають комунікаційні бар'єри і шуми. С.І. Неізнаний пояснює, що на комунікації проектний менеджер витрачає в середньому від 60-90 % свого робочого часу [2]. Відомий американський бізнесмен – Лі Якокка говорить, що для ефективних комунікацій на підприємстві керівник повинен чути і вміти прислуховуватись до думки своїх підлеглих та поважати її, навіть якщо вона помилкова, а інакше навіщо саме керівник наймав цього працівника на роботу [3].

Комунікації у менеджменті відносять до процесів управління, оскільки вони пов'язують функції планування, організації, мотивації та контролю (*рис. 1*). Формально, комунікаційний процес визначають як процес обміну інформацією між співробітниками підприємства та суб'єктами зовнішнього середовища з метою розв'язання певних проблем. При цьому комунікації передбачають не лише обмін інформацією, а й формування різних форм зв'язків (взаємодій) між учасниками проекту, заснованих на різних видах взаємовідносин, які спрямовані на забезпечення досягнення цілей проекту. Ефективність комунікацій в системі управління визначає якість управлінських рішень.



**Рис. 1. Важливість комунікацій та їх взаємодія при реалізації проекту**

Всі комунікації підприємства можна поділити на дві групи: зовнішні (між підприємством і його середовищем) і внутрішні (між рівнями управління і підрозділами).

До першої групи належать комунікації, які являють собою інформаційну взаємодію підприємства із зовнішнім середовищем – споживачами, постачальниками, іншими контрагентами, засобами масової інформації, органами державної влади і місцевого самоврядування та ін. При цьому вони здійснюються в різних формах: для реалізації товару використовуються програми маркетингу й реклами; для дотримання норм державного регулювання необхідне письмове оформлення документів; вивчення ринку ведеться за допомогою спеціальних організацій та ін.

Комунікації, що виникають всередині підприємства у вигляді повідомлень, обговорень, телефонних переговорів тощо, як правило, є реакцією на вплив зовнішнього середовища, тобто вторинними. До цієї групи належать комунікації між керівниками та підлеглими, між різними підрозділами підприємства, в межах окремого підрозділу, а також міжрівневі та неформальні комунікації [4].

В широкому розумінні під комунікаціями слід розуміти процес, за допомогою відбувається поширення інформації між учасникам проекту всередині підприємства та окремим суб'єктам за його межами. Тобто комунікації є необхідним інструментом в координації діяльності підрозділів підприємства, що дозволяє отримувати необхідну проектну інформацію на всіх рівнях управління для досягнення цілей проекту.

За видами така інформація поділяється на зовнішню та внутрішню (табл. 1). В процесі функціонування підприємства потреба в проектній інформації постійно підвищується, оскільки від керівників надходять запити щодо реалізації різних проектів, умов їх впровадження, налагодження співпраці з партнерами, отримання необхідних дозволів від державних органів, пошук персоналу для формування команди проекту, придбання матеріально-технічного забезпечення та ін. В цьому випадку інформаційні потреби учасників проекту підприємства зростають, що обумовлює необхідність підвищення ефективності комунікацій щодо задоволення цих потреб для прийняття і виконання управлінських рішень та зворотного зв'язку.

Таблиця 1

**Інформаційні потреби учасників проекту підприємства**

<b>Вид інформації</b>	<b>Суб'єкт надання інформації</b>	<b>Види інформаційних потреб учасників проекту</b>
<b>ЗОВНІШНЯ</b>	Органи державної влади і місцевого самоврядування	Облікова ставка НБУ, терміни подачі фінансової звітності про результати діяльності, зміни щодо форм фінансової звітності та ін.
	Банківські установи, фінансово-кредитні організації	Можливість отримання кредиту, зміни щодо ставки і умов кредитування проектів.
	Підприємства-партнери (постачальники, покупці, замовники та ін.)	Фінансовий стан і можливість відповідати за власними зобов'язаннями, фінансові результати та юридичні відомості, інформація про збори акціонерів та ін. Очікування споживачів щодо виходу нового виду продукції. Потреби споживачів в техніко-економічних характеристиках нового (вдосконаленого) виду продукції. Можливість постачальників забезпечити необхідними матеріальними ресурсами, основними засобами в обумовлені терміни, умови оплати й відстрочення платежів.
	Підприємства-конкуренти	Дата виходу з новим (або аналогом) продуктом на ринок. Рефлексивні атаки щодо перекручення уяви споживачів та їх очікувань, цінової політики, загальних галузевих тенденцій, змова, шпіонаж.
	Інші установи та організації	Інформація про зміни в господарській діяльності.
<b>ВНУТРІШНЯ</b>	Власники підприємства, управлінський персонал	Накази, розпорядження, інформація про управлінські рішення щодо впровадження проектів, терміни та умови їх виконання.
	Менеджери підприємства	Інформація про управлінські рішення, зміни в кадровому складі, координація, контроль та організація виконавців управлінських рішень з впровадження проектів.
	Керівники задіяних підрозділів	Інформація про забезпеченість матеріальними, трудовими, фінансовими та іншими ресурсами для виконання управлінських рішень, звітування щодо отриманих результатів.
	Працівники	Інформація про виконання управлінських рішень, стан їх виконання та результати.

Швидкість і повнота задоволення інформаційних потреб учасників проекту підприємства залежить від ефективності комунікацій, їх налагодженості та здатності відповідати таким інформаційним вимогам як точність, лаконічність, повнота, адресність та ін.

Таким чином, управління комунікаціями – це процес пошуку, створення, збирання, поширення і зберігання проектної інформації відповідно до плану управління комунікаціями. Для реалізації процесу управління комунікаціями можна використовувати такі інструменти: програми з управління проектами (MS Project, Primavera, ProjectLibre та ін.); електронна пошта; веб-сайти; онлайн-чати та ін. В рамках проекту існує потреба в здійсненні різних видів комунікацій: внутрішні (між членами команди проекту) і зовнішні (з керівництвом підприємства, замовниками, зовнішніми організаціями і т.д.); формальні (звіти, запити, наради) і неформальні (нагадування, обговорення); письмові й усні; вертикальні та горизонтальні.

Управління комунікаціями забезпечує підтримку системи зв'язку (взаємодій) між учасниками проекту, передачу управлінської та звітної інформації, спрямованої на забезпечення досягнення цілей проекту.

**Список використаних джерел:**

1. *Комунікація* // Матеріал з Вікіпедії – вільної енциклопедії. URL: <https://uk.wikipedia.org> (дата звернення: 01.04.2020).
2. *Неизвестный, С.И. Мозг проекта.* Москва: RSP, 2007. 400 с.
3. *Якокка, Ли. Карьера менеджера.* 3-е изд. Мн.: «Попурри», 2007. 544 с.
4. *Шпак Н.О. Основи комунікаційного менеджменту промислових підприємств: монографія.* Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2011. 328 с.

УДК 339.5:631

Г.С. ФЕДОСЄВА

доктор економічних наук, доцент,  
доцент кафедри публічного управління та адміністрування і міжнародної економіки,  
Миколаївський національний аграрний університет,  
м. Миколаїв, Україна

## **АКТИВІЗАЦІЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ВИРОБНИКІВ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОЇ ПРОДУКЦІЇ УКРАЇНИ**

Зовнішньоекономічна діяльність сільськогосподарських товаровиробників часто є тим фактором без котрого неможливо налагодити зазначеним суб'єктам ефективної системи господарювання. Адже, незважаючи на те, що головним видом зовнішньоекономічної діяльності даних підприємств є експорт сільськогосподарської продукції, більшість товаровиробників використовують імпортне насіння, засоби захисту рослин, добрива, сільськогосподарську техніку. Окрім того, з кожним роком в Україні зростає обсяг залучення іноземних інвестицій в сільське господарство, виробники сільськогосподарської продукції приймають участь у різного роду міжнародних виставках та інше. Разом з тим, досі значна кількість виробників сільськогосподарської продукції України реалізують вирощену продукцію трейдерам, самостійно не виходячи на зовнішній ринок, а імпортні засоби виробництва купуються вже на території України за значно вищими цінами. Таким чином, хоча зовнішньоекономічна діяльність сільськогосподарських підприємств України, в більшості випадків, є позитивним явищем яке сприяє розвитку самих підприємств, окремих регіонів України та національної економіки, існує цілий ряд стримуючих проблемних аспектів.



# МУКАЧІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

89600, м. Мукачево, вул. Ужгородська, 26

тел./факс +380-3131-21109

Веб-сайт університету: [www.msu.edu.ua](http://www.msu.edu.ua)

E-mail: [info@msu.edu.ua](mailto:info@msu.edu.ua), [pr@mail.msu.edu.ua](mailto:pr@mail.msu.edu.ua)

Веб-сайт Інституційного репозитарію Наукової бібліотеки МДУ: <http://dspace.msu.edu.ua:8080>

Веб-сайт Наукової бібліотеки МДУ: <http://msu.edu.ua/library/>