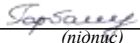


**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
МАРІУПОЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ УПРАВЛІННЯ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ФІНАНСІВ**

До захисту допустити:

Завідувач кафедри

 Горбашевська М.О.
(підпис) (ПІБ завідувача кафедри)

«31» травня 2025р.

**«КОНЦЕПЦІЯ СИСТЕМИ КОМУНІКАЦІЙ В МЕНЕДЖМЕНТІ
ОРГАНІЗАЦІЇ ТА ШЛЯХИ ЇЇ УДОСКОНАЛЕННЯ»**

Кваліфікаційна робота
здобувача вищої освіти першого
(бакалаврського) рівня вищої освіти
освітньо-професійної програми
«Менеджмент»

Салахов Анар Азізага огли

(прізвище, ім'я, по батькові здобувача вищої освіти)

Науковий керівник:

Горбашевська М.О. кандидат
економічних наук, доцент, завідувач
кафедри менеджменту та фінансів

Рецензент:

Хамініч Світлана Юріївна доктор
економічних наук, професор, професор
кафедри аналітичної економіки та
менеджменту Дніпропетровського
державного університету внутрішніх
справ

Кваліфікаційна робота
захищена з оцінкою
задовільно 60/Е

Секретар ЕК

«12» червня 2025р.



Київ – 2025

**МАРІУПОЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ УПРАВЛІННЯ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ФІНАНСІВ**

Рівень вищої освіти Бакалавр
Шифр та назва спеціальності 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійна програма Менеджмент

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри к.е.н.,
доцент,
(науковий ступінь, вчене звання)
Горбашевська М.О.
(ППП завідувача кафедри)
« 22 » січня 2025 р.

ПЛАН ВИКОНАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

Салахов Анар Азізага огли

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Концепція системи комунікацій в менеджменті організації та шляхи її удосконалення

керівник роботи Горбашевська М.О. к.е.н., доцент,
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом Маріупольського державного університету від «22» січня 2025 року №8

2. Строк подання студентом роботи «31» травня 2025 року

3. Вихідні дані до роботи (мета, об'єкт, предмет)

Метою роботи є розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення управління системою комунікацій в менеджменті організації.

Об'єктом дослідження є системи комунікацій в менеджменті організації.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти удосконалення системою комунікацій в менеджменті організації.

4. Зміст роботи (перелік питань, які потрібно розробити)

РОЗДІЛ 1. ПОНЯТТЯ, СУТНІСТЬ ТА ЗНАЧЕННЯ КОМУНІКАЦІЙ В МЕНЕДЖМЕНТІ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Комунікації та їх значення в менеджменті організації

1.2. Основні етапи та елементи комунікаційного процесу

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ КОМУНІКАЦІЙ У МЕНЕДЖМЕНТІ КОМПАНІЇ «СХІД-ЗАХІД»

2.1. Характеристика стану управління комунікаціями компанії «Схід-Захід»

2.2. Аналіз етапів комунікаційного процесу в компанії «Схід-Захід»

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ КОМУНІКАЦІЙ В МЕНЕДЖМЕНТІ КОМПАНІЇ «СХІД-ЗАХІД»

3.1. Розробка заходів щодо управління комунікаціями в організації

3.2. Основні напрямки вдосконалення комунікаційного процесу в організації

5. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розділ 1	Горбашевська М.О., к.е.н., доцент	<i>Горбашевська М.О.</i> 16.02.25	16.02.25

Розділ 2	<u>Горбашевська М.О., к.е.н., доцент</u>	16.02.25	16.02.25
		<i>Горбашевська</i>	
Розділ 3	<u>Горбашевська М.О., к.е.н., доцент</u>	<i>Горбашевська</i> 16.02.25	16.02.25

6. Дата видачі завдання «16» лютого 2025 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми кваліфікації роботи	до 22.01.2025	
2.	Затвердження теми кваліфікаційної роботи та наукового керівника	22.01.2025	
3.	Консультація з науковим керівником	постійно	
4.	Робота з науковою літературою. Визначення плану кваліфікаційної роботи	до 20.03.2025	
5.	Робота над теоретичною частиною кваліфікаційної роботи	20.03.2025-19.04.2025	
6.	Подання на перевірку теоретичної частини кваліфікаційної роботи науковому керівнику	до 19.04.2025	
7.	Переддипломна практика	31.03.2025-20.04.2025	
8.	Робота над аналітичною частиною кваліфікаційної роботи	19.04.2025-15.05.2025	
9.	Подання на перевірку аналітичної частини кваліфікаційної роботи науковому керівнику	до 10.05.2025	
10.	Попередній захист кваліфікаційної роботи	14.05.2025	
11.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру	до 31.05.2025	
12.	Захист кваліфікаційної роботи	12.06.2025	

Студент

_____ (підпис)

Салахов Анар Азізага огли

(прізвище та ініціали)

Науковий керівник роботи

Горбашевська
_____ (підпис)

Горбашевська М.О.

(прізвище та ініціали)

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ПОНЯТТЯ, СУТНІСТЬ ТА ЗНАЧЕННЯ КОМУНІКАЦІЙ В МЕНЕДЖМЕНТІ ОРГАНІЗАЦІЇ	6
1.1. Комунікації та їх значення в менеджменті організації	6
1.2. Основні етапи та елементи комунікаційного процесу	13
Висновок до розділу 1	20
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ КОМУНІКАЦІЙ У МЕНЕДЖМЕНТІ КОМПАНІЇ «СХІД-ЗАХІД»	22
2.1. Характеристика стану управління комунікаціями компанії «Схід- Захід»	22
2.2. Аналіз етапів комунікаційного процесу в компанії «Схід-Захід»	31
Висновок до розділу 2	40
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ КОМУНІКАЦІЙ В МЕНЕДЖМЕНТІ КОМПАНІЇ «СХІД-ЗАХІД»	42
3.1. Розробка заходів щодо управління комунікаціями в організації	42
3.2. Основні напрямки вдосконалення комунікаційного процесу в організації	49
Висновки до розділу 3	58
ВИСНОВКИ	60
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	62
ДОДАТКИ	67

ВСТУП

Актуальність теми дослідження полягає в тому, що економічне зростання в країні неможливе без підвищення ефективності діяльності організацій, а одним із ключових ресурсів для цього є управління комунікаціями. Комунікацію можна вважати необхідною та загальною умовою життєдіяльності людини та однією з фундаментальних основ існування суспільства. Суспільство – це не тільки сукупність індивідів, це – зв'язки та відносини, у яких дані індивіди перебувають друг з одним. Комунікації є найважливішим елементом соціального та економічного життя суспільства, роль яких та значення має тенденцію неухильного зростання.

В рамках організаційної структури комунікації дозволяють ефективно обмінюватися інформацією, транслювати її, надсилати, отримувати та пересилати. Контроль за каналами передачі в організації пов'язаний безпосередньо з її ефективністю і продуктивністю. Комунікації у системі управління сприяють розвитку організації, підвищують ефективність продуктивність праці, прийняттю правильного рішення.

Комунікаційна діяльність організації формується та розвивається внаслідок впливу людського фактора. Якість, швидкість, точність та ефективність управлінських рішень працівників значною мірою зумовлює досягнення цілей її функціонування. Управління комунікаціями сприяє формуванню та підтримці позитивної організаційної культури. Вона допомагає співробітникам відчувати свою причетність до організації, сприяє їхній мотивації та залученості до процесів. Крім того, комунікації в управлінні допомагають встановити добрі відносини між керівниками та підлеглими, покращити соціально-психологічний клімат серед персоналу та елімінувати конфлікти, що виникають на різних рівнях в організації тощо. Успіх та розвиток усіх організацій (незалежно від профілю їх діяльності) залежить від

комунікаційних процесів, тому значення комунікації набуває повсюдну роль.

Окремі аспекти щодо сутності та змісту комунікації в межах своїх наукових досліджень здійснювали: О.Є. Висоцька, Д.Р. Дуцик, М.І. Замелюк, І.Б. Кондратюк, Ю.В. Косенко, Т.В. Павленко, М.А. Погосян, Р.М. Пріма, В.А. Триндюк, І.В. Чаплай та інші. Проте, окремі аспекти комунікації залишаються дослідженими не в повному обсязі, як-то визначення місця комунікацій в менеджменті організації, що і обумовило актуальність обраної теми.

Метою кваліфікаційної роботи є розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення управління системою комунікацій в менеджменті організації. Для досягнення поставленої мети були вирішені наступні **завдання**:

- розглянуто сутність комунікації та їх значення в менеджменті організації;
- визначено основні етапи та елементи комунікаційного процесу;
- охарактеризовано стан управління комунікаціями компанії «Схід-Захід»;
- здійснено аналіз етапів комунікаційного процесу в компанії «Схід-Захід»;
- розроблено заходи щодо управління комунікаціями в організації;
- досліджено основні напрямки вдосконалення комунікаційного процесу в організації.

Об'єктом дослідження є системи комунікацій в менеджменті організації.

Предмет дослідження – теоретичні та практичні аспекти удосконалення системою комунікацій в менеджменті організації.

Теоретична основа дослідження. Основою дослідження послужив накопичений науковий досвід у працях вітчизняних та зарубіжних науковців та фахівців у галузі менеджменту, у питаннях комунікацій та управління.

Методологічна основа дослідження. Для реалізації зазначених вище завдань дослідження було застосовано такі методи: а) оглядово-аналітичне дослідження літератури; б) загальнонаукові методи, такі як: порівняльний, факторний, структурний аналіз, синтез, економіко-статистичні методи збирання та обробки інформації, економіко-математичні методи аналізу, а також експертні оцінки.

Практична значущість дослідження має як теоретико-методологічний, так і прикладний характер. Практичне значення результатів дослідження полягає в тому, що їх застосування дозволяє розробити рекомендації щодо формування напрямків вдосконалення комунікаційного процесу в компанії «Схід-Захід».

Структура дослідження. Робота складається зі вступу, основної частини, що складається з трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

РОЗДІЛ 1. ПОНЯТТЯ, СУТНІСТЬ І ЗНАЧЕННЯ КОМУНІКАЦІЙ В МЕНЕДЖМЕНТІ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Комунікації та їх значення в менеджменті організації.

В сучасному світі успішний менеджер повинен володіти не лише професійними знаннями та вміннями, але й ключовими навичками комунікації. Більш того, багато хто дотримується позиції, що комунікації повинні бути сформовані не лише на рівні навичок, а й на рівні компетенції, тобто включати в себе ще й знання, вміння. Ефективна взаємодія з колегами, підлеглими та клієнтами відіграє вирішальну роль у досягненні спільних цілей та успіху бізнесу. Уміння правильно комунікувати, слухати та висловлювати свої думки є фундаментальною частиною ефективного менеджменту.

Комунікація висуває вимоги до кожного з учасників управлінської взаємодії. Ефективна міжособиста комунікація через ряд причин дуже важлива для успіху в управлінні як окремим працівником, так і організацією в цілому. Вона вимагає від кожної зі сторін певних навичок та вмінь, а також наявності певного рівня взаєморозуміння (рис. 1.1.).

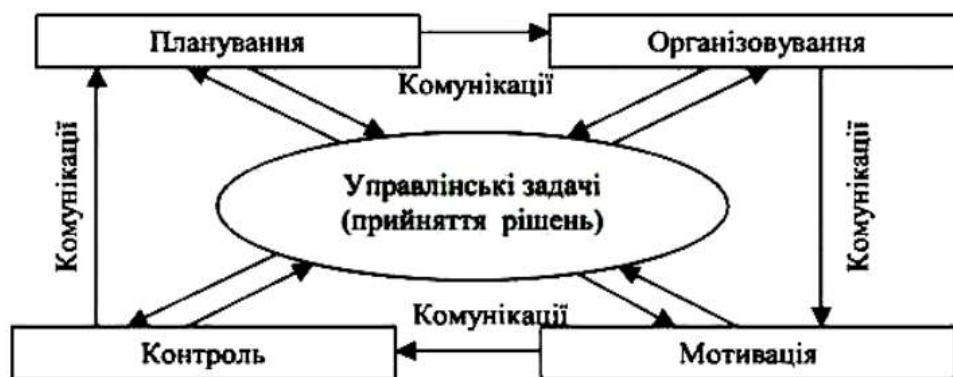


Рис.1.1. Місце комунікацій в процесі управління [17]

Актуальність ключових комуникативних навичок у сфері менеджменту є безсумнівною в сучасному бізнесі. В умовах жорсткої конкуренції, керівники

повинні вміти ефективно взаємодіяти з різними зацікавленими сторонами, щоб досягти спільних цілей і результатів. У світі, де доступ до інформації безмежний і можливості для комунікації постійно розширюються, необхідно оволодіти навичками переконання і адаптації до різних стилів спілкування, встановлення довірчих відносин та конструктивного вирішення конфліктів. Нездатність ефективно спілкуватися на робочому місці може призвести до непорозумінь, помилок і втрат часу та ресурсів. Це підкреслює актуальність даної теми для спеціалістів у сфері менеджменту.

Усвідомлення важливості комунікації для досягнення спільних цілей дає розуміння того, чому це є реальною проблемою для менеджерів. Дослідження показують, що недостатня комунікація може призвести до розбіжностей, непорозумінь, помилок і конфліктів на робочому місці. Крім того, відсутність ефективної комунікації може стати причиною пропуску термінів і втрати клієнтів.

Отже, однією з важливих переваг менеджера є його навички та здібності до комунікації, які постійно повинні розвиватися та оновлюватися, оскільки щодня змінюються управлінські ситуації. Менеджер безперервно взаємодіє з людьми за допомогою мови, тому те, як він володіє своїми комунікаційними здібностями, визначає його професійну діяльність загалом.

Комунікація є однією з основних сфер життя людини, а також являє собою ключовий аспект взаємодії в суспільстві. Часто використовується для опису процесу передачі інформації, ідей та емоцій між людьми. Однак це поняття має значно ширший зміст, включаючи як вербальні, так і невербальні форми комунікації. Слід наголосити, що у наукових публікаціях стосовно цього питання не визначено значних суперечностей або високої варіативності позицій дослідників. Погляди щодо визначення щодо сутності комунікація представлена у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Характеристика сутності комунікації [13,25]

Автор	Визначення сутності комунікація
Ч. Кулі	механізм, за допомогою якого стає можливим існування й розвиток людських відносин – усі символи розуму разом зі способами їх передачі в просторі й збереження в часі. Вона містить у собі міміку, спілкування, жести, тон голосу, слова, письменність, друк, залізниці, телеграф, телефон і самі останні досягнення по завоюванню простору й часу
О. Висоцька	є атрибутом людини, а також породжених нею засобів її передання. В свою чергу засоби передавання набувають комунікативного значення тільки при наявності комунікатора (самої людини)
П. Мельник, М. Філоненко, Л. Гацька	обмін інформацією словами, літерами, символами, жестами, за допомогою яких менеджер отримує інформацію для прийняття ефективних рішень і доведення їх до виконавців
Ф. Бацевич	односекерований процес кодування й передавання інформації від адресанта до адресата (механістичний підхід) спільна діяльність усіх учасників (комунікантів), за якої формується спільний (до певної межі) погляд на об'єкти й дії з ними (діяльнісний підхід)
Р. Якобсон	процес передавання інформації між людьми за допомогою знакових систем (сигналів)
Ф. Шарков	комунікація включає не лише передачу інформації, але й масовий обмін цією інформацією з метою впливу на суспільство та його частини
Т. Павленко	спосіб взаємодії особистості з оточуючим середовищем, завдяки якому вона має змогу засвоїти суспільні цінності, сформувати індивідуальний стиль діяльності і спілкування

Людина веде себе по-різному залежно від її конкретного становища та навколишньої атмосфери: чи знаходиться вона одна, спілкується з кимось віч-на-

віч, чи живе життям компанії своїх друзів, трудового колективу, чи вона – частина натовпу, маси. Вочевидь, у разі присутні особливі види комунікації. Комунікації, які здійснюються організацією (фірмою, корпорацією тощо), можуть бути як зовнішніми, так і внутрішніми (рис 1.2).



Рис 1.2 Класифікаційна схема організаційних комунікацій [24]

Комунікацію можна визначити як «процес передачі та сприйняття інформації між двома і більше учасниками» або «взаємодію між людьми, що здійснюється за допомогою обміну інформацією», елементи вербального спілкування представлено на рис. 1.2.



Рис 1.2. Елементи вербального спілкування [36]

Вона також не тільки включає в себе вербальну комунікацію, здійснювану за допомогою слів, але й невербальні сигнали, такі як жести, міміка, інтонація та тілесна мова, характеристика невербального спілкування представлена на рис.1.3. Невербальні форми комунікації відіграють значну роль у передачі інформації. Основними елементами невербальної комунікації є «жести, фізичні дотики, вирази обличчя, напрямок тіла та інтонація голосу». Невербальні сигнали можуть бути навіть більш потужними, ніж слова, і можуть передавати емоції, настрій та ставлення до ситуації.



Рис. 1.3. Елементи невербального спілкування [11]

В цілому, комунікація – це невід'ємна частина нашого повсякденного життя, в основі якої лежить передача та сприйняття інформації, ідей та емоцій між людьми. Вона включає в себе як вербальні, так і невербальні форми спілкування, і є ключовим фактором успішної взаємодії та розуміння в суспільстві. Ключові навички комунікації в менеджменті дозволяють створювати продуктивну робочу атмосферу, вирішувати конфлікти, переконувати людей у своїй точці зору та будувати довгострокові відносини з клієнтами.

Визначаючи форми комунікації, слід згадати про «міжособистісну комунікацію», яка відбувається між людьми одного загального кола і охоплює різні соціальні ситуації. Також важливим аспектом є «масова комунікація», яка

передбачає передачу повідомлень від одного джерела до безлічі отримувачів через різні канали, такі як телебачення, радіо, інтернет і друковані ЗМІ.

У сучасному бізнесі успіх залежить не лише від професіоналізму, але й від вміння ефективно спілкуватися. Для менеджера важливо вміти застосовувати різні методи комунікації з колегами: відкриту і пряму, конструктивну критику, визнання заслуг і досягнень. Важливо знаходити спільну мову з кожним членом команди, створюючи атмосферу довіри і підтримки.

У сучасному бізнесі успіх залежить не лише від професіоналізму, але й від вміння ефективно спілкуватися. Для менеджера важливо вміти застосовувати різні методи комунікації з колегами: відкриту і пряму, конструктивну критику, визнання заслуг і досягнень. Важливо знаходити спільну мову з кожним членом команди, створюючи атмосферу довіри і підтримки.

Управління персоналом потребує особливої уваги до комунікації. Менеджер повинен бути здатним вибудовувати чітку систему зворотного зв'язку, враховуючи індивідуальні особливості кожного співробітника. Ключові стратегії – це постановка чітких цілей, регулярні обговорення результатів роботи та виявлення інтересу до думки підлеглих. Для успішного ведення бізнесу необхідно мати навички ефективного спілкування з клієнтами. Це включає вміння активно слухати, ставити правильні питання для розуміння потреб клієнта і надавати інформацію про продукт чи послугу якісно та переконливо.

Ефективна комунікація відіграє ключову роль у досягненні спільних цілей. Менеджер повинен бути здатним об'єднувати зусилля всіх сторін – колег, підлеглих та клієнтів – для досягнення успіху компанії. Це можливо завдяки побудові довірчих відносин, чіткій передачі інформації та мотивації всіх зацікавлених сторін.

Визначені аспекти є основою для успішного менеджменту через ефективну комунікацію. Розвиток навичок спілкування допоможе менеджерам створити сприятливе робоче середовище, підвищити мотивацію персоналу та зміцнити

позиції компанії на ринку. Щоб вирішити проблеми комунікації в колективі, необхідно зрозуміти їх коріння та стратегії для поліпшення ситуації. Отже розглянемо основні причини конфліктів і непорозуміння в комунікації, а також запропонуємо практичні методи побудови здорових відносин з колегами та усунення перешкод на шляху до успішної роботи в команді.

Керівник відіграє ключову роль у встановленні ефективної комунікації в колективі. Він повинен володіти навичками та стратегіями, які допоможуть йому успішно взаємодіяти з працівниками та підвищити продуктивність роботи. Нижче наведено приклади того, як керівники можуть спілкуватися в колективі для досягнення спільних цілей [38]:

1. Встановлення відкритої та довірливої атмосфери: Керівник повинен прагнути до створення атмосфери довіри, де працівники можуть вільно висловлювати свої думки та почуття. Це може бути досягнуто через проведення відкритих дискусій на зустрічах, індивідуальні розмови та участь у неформальних бесідах. Наприклад, керівник може приділити час кожному члену команди для виявлення їхніх потреб і очікувань.

2. Чітка комунікація цілей та очікувань: Керівник повинен чітко формулювати цілі компанії або проєкту та позначати очікувані результати. Він також має стимулювати зворотний зв'язок від співробітників щодо цих цілей, щоб упевнитися, що всі розуміють завдання та готові працювати над їх досягненням.

3. Використання різних методик комунікації: Різні люди краще розуміють інформацію через різні методи – деякі віддають перевагу тексту, інші – усній формі або візуалізації даних. Керівник повинен використовувати різноманітні методики комунікації (електронна пошта, відеоконференції, презентації), щоб донести інформацію до всіх членів колективу.

4. Систематичний зворотний зв'язок: Регулярні розмови про просування робіт сприятимуть правильній націленості роботи персоналу на досягнення

спільних цілей. Також це буде підтвердженням того, що кожен член колективу робить значущий внесок.

5. Визначення чітких рамок відповідальності: Роль керівника полягає в створенні чіткого уявлення про те, хто відповідає за яку частину роботи або процесу; він повинен намагатися розподілити відповідальність рівномірно між іншими членами колективу.

Таким чином, успішний керівник використовує різні методології для підвищення рівня комунікації між іншими членами своєї команди – це сприяє більш ефективній роботі всього колективу.

Отже, можна дійти висновку, що комунікація – це обміну інформацією, який необхідний людям як умова спільної роботи у створенні та є складовою практично всіх видів управлінської діяльності. Ефективність роботи менеджера насамперед залежить від ефективності його комунікацій, від його навичок ділового спілкування. Чи не все, що роблять керівники, щоб полегшити організації досягнення її цілей, потребує ефективного обміну інформацією, а якщо люди не зможуть обмінюватися інформацією, ясно, що вони не зможуть працювати разом. А уникнути втрати інформації неможливо на всіх напрямках її передачі.

1.2. Основні етапи та елементи комунікаційного процесу.

Умови політичної та економічної нестабільності ставлять перед сучасними організаціями завдання пом'якшення кризових явищ і забезпечення сталого становища, для вирішення якого необхідне проведення ефективної економічної політики. На перший план виходить необхідність підвищення ефективності функціонування з орієнтацією на розвиток діючої концепції управління, на майбутнє та на вузькі місця. Подоланню виникаючих труднощів також сприятиме вдосконалення ефективного застосування комунікацій, затребуваність

застосування яких на тлі швидких змін і непередбачуваності подій стрімко зросла.

Комунікація розглядається як процес взаємодії різних суб'єктів і механізм спілкування, основою якого складає в широкому сенсі обмін і передача інформації. У процесі обміну інформацією можна виділити чотири базові елементи, характеристика яких представлена в таблиці – 1.2.

Таблиця 1.2

Процес обміну інформацією як система із зворотним зв'язком [8]

Елемент системи	Характеристика елемента системи
Відправник	особа, яка генерує ідеї або збирає інформацію та передає її
Канал передачі	засіб передачі інформації. Каналом передачі може бути саме середовище, а також технічні пристрої та пристрої. Вибір каналу має бути сумісним із типом символів, які використовуються під час кодування
Повідомлення	власне інформація, закодована за допомогою символів. Сенсом і значенням повідомлення є ідеї, факти, цінності, відносини і почуття, що належать відправнику. Повідомлення надсилають з використанням передавача в канал, що передає, доводячи його до одержувача. Як передавача можливе використання, як самої людини, так і технічних засобів
Одержувач	особа, якій призначена інформація та яка інтерпретує її
При обміні інформацією відправник та одержувач проходять кілька взаємозалежних етапів. Їхнє завдання – скласти повідомлення та використовувати канал для його передачі таким чином, щоб обидві сторони зрозуміли та розділили вихідну ідею. Це важко, тому що кожен етап є одночасно точкою, в якій сенс може бути спотворений або втрачений.	

Хоча весь процес комунікацій часто завершується за кілька секунд, що ускладнює виділення його етапів, ми проаналізуємо ці етапи, щоб показати, які проблеми можуть виникати у різних точках.

У процесі спілкування у різних ситуаціях та між різними учасниками комунікаційного процесу завжди є бар'єри на шляху ефективних комунікацій. Розглянемо деякі можливі їх у таблиці 1.3.

Таблиця 1.3

Комунікативні бар'єри [3]

Тип комунікативного бар'єру	Приклади проявів
Особистісні	психологічна несумісність відправника та одержувача. Відмінності у ціннісних судженнях; компетентність відправника та отримувача (знання, кваліфікація, навички, досвід); негативний минулий досвід комунікацій; селективне сприйняття інформації; невміння слухати співрозмовника; фільтрація інформації; шкідливі вербальні звички; шкідливі невербальні звички (жести, міміка тощо)
Фізичні	відволікаючий шум; відстань між людьми під час спілкування; “Стіни”; перешкоди під час радіопередачі.
Семантичні	різне розуміння слів, малюнків, дій (міміки, жестів, пантоміміки).
Мовні	різне розуміння тих самих слів і виразів; жаргон, що використовується у цій групі; сленг.

Продовження таблиці 1.3

Організаційні	багаторівневість; руйнування норми керованості; зайва централізація, що призводить до інформаційного навантаження центру; надмірна диференціація підрозділів, внаслідок чого їх співробітники замикаються на вирішенні проблем власного підрозділу та обмін інформацією між ними обмежується; невизначеність обов'язків та прав.
Культурні відмінності	Культурні відмінності, що виявляються, наприклад, в: пунктуальності, точності початку нарад, переговорів тощо; дистанції між людьми, що спілкуються; використання вульгаризмів у діловій розмові; прихильності до своєї мови під час проведення переговорів; манерах триматися, наприклад, при японцях не можна тримати руки у кишенях; використання різних жестів; тоні, гучності голосу під час переговорів тощо.
Часові	тимчасові дефіцит часу спілкування.
Комунікаційні навантаження	частина повідомлень відсівається, навіть не декодується; труднощі чи неможливість упорядкувати інформацію, що міститься на різноманітних носіях.
Відмінності у статусі	один із учасників комунікації боїться висловити свою думку, боїться поставити питання, не бажаючи виглядати некомпетентним.

Задля подолання зазначених бар'єрів, необхідним є наявність механізму комунікації співробітників організації, який передбачає наявність професійної компетентності та володіння компетенціями, основні з яких представлені на рис.1.4.

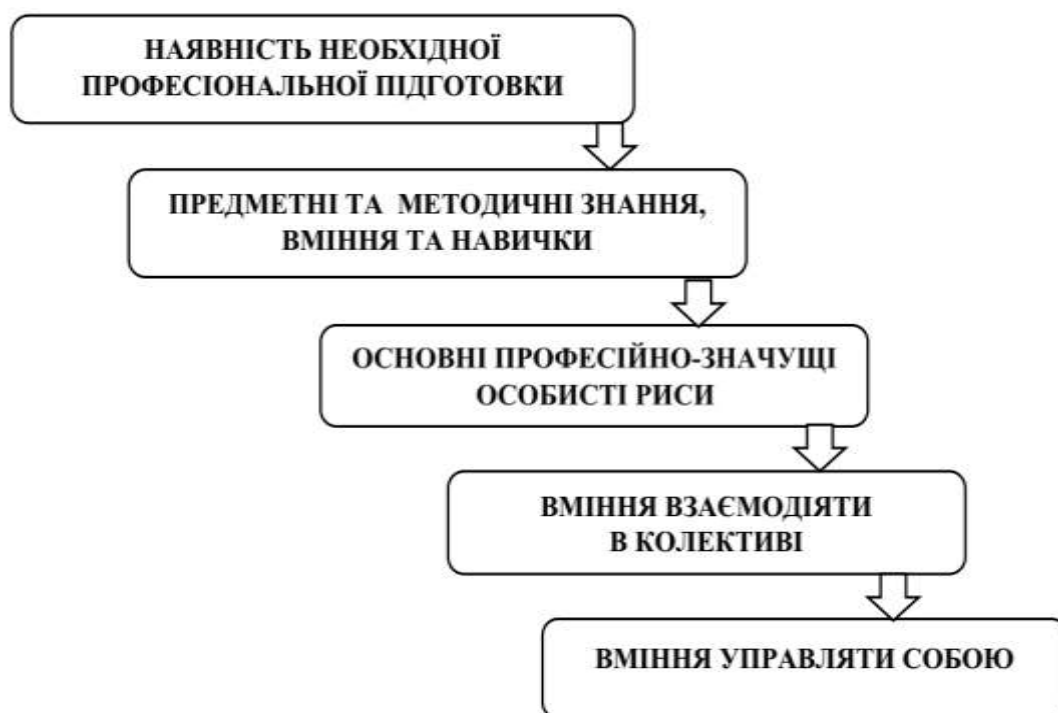


Рис. 1.4. Основні компетенції співробітника організації [10]

Таким чином, з розглянутого вище можна дійти висновку, що комунікації здійснюються у різних видах і формах, дослідження яких дозволяє визначити способи підвищення їх ефективності.

На особливу увагу заслуговують міжособистісні комунікації, які залежать від безлічі факторів. Вивчення впливу різних факторів, таких як зворотний зв'язок, статусні відмінності, компетентність, довіра та сумісність працівників, культурні відмінності та багато інших, дозволить вивчити процеси міжособистісних комунікацій.

Таким чином, комунікація в сучасних умовах має конкретну спеціалізацію знань і навичок, при цьому професіоналізм співробітників є необхідною умовою ефективності діяльності організації. Крім того, великий потік інформації всередині господарюючого суб'єкта викликає необхідність для успішної взаємодії працівників вибудовувати певні форми комунікації. Для підвищення

ефективності комунікації як механізму взаємодії використовують інструменти, представлені таблиці 1.4.

Таблиця 1.4

Основні інструменти комунікацій [23]

Виді інструментів	Характеристика інструментів
Аналітичні інструменти	Анкетування, моніторинг персоналу, зворотній зв'язок
Інформаційні інструменти	Інтернет-сайти, корпоративний сайт, email-повідомлення ЗМІ, дошки-стенди, акції, розпродажі
Комунікаційні інструменти	Корпоративні свята, навчання, тренінги, професійні конкурси, змагання
Організаційні інструменти	Наради, зібрання, виступи керівництва

Ефективне застосування інструментів комунікації сприяє подальшому вдосконаленню її управління. Головна роль у цьому процесі належить інформаційним інструментам. Застосування нових інформаційних технологій сприяє активній взаємодії із зовнішнім середовищем, яке безпосередньо впливає на ефективність діяльності організації за рахунок формування міцних ділових зв'язків, залучення нових клієнтів та збільшення обсягів продажів. Так, наприклад, розсилки компанії щодо проводимих акцій та розпродажів допомагають залучити увагу потенційних покупців. Застосування комунікативних інструментів дозволить створити комфортну атмосферу всередині організації, а від взаємодії між співробітниками в багатьох аспектах залежить результативність їхньої діяльності.

Усе це свідчить про значення комунікації та її вплив на ефективність діяльності організацією. Причому для вирішення завдання підвищення ефективності необхідна розумна організація обміну інформацією, налагодження

внутрішньої комунікації з працівниками та зовнішньої з клієнтами, постачальниками та підрядниками з реалізацією механізму взаємодії та професійного спілкування як інтерактивного (двостороннього) взаємодії працівників і керівників підрозділів. Таким чином, для розвитку своєї діяльності, організації повинні широко застосовувати внутрішню та зовнішню комунікацію як складову управлінського процесу з механізмом інтерактивного взаємодії працівників. Добре налагоджена комунікація дозволяє організації ефективно функціонувати та динамічно розвиватися усім процесам за рахунок злагодженої координації між її учасниками. Головна роль комунікативного процесу належить інформаційним інструментам обміну та передачі інформації, які дозволять створити комфортну атмосферу.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1:

1) комунікація висуває вимоги до кожного з учасників управлінської взаємодії. Ефективна міжособиста комунікація через ряд причин дуже важлива для успіху в управлінні як окремим працівником, так і організацією в цілому. Вона вимагає від кожної зі сторін певних навичок та вмінь, а також наявності певного рівня взаєморозуміння;

2) усвідомлення важливості комунікації для досягнення спільних цілей дає розуміння того, чому це є реальною проблемою для менеджерів. Дослідження показують, що недостатня комунікація може призвести до розбіжностей, непорозумінь, помилок і конфліктів на робочому місці. Крім того, відсутність ефективної комунікації може стати причиною пропуску термінів і втрати клієнтів;

3) комунікація – це невід'ємна частина нашого повсякденного життя, в основі якої лежить передача та сприйняття інформації, ідей та емоцій між людьми. Вона включає в себе як вербальні, так і невербальні форми спілкування, і є ключовим фактором успішної взаємодії та розуміння в суспільстві. Ключові навички комунікації в менеджменті дозволяють створювати продуктивну робочу атмосферу, вирішувати конфлікти, переконувати людей у своїй точці зору та будувати довгострокові відносини з клієнтами;

4) управління персоналом потребує особливої уваги до комунікації. Ефективність роботи менеджера насамперед залежить від ефективності його комунікацій, від його навичок ділового спілкування. Чи не все, що роблять керівники, щоб полегшити організації досягнення її цілей, потребує ефективного обміну інформацією, а якщо люди не зможуть обмінюватися інформацією, ясно, що вони не зможуть працювати разом. А уникнути втрати інформації неможливо на всіх напрямках її передачі;

5) комунікація в сучасних умовах має конкретну спеціалізацію знань і навичок, при цьому професіоналізм співробітників є необхідною умовою

ефективності діяльності організації. Крім того, великий потік інформації всередині господарюючого суб'єкта викликає необхідність для успішної взаємодії працівників вибудовувати певні форми комунікації;

б) ефективне застосування інструментів комунікації сприяє подальшому вдосконаленню її управління. Головна роль у цьому процесі належить інформаційним інструментам. Застосування нових інформаційних технологій сприяє активній взаємодії із зовнішнім середовищем, яке безпосередньо впливає на ефективність діяльності організації за рахунок формування міцних ділових зв'язків, залучення нових клієнтів та збільшення обсягів продажів.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ КОМУНІКАЦІЙ У МЕНЕДЖМЕНТІ КОМПАНІЇ «СХІД-ЗАХІД»

2.1. Характеристика стану управління комунікаціями компанії «Схід-Захід».

Базою дослідження є компанія «Південний Захід» – оптово/роздрібна мережа магазинів професійної косметики та інструментів для перукарів. За даними штатного розкладу, а також посадових інструкцій, в яких зазначено систему підпорядкування, організаційну схему подано так:



Рис. 2.1. Схема організаційної структури управління

У компанії обрано лінійно-функціональний тип організаційної структури управління. Даний тип структури заснований на дотриманні єдиноначальності, лінійної побудови структурних підрозділів та розподілу функцій управління між ними, реалізує принцип демократичного централізму, при якому підготовка та обслуговування рішення проводиться колегіально, а ухвалення рішення та відповідальність – лише першим керівником одноосібно. За кінцевий результат

загалом відповідає лінійний керівник (генеральний директор), завдання якого полягає в тому, щоб всі функціональні служби вносили свій внесок у його досягнення. Лінійно-функціональний тип структури синтезує найкращі властивості лінійної структури (чіткі зв'язки підпорядкованості, централізація управління в одних руках) та функціональної структури (розподіл праці, кваліфікована підготовка рішень). Враховуючи невелику чисельність персоналу, вибір організаційної структури є оптимальним.

Ознайомившись зі штатним розкладом організації, у структурі управління можна назвати адміністративний відділ, відділ управління складом і відділ кадрів.

До адміністративного відділу входять:

- генеральний директор;
- керуючий роздрібною мережею;
- головний бухгалтер;
- офіс – менеджер.

У відділ управління складом входять: товарознавець; пакувальники; вантажники.

До відділу кадрів входять:

- начальник відділу кадрів;
- менеджер з підбору персоналу;
- помічник менеджера з персоналу.

У мережі представлений широкий асортимент якісних продуктів для майстрів перукарського мистецтва:

- косметика для догляду за волоссям та шкірою голови,
- препарати для фарбування,
- засоби для укладання,
- інструменти та аксесуари,
- продукція для манікюру та педикюру,

– декоративна косметика.

Займати лідируючі позиції на ринку професійних продуктів для волосся компанії дозволяє, зокрема, наявність ексклюзивних та прямих контрактів з іноземними виробниками. Підтвердженням стабільного розвитку компанії є показники господарської діяльності, які представлено у Таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Основні показники господарської діяльності компанії «Схід-Захід»

Показник, одиниця виміру	2023	2024	Відхилення	Темп зміни, %
Товарообіг у діючих цінах, тис. грн.	7380,0	10187,5	2807,5	138,0
Валовий дохід, тис. грн.	1700,0	2196,8	496,8	129,2
Валовий дохід у % до товарообігу	23,0	21,6	-1,5	93,6
Витрати обігу, тис. грн.	1498,0	1551,7	53,7	103,6
Витрати обігу у % до товарообігу	20,3	15,2	-5,1	75,0
Прибуток від реалізації, тис. грн.	202,0	645,1	443,1	319,4
Рентабельність продажів, %	2,7	6,3	3,6	231,3

З даних таблиці 2.1, можна зробити ряд висновків. Товарообіг у звітному періоді збільшився на 2807,5 тис. грн. (на 38%). Валовий прибуток збільшився на 496,8 тис. грн., та його рівень знизився на 1,5%. У динаміці у сумі валового доходу позитивно вплинуло збільшення обсягу товарообігу. Витрати звернення у аналізованому періоді збільшилися на 53,7 тис. грн., у своїй їх рівень знизився на 5,1% стосовно обороту, що можна оцінити позитивно. Прибуток від реалізації збільшився на 443,1 тис. грн., рентабельність продажів підвищилася на 3,6% і до кінця періоду 6,3%. Якщо порівняти темпи зростання економічних показників діяльності, можна помітити, що найвищий темпи зростання має показник прибутку. Дещо нижчий темп зростання валового доходу та виручки від реалізації. Найнижчий темпи зростання витрат. Таким чином, характеризуючи організацію, можна дійти висновку, що компанія «Південно-Захід» – це досить велика регіональна роздрібна мережу професійних магазинів із власним стилем,

єдиними стандартами обслуговування по всій країні, ексклюзивною продукцією та найширшим асортиментом.

Слід наголосити, що на практиці однією з необхідних умов успішного досягнення мети що стоять перед організацією є наявність ефективних комунікацій. Разом з тим, саме комунікації є одним з найбільш дискусійних процесів у галузі управління, щодо якого чіткості та ясності в розумінні поки не досягнуто. Так, за визначенням дослідників, «комунікація - це функція управління, що дозволяє за допомогою правильно організованої передачі інформації забезпечити надійне поєднання всіх ланок підприємства та їх взаємодія («нервова система»)).

Комунікація розглядається як один із управлінських інструментів. Тому важливо провести аналіз управління комунікаціями у компанії. Враховуючи, що комунікації відбуваються з елементами довкілля, першим кроком важливо проаналізувати цей аспект. Результати аналізу середовища організації представлено у Додатку А.

За даними проведеного аналізу середовища організації, які наведено у таблиці Додатку А, можна дійти висновку, що взаємодія із середовищем вбудовується лише за виникненні стратегічних проблем компанії. З'ясовано, що в цій компанії обрано лінійно-функціональний тип організаційної структури управління, який заснований на дотриманні єдиноначальності, лінійної побудови структурних підрозділів та розподілу функцій управління між ними, реалізує принцип демократичного централізму, при якому підготовка та обслуговування рішення проводиться колегіально, а ухвалення рішення та відповідальність – лише першим керівником одноосібно. За кінцевий результат загалом відповідає лінійний керівник (генеральний директор), завдання якого полягає в тому, щоб усі функціональні служби робили свій внесок у його досягнення. Можна відзначити чіткі зв'язки підпорядкованості, централізація управління у одних руках.

Таблиця 2.2

Результати анкетування співробітників

№ п/п	Питання	Бали				
		5	4	3	2	1
1	Різноманітність видів комунікацій (горизонтальні, вертикальні, діагональні) та їх якість	-	12	40	36	2
2	Всі види комунікацій представлені в організації	-	11	41	36	2
3	Забезпеченість функції комунікації регламентуючими документами (інструкціями, правилами і т.п.)	-	-	24	36	30
4	Як Ви оцінюєте ефективність проведення ділових нарад (наприклад, наявність певних правил проведення)?	-	4	30	47	9
5	Як Ви оцінюєте своєчасність інформації (Наприклад, про зміну цін)?	-	2	17	41	30
6	Достатність для Вашої діяльності про плани, перспективи організації	-	1	18	38	33
7	Доступність необхідної для роботи інформації	-	3	27	45	15
8	Різноманітність форм ділової комунікації (ділова бесіда, нарада, ділові переговори і т.п.)	1	2	44	28	15
9	Якість та своєчасність вертикальних комунікацій (від керівника до підлеглого)	-	2	17	41	30
10	Координація комунікацій	-	3	30	57	9

З метою аналізу управління комунікаціями в компанії «Схід-Захід» проведено анкетування, у якому взяли участь 90 чол., що становить 70% чисельності персоналу. Бланк анкети представлений у Додатку Б. Респондентам потрібно було оцінити показники за 5-бальною шкалою (де 5 це найвищий бал,

«відмінно», а 1 нижчий бал, «вкрай незадовільно»). Результати проведеного анкетування (відповіді респондентів) наведено в таблиці 2.2.

За даними таблиці 2.2, проведеного анкетування, можна дійти висновку, що 40 чол. (44% опитаних) відповіли, що різноманітність видів та якість комунікацій вони оцінюють на середньому рівні, 38 чол. (42% опитаних) нижче за середнє, лише 12 чол. (13%) оцінили цей показник як хорошому рівні.

Забезпеченість функції комунікації регламентуючими документами (інструкціями, правилами тощо) переважну більшість опитаних (66 чол., 73%) оцінили нижче середнього, лише 24 чол. (27%) оцінили цей показник задовільно.

Така ситуація спостерігається з оцінці ефективності проведення ділових нарад: 56 чол. (62%) оцінили його нижче за середнє, 30 чол. (33%) оцінили як середній рівень.

Такий важливий показник як своєчасність інформації більшістю опитаних оцінюється вкрай низькому рівні (71 чол. чи 79%), лише 17 чол. (19%) оцінюють його як задовільний.

Подібна картина спостерігається за показником достатності для діяльності співробітників інформації про плани та перспективи організації. Зокрема, 71 чол. (79%) оцінюють його нижче за середнє, а 18 чол. (20%) середньому рівні.

Отже, результати проведеного анкетування показують, що комунікації у компанії «Схід-Захід» потребують удосконалення. Дослідження під час аналізу документів показало, що у компанії відсутні правила, інструкції, положення щодо комунікації як явища, зокрема, відсутні положення про структурні підрозділи, в яких зазвичай прописуються основи взаємодії співробітників, керівників (правила, терміни узгодження рішень, документів тощо). Відсутні і правила, інструкції щодо обміну інформацією всередині організації та за її межами.

Отже, однією із проблем є відсутність локальних актів про комунікації в компанії. Проявами цих проблем є:

- претензії клієнтів не доводяться до керівництва;
- інформація про зміну цін доводиться керівником до співробітників невчасно (одному з дрібнооптових клієнтів виставили рахунок за старою ціною, потім довелося терміново вносити зміни до договору надання послуг та виставляти новий рахунок). Подібні ситуації негативно впливають на репутацію компанії, відгуки клієнтів.

Разом з тим, діагональні комунікації (зв'язки з іншими начальниками та іншими підлеглими по діагоналі) дуже важливі для ефективного функціонування організаційної мережі комунікацій, адже мережа цих зв'язків доповнює реальну структуру в організації. Серед форм ділової комунікації в аналізованій організації використовуються: ділова розмова та ділова бесіда. Ділова розмова – найпоширеніший ситуативний контактний метод. Мета такої комунікації – обмін інформацією щодо конкретного питання.

Основні функції ділової бесіди: початок, контроль та координування вже розпочатих заходів; обмін інформацією; спілкування працівників, міжособистісні та ділові контакти; підтримка ділових контактів з партнерами у зовнішньому середовищі. Основна мета ділової розмови – обміну інформацією. Залежно від предметного змісту розрізняють ділові розмови наступного змісту: найм та звільнення персоналу, «доручення виробничого завдання», аналіз та вирішення конфліктних ситуацій, використання новацій, трудова та виробнича дисципліна.

Ділова нарада (загальноприйнята форма ділового спілкування щодо обговорення виробничих питань та проблем, що вимагають колективного осмислення та рішення).

При цьому спостереження показало, що у проведенні ділових нарад у компанії є недоліки: початок та завершення наради найчастіше проводяться не в призначений час, недотримання регламенту, неузгоджені правила роботи на нараді.

Ділові переговори – специфічний вид ділової комунікації, має правила і закономірності, використовує спільний аналіз проблем. Ділові переговори – інструмент як внутрішніх, і зовнішніх комунікацій.

Переговори проходять три стадії: стадія аналізу, де необхідно зібрати інформацію та обміркувати її; розібратися у проблемі; визначити інтереси своєї та іншої сторони; стадія планування, на якій треба обміркувати всі можливі варіанти вирішення проблеми, спрогнозувати можливий алгоритм поведінки іншої сторони та свою реакцію; стадія дискусії потребує використання принципів проведення переговорів.

Результативність комунікацій в компанії «Схід-Захід» в цілому визначається трьома основними факторами:

- відкритий менеджмент;
- усвідомлення менеджментом цінності та необхідності комунікацій з персоналом;
- кваліфікований та досвідчений менеджер комунікацій, що володіє сучасними технічними ресурсами.

З огляду на те, що у компанії відсутня регламентація управління комунікаціями, регламентація процесу комунікації, можна стверджувати про наявність недоліків у системі управління комунікаціями в компанії «Схід-Захід».

Також спостереження показало відсутність інформації щодо планів та перспектив розвитку організації, що може спричинити послаблення мотивації співробітників, оскільки колектив не інформується про стратегію діяльності компанії.

Проблема щодо управління комунікаціями в організації полягає переважно у вертикальних комунікаціях. Внаслідок відсутності положень про структурні підрозділи, а за деякими посадами та посадовими інструкціями, кожен розуміє свої обов'язки по-своєму, ґрунтуючись на власному досвіді підкріплення тих чи

інших своїх дій від керівництва. Максимум, що отримує працівник у плані директив управління – це усний інструктаж.

Горизонтальні комунікації також ускладнені, оскільки відсутнє розуміння подальших перспектив розвитку компанії, її стратегії немає єдиної мети, що згуртовує колектив. Разом з тим, від ефективності саме горизонтальних комунікацій між рівними за рангом керівниками, групами та їх рядовими членами залежить успіх координації відносин у компанії.

Загалом можна назвати недостатню координацію комунікацій, що є організаційним бар'єром комунікації.

Серед сучасних інформаційних технологій у компанії використовуються персональні комп'ютери, електронна пошта, телефони. Отже, рівень забезпечення організації технічними засобами комунікації реалізації комунікаційних функцій можна назвати достатнім.

Отже, проведено аналіз управління комунікаціями в організації щодо типу організаційної структури управління як формальної мережі передачі інформації, які у компанії форм комунікацій, особливостей діагональних, вертикальних і горизонтальних комунікацій, комунікаційне забезпечення тощо.

За результатами проведеного дослідження управління комунікаціями в організації виявлено проблеми:

- відсутність локальних актів про комунікації в організації;
- відсутність правил проведення ділових нарад;
- відсутність інформації про плани та перспективи організації.

Усе це підтверджує необхідність розробки заходів щодо управління комунікаціями у компанії.

Отже зазначимо, що оцінка (аналіз) організаційних комунікацій має мати регулярний характер, що дозволяє виділити комунікаційний моніторинг як інструмент управління, змістом якого є систематичне спостереження та аналіз динаміки розвитку організаційних комунікацій. Моніторинг комунікаційних

процесів сприяє накопичення практичного досвіду в управлінні комунікаціями та підвищення точності прогнозування наслідків рішень.

2.2. Аналіз етапів комунікаційного процесу в компанії «Схід-Захід».

Для повноти дослідження, було здійснено анкетування персоналу компанії, що працює в центральному офісі. При цьому використовувалася анкета (див. Додаток В) питання, якою стосувалися організаційних комунікацій, в результаті вийшло різноманітне результати, описані далі.

Організаційна структура компанії є лінійно – функціональною. У добре розвинена система зовнішніх комунікацій, т.к. розвиток відносин із клієнтами, їх залучення та якісне обслуговування є одним із пріоритетних завдань у роботі компанії.

У компанії також добре розвинена та внутрішня комунікація. Щотижня по п'ятницях керуючий проводить збори в центральній філії, де обговорюються успіхи, досягнення, невдачі та перспективи як компанії, так і його співробітників. Працівників компанії, що найбільш відзначилися, публікують на сторінці в інтернеті, де описують усі їхні заслуги. У процесі зборів ведеться протокол, який має містити основні положення виступів, питання та рішення, прийняті за ними. На цих зборах здійснюються низхідні та висхідні комунікації.

Вертикальні комунікації в компанії «Схід-Захід» відбуваються згори донизу, тобто. від вищої ланки до службовців нижчої ланки. Таким чином, апарат управління видає доручення або іншу форму повідомлення та спускає її нижче за відділами. Горизонтальні комунікації в компанії «Схід-Захід» переважно протікають неформальним чином, безпосередньо через спілкування між співробітниками і відбуваються як і в апараті управління, так і на рівнях, що знаходяться нижче, під апаратом управління.

Колектив співробітників центральної філії компанії «Схід-Захід» налічує сьогодні 93 особи. За наданими даними про чисельність можна сказати, що плинність кадрів не перевищує 10%. І цей показник для компанії є нормальним, оскільки в бізнесі, що активно зростає, особливо на стадії масового найму, рівень плинності може бути вищим і становити трохи більше 20%. У наведених нижче таблицях та рисунках представлені деякі соціально-демографічні характеристики співробітників компанії «Схід-Захід».

Таблиця 2.3

Відомості про вік та поле співробітників компанії «Схід-Захід»

№ п/п	Найменування показника	Чисельність	Частка у загальній чисельності (%)
1	Фактична чисельність персоналу	93	100
2	Співробітники віком до 25 років	8	8,6
3	Співробітники віком від 26 до 35 років	68	73,12
4	Співробітники віком від 36 до 45 років	14	15,05
5	Співробітники віком понад 46 років	3	3,23
З них:			
6	Чоловіків	31	33,33
7	Жінок	62	66,67

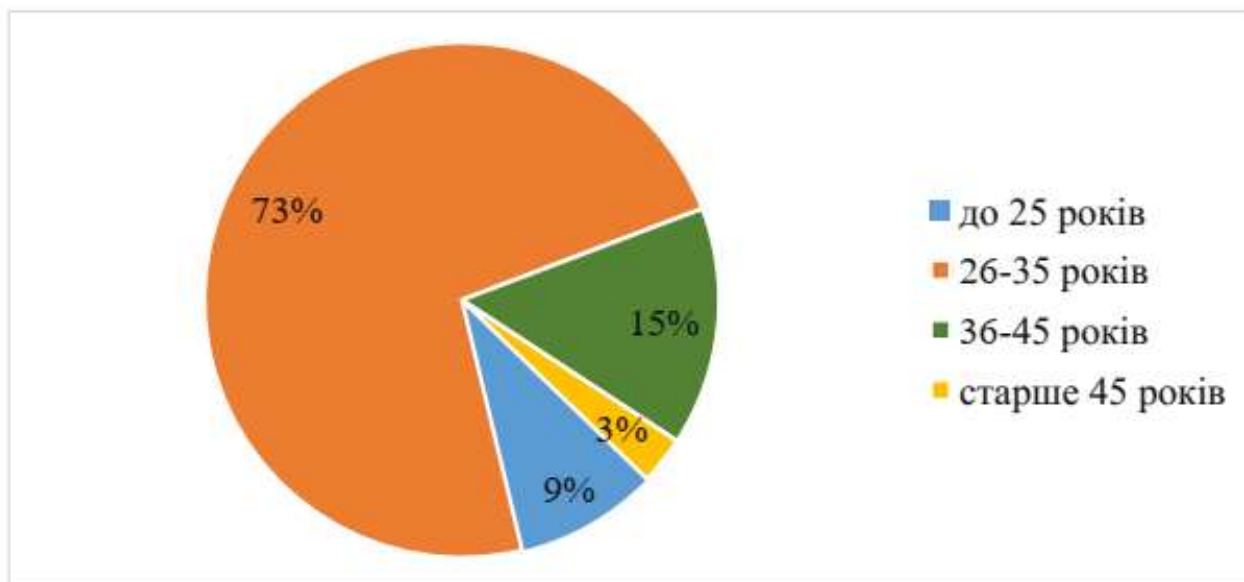


Рис. 2.2. Розподіл персоналу компанії «Схід-Захід» за віком

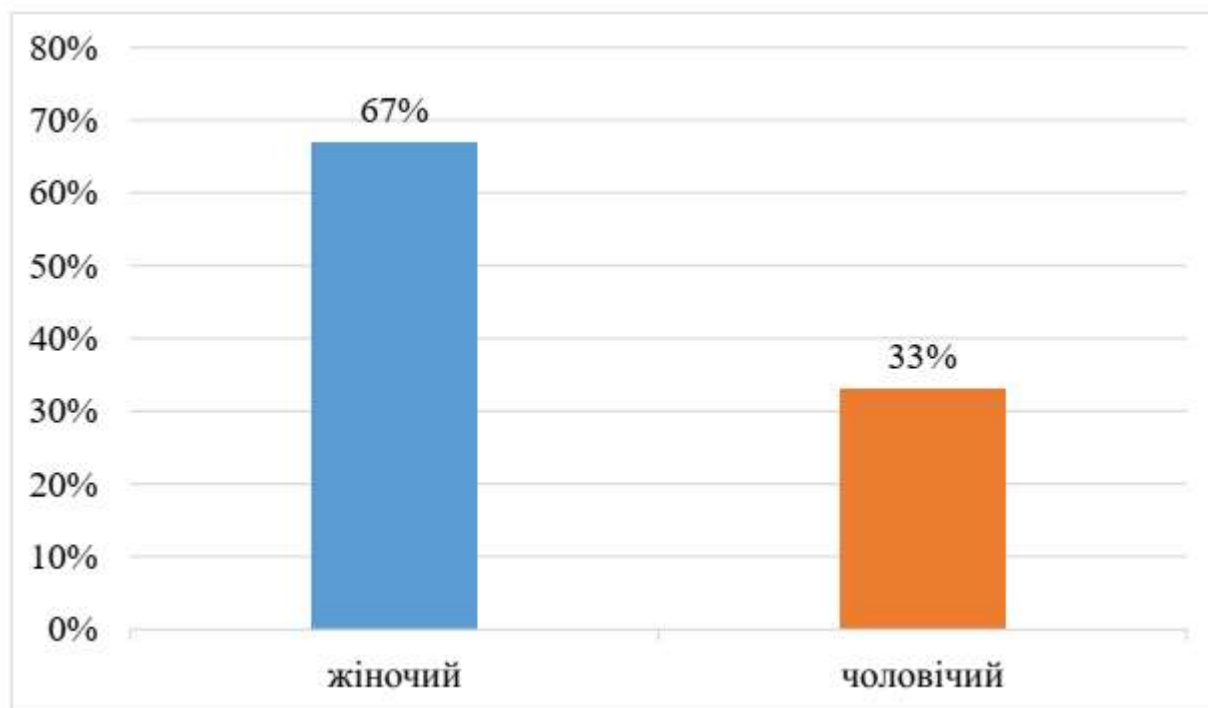


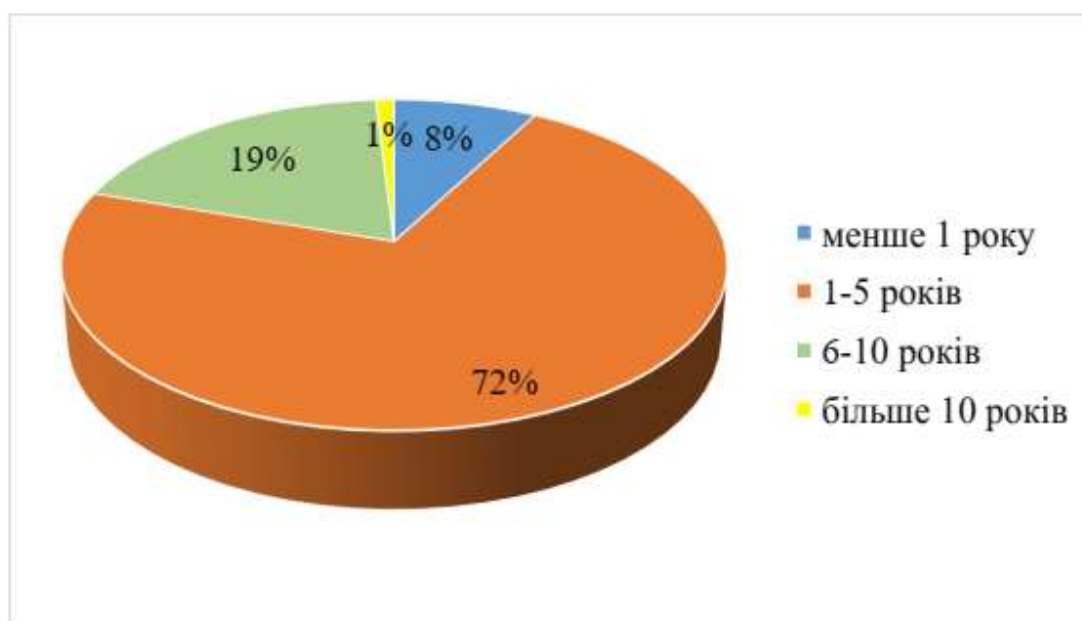
Рис. 2.3. Кадровий склад працівників компанії «Схід-Захід» за статтю

Переважає більшість жінок у колективі виправдовує результати, які вийшло з питання: «Чи існують чутки в компанії?», коли виявилось, що 78% опитаних вважають позитивним.

Таблиця 2.4

Відомості про стаж роботи персоналу компанії «Схід-Захід»

№ п/п	Стаж у системі компанії	Кількість людей	Частка у загальній чисельності (%)
1	менш ніж 1 рік	7	7,52
2	від 1 до 5 років	67	72,04
3	від 6 до 6 років	18	19,36
4	більше 10 років	1	1,08
	Загалом	93	100

**Рис. 2.4 Структура персоналу за стажом роботи**

Аналіз показав, що найбільшу частину персоналу компанії становлять люди, які працюють у ньому 1-3 роки. Більш відкритими та насиченими виявилися контакти між співробітниками компанії, порівняно із взаємини, що складаються між співробітником та керівником. Дані опитування також дозволяють сказати, що спілкування найчастіше відбувається безпосередньо візуально.

На запитання: «Більшу частину необхідної інформації ви отримуєте?» Більшість респондентів відповіли «з документів», незважаючи на те, що в анкеті не було такого варіанту. З цього, на думку автора, можна дійти висновку, що документообіг у компанії налагоджений досить добре, і працівник може впоратися зі своїми обов'язками, не відволікаючи інших від роботи. Передача наказів як і відбувається найчастіше у письмовій формі, без особистої присутності керівника. За формулою середньої арифметичної зваженої автором розраховуються індекси здатності працювати краще та задоволеності спілкуванням. Зокрема, при відповіді на запитання: «Чи могли б Ви працювати краще, ніж зараз?» було отримано розподіл відповідей, що представлено у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Чи могли б Ви працювати краще, ніж зараз.

Безперечно, зміг би	Мабуть, зміг би	Навряд чи зміг би	Не міг би ні за яких умов	Не думав про це
-	11%	52%	-	37%

Якщо прийняти значення наведених відповідей за наступною шкалою ваг: безсумнівно, зміг би – (+2), мабуть, зміг би – (+1), не зміг би ні за яких умов – (-2), навряд чи зміг би – (-1), не думав про це – (0), то оцінка здатності працювати краще за групою опитаних респондентів:

$$X = (2 * 0 + 1 * 11 + (-1) * 52 + 0 * 37) / 100 = -0,41$$

Можна зробити висновок із розрахунків, що працівники компанії вже працюють на межі своїх можливостей. Цьому свідчать результати, значення якого близько до відповіді «навряд чи зміг би». Аналогічним способом (за допомогою тієї ж шкали), як і в попередньому випадку, розраховуємо задоволеність респондентів спілкуванням з керівником – X_1 і спілкуванням з колегами – X_2 . Дані наведено у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Задоволеність респондентів спілкування з керівником

	Задоволений		Не задоволений		Важко відповісти
	повністю	частково	повністю	частково	
Спілкування з керівником	4%	21%	-	2%	73%
Спілкування з колегами	51%	10%	-	-	39%

$$X1 = (4 * 2 + 21 * 1 + 73 * 0 + 0 + 2 * -1) / 100 = 0,27$$

$$X2 = (51 * 2 + 10 * 1 + 39 * 0 + 0 + 0) / 100 = 1,12$$

З цих даних можна дійти висновку, що працівники більшою мірою задоволені спілкуванням із колегами, ніж із керівником. Причому якщо у другому випадку показник задоволеності комунікацією прагнути повної, то першому персоналу компанії так важко відповісти на питання. Але, попри це, більшість працівників організації вважають, що з керівником єдині цілі немає підстав для конфлікту. Розрахуємо індекси задоволеності за факторами, наведеними в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

Індекси задоволеності за факторами

	Так	Скоріше так, ніж ні	Важко відповісти	Скоріше ні, ніж так	Ні
Перед вами поставлені чіткі завдання	36%	41%	23%	-	-
Ваше робоче місце добре оснащене	17%	31%	38%	14%	-

Ваше робоче місце добре оснащене	17%	31%	38%	14%	-
У вас чітке коло посадових обов'язків	26%	46%	28%	-	-
Вам доступна вся необхідна інформація	54%	14%	22%	8%	2%

$$X1 = (36 * 2 + 41 * 1 + 23 * 0 + 0 + 0) / 100 = 1,13$$

$$X2 = (17 * 2 + 31 * 1 + 38 * 0 + 14 * (-1) + 0) / 100 = 0,51$$

$$X3 = (26 * 2 + 46 * 1 + 28 * 0 + 0 + 0) / 100 = 0,98$$

$$X4 = (54 * 2 + 14 * 1 + 22 * 0 + 8 * (-1) + 2 * (-2)) / 100 = 1,1$$

Тут можна зробити такі висновки: перед персоналом компанії поставлені чіткі цілі, в них швидше добре, ніж погано оснащене робоче місце, можна сказати, що є досить чітке коло посадових обов'язків і їм доступна вся необхідна інформація.

Таблиця 2.8

Дані для розрахунку коефіцієнта кореляції

	Так	Скоріше так, ніж ні	Важко відповісти	Скоріше ні, ніж так	Ні
Перед вами поставлені чіткі завдання	36%	41%	23%	-	-
Ваше робоче місце добре оснащене	17%	31%	38%	14%	-
У вас чітке коло посадових обов'язків	26%	46%	28%	-	-
Вам доступна вся необхідна інформація	54%	14%	22%	8%	2%

$$r_s = 1 - ((6 - 4) / (10 * 99)) = 1 - 0,01 = 0,99$$

За допомогою кореляційного аналізу визначають силу взаємозв'язку вимірюваних величин. Заходи взаємозалежності лише на рівні порядкової шкали виміру визначають з допомогою коефіцієнтів рангової кореляції, що використовуються вимірювання взаємозалежності між якісними ознаками, значення яких можна впорядкувати чи проранжувати за рівнем убудання (чи наростання) цієї якості у досліджуваних соціальних об'єктів. У таблиці 2.8. представлені дані, проранжовані респондентами різної статі, якими можна розрахувати коефіцієнт кореляції (r_s).

При визначенні значущості чинників, які впливають на спілкування, згідно думки опитуваних, найбільш значний вплив має стать, але відбувається розбіжність у поглядах чоловіків та жінок.



Рис. 2.5. Характер соціальної атмосфери у колективі

У ході дослідження було визначено, що більшість персоналу ніколи не спізнюється на роботу, часто виконує свою роботу вчасно, а так само рідко ходять на перерву та їм ніколи не пред'являють претензії. Виходячи з відповідей на запитання: «Як часто у Вас бувають конфлікти з кимось із членів вашого колективу?», можна зробити висновок, що співробітники компанії намагаються

усілякими методами уникати конфлікту. А щодо питання: «Який характер соціальної атмосфери в колективі?», то респонденти не були непередбачуваними, відповівши, що їхньому колективу властива ділова атмосфера. Але не можна не відзначити той факт, що на другому місці це питання є відповідь: «атмосфера взаємної поваги» (рис.2.5.).

При опитуванні персоналу компанії було лише одне питання з 42, на яке всі опитувані відповіли однаково негативно. Це питання звучить: «Ви змінили б місце роботи, якби представилася можливість? Чому?», це, на мою думку, побічно може свідчити у тому, що персонал більшою мірою задоволений сформованими у колективі взаємовідносинами, організаційними якостями компанії тощо.

Аналіз документів, спостереження, інтерв'ювання, анкетування дозволили створити цілісний портрет внутрішньої та зовнішньої системи комунікацій. У цьому можна дійти висновку про досить високий рівень розвитку комунікацій у цій організації, але виникає потреба в удосконаленні системи управління комунікаціями в компанії. Такою системою комунікацій керівник убезпечив себе від зайвих пліток і пересудів, скоротив, наскільки це можливо, витік інформації та сформував підґрунтя для подальшого розвитку компанії.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2:

1) базою дослідження є компанія «Південний Захід» – роздрібна мережа магазинів професійної косметики та інструментів для перукарів. За даними штатного розкладу, а також посадових інструкцій, в яких зазначено систему підпорядкування;

2) займати лідируючі позиції на ринку професійних продуктів для волосся компанії дозволяє, зокрема, наявність ексклюзивних та прямих контрактів з іноземними виробниками. Підтвердженням стабільного розвитку компанії є показники господарської діяльності:

- товарообіг у звітному періоді збільшився на 2807,5 тис. грн. (на 38%);
- валовий прибуток збільшився на 496,8 тис. грн., та його рівень знизився на 1,5%;
- прибуток від реалізації збільшився на 443,1 тис. грн.;
- рентабельність продажів підвищилася на 3,6% і до кінця періоду 6,3%.

3) результативність комунікацій в організації в цілому визначається трьома основними факторами: відкритий менеджмент; усвідомлення менеджментом цінності та необхідності комунікацій з персоналом; кваліфікований та досвідчений менеджер комунікацій, що володіє сучасними технічними ресурсами.

4) управління комунікаціями в організації полягає переважно у вертикальних комунікаціях. Внаслідок відсутності положень про структурні підрозділи, а за деякими посадами та посадовими інструкціями, кожен розуміє свої обов'язки по-своєму, ґрунтуючись на власному досвіді підкріплення тих чи інших своїх дій від керівництва;

5) горизонтальні комунікації також ускладнені, оскільки відсутнє розуміння подальших перспектив розвитку компанії, її стратегії немає єдиної мети, що згуртовує колектив. Разом з тим, від ефективності саме горизонтальних

комунікацій між рівними за рангом керівниками, групами та їх рядовими членами залежить успіх координації відносин у компанії.

6) за результатами проведеного дослідження управління комунікаціями в компанії «Схід-Захід» виявлено проблеми: відсутність локальних актів про комунікації в організації; відсутність правил проведення ділових нарад; відсутність інформації про плани та перспективи організації. Усе це підтверджує необхідність розробки заходів щодо управління комунікаціями в компанії;

7) аналіз документів, спостереження, інтерв'ювання, анкетування дозволили створити цілісний портрет внутрішньої та зовнішньої системи комунікацій. У цьому можна дійти висновку про досить високий рівень розвитку комунікацій у цій організації, але виникає потреба в удосконаленні системи управління комунікаціями в компанії.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ КОМУНІКАЦІЙ В МЕНЕДЖМЕНТІ КОМПАНІЇ «СХІД-ЗАХІД»

3.1. Розробка заходів щодо управління комунікаціями в організації.

Комунікаційний процес є складним і багаторівневим алгоритмом, який вимагає детального вивчення. Спочатку слід вивчити та проаналізувати відмінності корпоративних комунікацій в різних сферах діяльності. Незважаючи на різну специфіку роботи організації, комунікації все одно займають одну з найважливіших ролей в управлінні, тому цей процес вимагає детального опрацювання та дослідження.

Поточна економічна ситуація призвела до підвищення інтересу до ділового спілкування, що говорить про важливість цього питання для компаній. У зв'язку з гострою необхідністю глибшого вивчення цього питання, вчені проводять дослідження науково-методичних засад ділового спілкування у сфері управління людськими ресурсами.

Ефективна комунікація є життєво важливою для скоординованого функціонування будь-якої організації. Так, комунікаційний процес в компанії «Схід-Захід» поділяється на два основні підвиди: внутрішні та зовнішні комунікації. Внутрішня комунікація включає усі комунікаційні процеси всередині організації, тобто між різними рівнями ієрархії, відділами, службами, філіями чи окремими особами. Внутрішня комунікація у всіх організаціях має формальні та неформальні канали комунікації.

Зовнішні організаційні комунікації компанії включають всю комунікацію організації з громадськістю чи іншими організаціями. Цілі зовнішньої комунікації варіюються від зв'язків із громадськістю та створення іміджу до державних, освітніх, екологічних тощо.

Таким чином, комунікації у компанії «Схід-Захід» є невід'ємною частиною робочого процесу. Щоб бути ефективними внутрішні комунікації, як і будь-які інші форми комунікації, мають дотримуватися таких ознак: відкритість, достовірність, своєчасність, ясність, неупередженість, незалежність.

Особливого значення ці ознаки набувають у періоди постійного потоку новин, який завжди достовірних. Внутрішні комунікації у складні та невизначені часи, метою яких є підтримка співробітників, регулювання ситуації, запобігання наслідкам, недопущення подібних ситуацій у майбутньому можна назвати антикризовими.

До внутрішніх комунікацій в компанії «Схід-Захід» пред'являються такі вимоги:

1) Важливо, щоб підтримка у скрутні часи виходила безпосередньо від керівників компанії. Топ-менеджменту слід проводити відкритий діалог. Це може бути прямий ефір з керівниками, де співробітники матимуть можливість отримати відповідь на своє запитання.

2) Транслювати плани та подальші кроки, розуміти свої цілі, за необхідності коригувати, оцінюючи наявні ризики.

3) Важлива швидкість. Затримка в кілька днів, швидше за все, посилить ситуацію всередині колективу і дасть привід для питань та сумнівів. Якщо точної інформації та сформульованого плану немає, слід вийти з людиноорієнтованою та емпатичною комунікацією. Але зробити це, не вичікуючи якогось моменту.

4) Бути на зв'язку, підтримувати та запитувати «як справи». Продовжувати вести регулярну комунікацію зі співробітниками, відстежувати настрої, оновлювати інформацію, згідно з новими вступними ззовні: стежити за новинами, оновленням нормативно-правових актів

5) Створити єдину службу чи вікно підтримки для термінової юридичної та психологічної допомоги. Це дозволить отримати відповідь в екстреному випадку,

знизить паніку, допоможе прояснити ситуацію, відгородить від необдуманих вчинків.

Отже, комунікації всередині Компанії виконують безліч функцій, пов'язаних однією метою – об'єднати в єдине ціле організовану діяльність усередині організації, створення ефективної робочої обстановки на підприємстві. Основні функції комунікації, які визначаються в компанії «Схід-Захід»:

- інформація – передача інформації для людей, які у одній організації;
- контроль - комунікації (письмові, усні або навіть невербальне) також використовується як частина управлінського контролю, для планування операцій, оцінки ефективності, наряду та мотивації персоналу;
- мотивація. Проблема для менеджерів полягає в тому, щоб знайти баланс між контролем, мотивацією та ефективністю. Надмірний контроль може знизити ініціативу і фактично призвести до зниження продуктивності, з меншою спрямованістю на те, що хоче клієнт, і великим наголосом на тому, що, на думку працівників, хоче керівництво.

Обмежувальна і регулююча функція традиційної послідовної моделі комунікації не забезпечує своєчасну доставку потрібної інформації потрібним людям всіх рівнях сучасної організації.

Оскільки вертикальна комунікація пов'язана ієрархією та функцією, комунікація обмежена, відсутня інтеграція між функціями. Послідовна модель обмежує інновації та не дозволяє організаціям ефективно використовувати інформаційні ресурси.

Розвивається нова модель паралельного спілкування - вона орієнтована на ціль і наголошує на інтерактивний процес, що підтримує одночасне і спонтанне спілкування.

Оскільки комунікація є важливим елементом організаційної структури, розвивається новий тип «Networking» організації з формальними та

неформальними інтерактивними комунікаційними структурами у всіх підрозділах та на всіх рівнях компанії.

У міру того як навколишнє середовище стає динамічнішим, загальна тенденція полягає в тому, щоб організації переходили від механістичної структури до органічної структури, щоб залишатися конкурентоспроможними.

Усередині організації зазвичай існує чотири типи нетворкінгу:

- колесо: даний тип існує, коли є керівник з кількома підлеглими, які підпорядковуються безпосередньо, без консультацій чи зв'язків друг з одним;
- ланцюжок: у ланцюжку комунікаційної мережі інформація передається послідовно наступному співробітнику вище або нижче службовими сходами;
- коло: даний тип є трирівневу ієрархію, в якій співробітники нижнього рівня спілкуються один з одним і безпосередньо з людиною наступного рівня. Потім цей рівень підпорядковується безпосередньо вищому рівню. Зв'язок також відбувається вниз між рівнями;
- зірка, або всеканальний нетворкінг, є скоріше ідеалом, ніж реальністю: кожен член організації може безпосередньо спілкуватися на рівних з усіма іншими членами.

Найбільш поширеним типом нетворкінгу є «колесо», найменш поширений – «зірка», де найбільше можливостей для зворотного зв'язку і зазвичай найвищий моральний дух співробітників.

Усі аспекти ефективної комунікації (вербальної та невербальної), які ми розглянули, мають вирішальне значення для створення та підтримки командного духу в компанії «Схід-Захід».

У групи є певні атрибути, які не мають випадковий набір людей. До таких групових характеристик належать:

- почуття ідентичності. Існують загальновизнані межі групи, які визначають, хто «всередині», а хто «поза», хто «ми», а хто «вони». Людям

зазвичай необхідно відчувати, що вони «належать» та приймаються іншими. Організації намагаються створити у своїх співробітників почуття корпоративної ідентичності та створити привабливий імідж підприємства;

- відповідність чи прийняття «норм» поведінки та відносини, що об'єднують групу;

- мета та лідерство. Більшість груп мають чітко виражену мету чи набір завдань, і більшість із них спонтанно чи офіційно обирають окремих осіб чи підгрупи, щоб очолити їх. Лідерство допомагає координувати та спрямовувати членів групи та їх діяльність.

Усі групи мають набір поведінкових очікувань, тобто моделей поведінки, які зазвичай вважаються придатними у певному контексті. Ролі нерозривно пов'язані з комунікаціями. Комунікація є основною лідерською якістю та базою управлінської роботи.

Щоб внутрішні комунікації працювали справді добре та показово, компанія «Схід-Захід» побудувала сучасну корпоративну культуру, позначила концепцію спілкування між співробітниками та створила сприятливу для цього атмосферу, де кожен зможе спілкуватися у будь-який час та про все (у розумних межах).

Сучасний простір надав можливостей керівникам компанії для освоєння професійного рівня модерації комунікаційних каналів в особі освітніх ресурсів та джерел отримання інформації в управлінні підприємством. Ключовими умовами у такому разі стала поінформованість та використання методів передачі інформації, кваліфікованість у використанні каналів зв'язку у процесі спілкування у колективі, а також профілактика та обачність щодо виникнення конфліктних ситуацій при комунікації компонентів.

Особливості комунікацій в управлінні персоналом та роль керівника служби персоналу у побудові комунікаційної системи організації проілюструємо нижче на рисунку 3.1.



Рис. 3.1. Особливості комунікацій в управлінні персоналом компанії «Схід-Захід»

Рівень продуктивності спілкування між співробітниками, відділами організації безпосередньо сформувався із загальної психологічної атмосфери у соціальній групі у межах компанії. В наслідок цього, виникла необхідність застосування горизонтальної (на рівних), а не вертикальної (зверху-вниз) комунікації менеджером при взаємодії з колективом, що підкріплюється підвищенням авторитету керівництва та знання ним дійсної обстановки серед персоналу. Такий підхід до комунікації дає високі темпи виробництва продукту діяльності компанії «Схід-Захід» та низький відсоток плинності кадрів. Кожен механізм має певну структуру, що вибудовується в концепції певних принципів. Врахування закономірностей розвитку грамотної взаємодії між суб'єктами організації веде до ефективної систематики досягнення цілей компанії.

Інноваційні цифрові технології під час роботи з персоналом також знизили відсоток конфліктів між керівництвом та співробітниками завдяки точності роботи.

Доцільно виділити такі перспективи в управлінському функціоналі компанії «Схід-Захід» під час роботи з каналами зв'язку з використанням інформаційно-технічних ресурсів:

1) негативна динаміка трудомісткості, підвищений рівень гнучкості управлінської структури прийнятих рішень та зростання якісних показників аналітичної інформації, що виникає в організаційному процесі;

2) розвиток стратегічного порядку денного та інструментів прогнозування наступних ключових обставин;

3) становлення та реалізація наступних інформаційно-технологічних засобів управлінських рішень.

Під час управління бізнес-процесами та виконання повсякденних завдань, співробітники через відсутність стимулу до спілкування та обміну інформацією між відділами та підрозділами регулярно стикаються з протиріччями, конфліктами та непорозумінням. Це в першу чергу впливає на залучення і корпоративний дух співробітників, і звичайно, на ефективність, ускладнює згуртованість, збільшує вартість людських ресурсів і навіть призводить до ліквідації компанії (бо співробітники не відчувають себе захищеними). Тому важливо розуміти, що база побудови корпоративної культури – спілкування. Напрями розвитку методів комунікації в компанії «Схід-Захід» наведено на рис. 3.2.

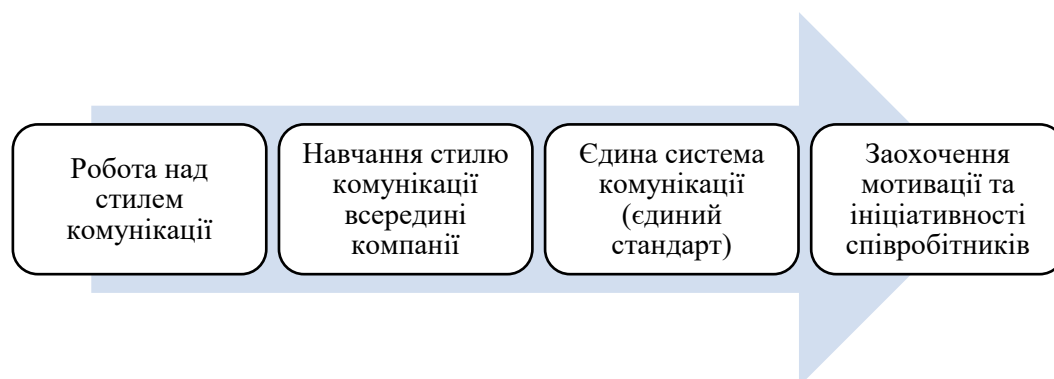


Рис. 3.2. Напрямки розвитку методів ділової комунікації в компанії «Схід-Захід»

Комунікація є основою для функціонування компанії «Схід-Захід». Завдяки комунікації відбувається збір, аналіз та систематизація інформації всередині та поза організацією, забезпечуючи взаємодію з клієнтами, партнерами, конкурентами та постачальниками. Вербальне спілкування, а також цифрові документи та звіти займають важливе положення та відіграють ключову роль у комунікації всередині компанії. Внутрішньофірмове спілкування, як і наше повсякденне спілкування, є ексклюзивним для конкретної організації.

Комунікація є загальним процесом для всіх співробітників, але основна відповідальність лежить на менеджерах середньої та вищої ланки компанії, оскільки вони активно впливають на процес організаційної комунікації через управління. Тому підвищення навичок комунікацій та їх зміцнення серед менеджерів середньої та вищої ланки є ключем до ефективної взаємодії в компанії «Схід-Захід».

3.2. Основні напрямки вдосконалення комунікаційного процесу в організації.

Комунікації – це одна з найскладніших та неоднозначних проблем організаційної поведінки. Це процес обміну ідеями, думками та іншою інформацією в усному та письмовому вигляді за допомогою символів чи дій. Мета комунікації – домогтися від приймаючої сторони точного розуміння надісланого повідомлення.

Багато компаній у сучасних умовах, коли цінність інформації велика, мають значні проблеми, пов'язані з якістю внутрішньої комунікації, оскільки інформація – один з найважливіших інструментів управління будь-якою компанією. Низька якість взаємодії між підрозділами та окремими співробітниками породжує проблеми у різних галузях функціонування компанії,

як у діяльності, пов'язаної зі споживачами, так у частині управління та прийняття рішень.

Основне призначення комунікації проявляється у забезпеченні взаєморозуміння сторін та вироблення узгоджених дій задля досягнення єдиного результату.

Комунікація в організацію – це, насамперед, інструмент, який дозволяє потрапляти інформації «куди треба», «коли треба» і «у тому вигляді, у якому необхідно». Це інструмент, з якого організації можуть керувати своєю ефективністю, забезпечуючи досягнення поставлених цілей, необхідний рівень взаємодії з партнерами, споживачами, постачальниками. Чіткі комунікації в організаціях допомагають вирішенню більшості проблем, з якими стикається організація.

Незважаючи на велику кількість публікацій про те, як модель комунікації має бути організована, існує інша проблема – з якого боку підійти до виправлення ситуації, що склалася, як правило, роками.

У рамках даної роботи наведено практичний досвід компаній «Схід-Захід» з дослідження власної внутрішньої комунікації та визначення первинних для компанії напрямів діяльності щодо зміни внутрішньої комунікації на краще.

Формалізація проблеми. У ході оцінки задоволеності співробітників 10% співробітників відзначили низький рівень комунікації між підрозділами та співробітниками компанії, внаслідок чого недостатньо ефективно працюють як підрозділи, так і компанія загалом. На рівні окремого співробітника це проявляється у незбалансованій обізнаності, що викликає особистий дискомфорт на робочому місці.

Група керівників вищої та середньої ланки управління провели внутрішнє дослідження з метою встановити, що має найбільший вплив на внутрішню комунікацію і з чого розпочати покращення якості внутрішньої комунікації.

Спочатку група керівників прийняла такі теоретичні основи щодо важливості та значущості комунікацій, а також її видів та базової моделі комунікації – Таблиця 3.1.

Таблиця 3.1

Теоретичні основи щодо важливості та значущості комунікацій для керівництва компанії «Схід-Захід»

1. Комунікації важливі з таких причин	1.1. Керівники витрачають від 75 до 95% часу комунікації. 1.2. Комунікації необхідні ефективності управління. 1.3. Комунікації необхідні затвердження авторитету і вираження волі керівника. 1.4. Добре налагоджені комунікації сприяють зростанню задоволеності співробітників та забезпечення ефективності у роботі організації.
2. Види комунікацій:	2.1. За засобами зв'язку: міжособистісне та за допомогою ІТ. 2.2. За формою спілкування: вербально та невербально. 2.3. По каналах спілкування: формальні та неформальні. 2.4. За спрямованістю каналів спілкування: низхідні, висхідні, горизонтальні, діагональні.
3. Комунікація завжди включає в себе етапи:	3.1. Формування та відправлення повідомлення. 3.2. Надсилання повідомлення. 3.3. Отримання повідомлення та його розуміння. 3.4. Зворотній зв'язок.

На другому етапі групової роботи було визначено основні групи факторів, що впливають на комунікацію:

1. Особистісні фактори (довіра між співробітниками, соціальний статус, авторитет, особливості психологічного типу, дисципліна та організованість

співробітників, культура спілкування, розуміння інформації цілком, а не лише вирваних із контексту фраз).

2. Організаційні фактори (наявність регламентів, зрозумілої оргструктури, встановленої відповідальності, достатніх повноважень, єдності понять та термінів).

3. Ресурсні та інформаційні фактори (комунікаційні та інформаційні навантаження, недостатність програмного та апаратного забезпечення для обміну інформацією, недостатність неформальних каналів спілкування, дефіцит часу на спілкування, недостатність інфраструктури та виробничого середовища).

У ході цього дослідження керівникам компанії було поставлено такі завдання:

1. Оцінити чи характерний виділений проблемний фактор для компаній «Схід-Захід» і як можна оцінити його стан за 3-бальною шкалою, де:

- а) 0 – поганий стан;
- б) 1 – середній стан;
- в) 2 – відповідає можливому / встановленому нормативному значенню, дозволяє вирішувати поставлені завдання;
- г) 3 – на поточному етапі не потребує жодних покращень.

Підсумковий результат поточного стану факторів впливу на внутрішню комунікацію обчислювався за допомогою функції середнього значення $F = \text{СРЗНАЧ}(a : v)$.

2. Оцінити, який ступінь впливу фактору на кожен із етапів комунікації за шкалою:

- а) 0 – фактор не впливає на етап;
- б) 1 – фактор має незначний вплив на етап;
- в) 2 – середній вплив фактору на етап;
- г) 3 – сильний вплив чинника етап.

Підсумковий результат встановлювався шляхом підсумовування отриманих значень за проблемними факторами у розрізі етапів комунікації, а також підсумкових значень за етапами.

3. Вибрати не більше п'яти проблемних факторів із виявлених на першому та другому етапах, які є первинними для вирішення всередині компаній «Схід-Захід».

4. Встановити з факторів, що залишилися, які можна вирішувати паралельно з первинними, а які з факторів слід відкласти до моменту закінчення робіт з усунення первинних проблем.

Методи, що застосовуються під час робіт:

1. Для оцінки наявності проблемного фактору всередині компанії та ступеня впливу факторів на кожен з етапів комунікації застосовувався метод роботи у малих групах та експертний метод оцінок. Дозволялося використовувати опитування співробітників, спостереження за тим, що відбувається, матеріали щодо оцінки задоволеності персоналу.

2. Оцінка отриманих даних, формулювання висновків та вибір первинних факторів проводився повним складом групи керівників, рішення приймалися шляхом досягнення консенсусу.

Загальна кількість керівників, які взяли участь у дослідженні, склало 50% від загальної кількості керівників вищої та середньої ланки компаній «Схід-Захід».

Організація роботи групи проводилася так. Виділявся керівник загальної групи, який сформував склад малих груп. призначив завдання для виконання, визначав дату та час зустрічі для підбиття підсумків роботи та досягнення запланованого результату, вів періодичний та підсумковий контроль ходу підготовки та в рамках підсумкового обговорення виконував роль керівника дискусії. Один робочий тиждень виділявся на роботу із завданням у малих групах. Середня кількість часу, витрачена протягом тижня учасниками малих

груп, склала близько 2-х годин. Доповіді про результати роботи, обговорення та вироблення рішень зайняли 1.5 години.

В результаті роботи малих груп за першим і другим завданням були отримані такі дані, які представлено у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

**Оцінка факторів впливу на стан внутрішньої комунікації
у компанії «Схід-Захід»**

№ п/п	Етапи	Оцінка стану проблемного фактору в компанії	4 етапи комунікації				Підсумкові значення за факторами та групами
	Фактори впливу		Формування та відправка повідомлення	Передача повідомлення	Отримання та розуміння інформації	Зворотній зв'язок	
Особистісні та культурні фактори							
1.	Довіра між співробітниками	0	3	3	3	3	12
2.	Авторитет	1	3	3	3	3	12
3.	Психологічні особливості людини	1	3	3	3	3	12
4.	Пунктуальність та організованість співробітників	1	3	3	3	3	12
5.	Культура спілкування	2	0	2	2	3	7
6.	Соціальний статус	2	0	2	3	3	8
Підсумок по групі особистих факторів		1.17	12	16	17	18	63
Організаційні фактори							
1.	Єдине розуміння тих самих слів і виразів	0	2	3	3	3	11
2.	Зрозуміла організаційна структура	3	3	3	3	3	12
3.	Розподілена відповідальність	2	3	3	3	3	12
4.	Достатні повноваження	2	3	3	3	3	12
Підсумок по групі організаційних факторів		1.75	11	12	12	12	47
Ресурсні та інформаційні фактори							
1.	Комунікаційні та інформаційні навантаження	1	3	3	3	3	12

2.	Програмне та апаратне забезпечення	3	1	3	1	1	6
3.	Неформальні канали спілкування	1	0	0	1	3	4
4.	Дефіцит часу	0	2	2	3	3	10
5.	Інфраструктура та виробниче середовище	4	1	1	1	1	4
Підсумок ресурсним та інформаційним факторам		1.8	7	8	9	11	36
Підсумкові значення		1.57	30	37	38	41	146

Отримані дані оцінили загальним складом керівників і зроблено такі висновки. Загальний стан комунікації становить 1.57 бали (з трьох), що підтверджує наявність проблемних зон у внутрішній комунікації у компанії.

1. Найбільш проблемними є особистісні чинники впливу стан внутрішньої комунікації у компанії (1.17 бали).

2. Усі фактори, розглянуті керівниками, мають досить високий ступінь впливу на етапи комунікативного процесу, але найбільш проблемним етапом визнано зворотний зв'язок від співробітників за запитами та на другому місці – отримання та розуміння інформації.

3. Вибудовуючи причинно-наслідкові зв'язки група керівників дійшла єдиної думки у тому, що найбільш значущими, первинними чинниками на вирішення є:

- а) посилення довіри;
- б) розвиток внутрішнього авторитету працівників;
- в) усунення дефіциту часу;
- г) формування єдиного понятійного апарату.

4. Усунення зазначених вище проблем дозволить автоматично підвищити рівень дисципліни та організованості, оскільки довіра, авторитет та соціальний статус мають суттєвий вплив на підвищення лояльності співробітників до компанії та дотримання встановлених корпоративних стандартів.

5. Поряд з первинними зонами покращення необхідно провести роботи зі спрощення наявних регламентів роботи з метою їх зручнішої візуалізації та полегшення сприйняття рядовими співробітниками компанії. Під час перегляду регламентів роботи провести актуалізацію повноважень та відповідальності працівників.

6. Відкласти слід розв'язання задач, пов'язаних з поліпшеннями програмних та апаратних засобів, розвитком неформальних каналів спілкування.

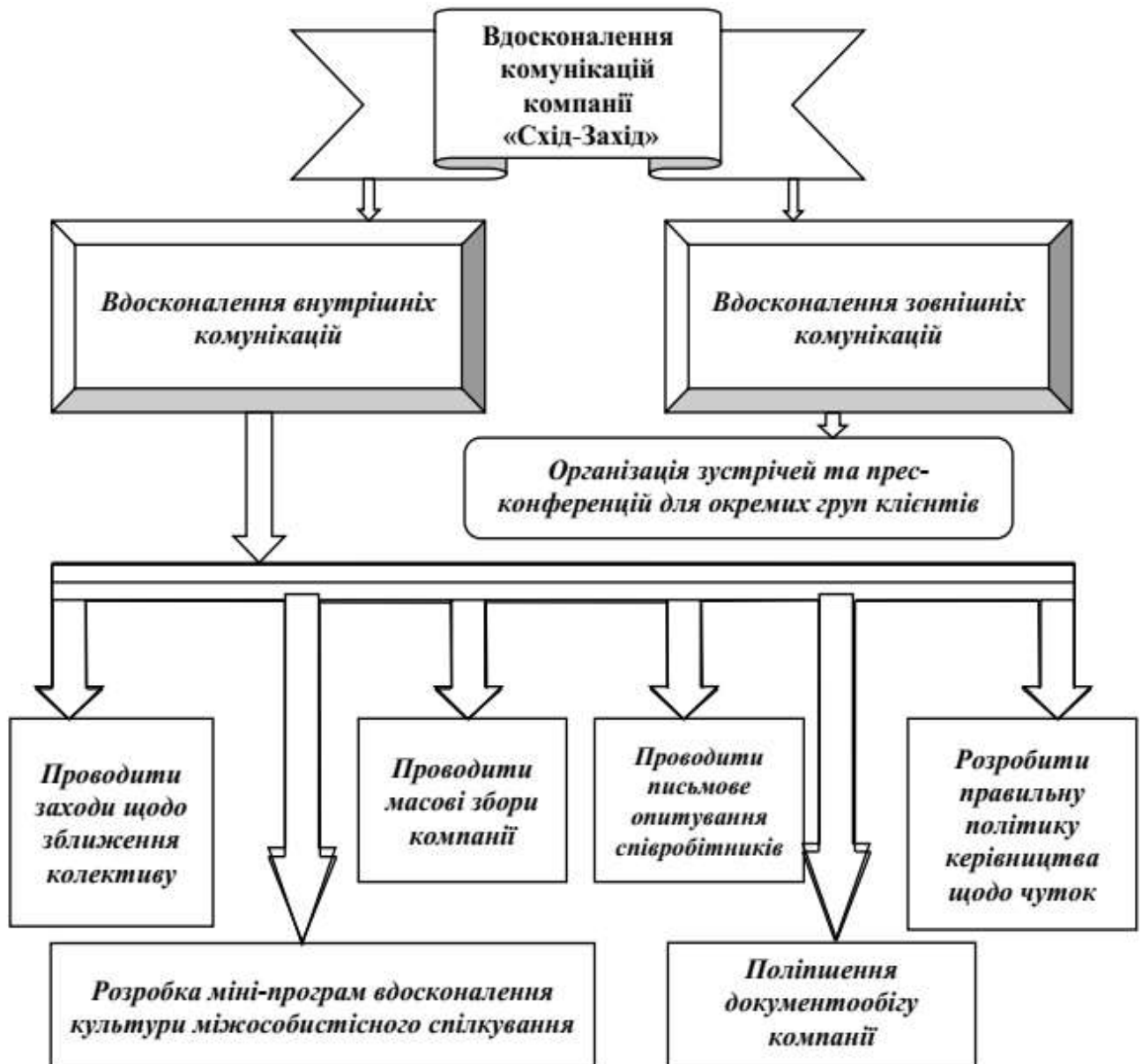


Рис. 3.2. Рекомендації щодо вдосконалення комунікацій в компанії «Схід-Захід»

У загальному вигляді рекомендації щодо вдосконалення комунікацій у компанії «Схід-Захід» можна представити за наступною схемою, яка представлена у рисунку 3.2.

Для успішної роботи співробітників необхідно розробити міні-програму вдосконалення культури міжособистісного спілкування. Мова йде про те, що кожен керівник повинен навчитися сам і навчити підлеглих чітко формулювати завдання, що міститься в інформації, що передається, правильно вибирати канал передачі інформації, навчитися стежити за мовою власних поз, жестів та інтонацій, навчитися якісно викладати свої думки, бути відкритим до спілкування. Дуже важливо також навчитися слухати співрозмовника, щоб уникнути спотворень в обміні інформацією.

З зовнішніх методів комунікації можна порекомендувати організацію зустрічей і прес-конференцій для конкретних груп клієнтів, а також розвиток старих, які вже створені в організації.

Отже, з прикладу компанії «Схід-Захід» проілюстровано можливість деталізації чинників та оцінки стану внутрішньої комунікації з допомогою роботи у малих групах та застосування методу експертних оцінок. Ця робота дозволяє знизити невизначеність і позначити пріоритетні напрями поліпшень усередині компанії підвищення якості внутрішньої комунікації, підвищення рівня задоволеності співробітників компанії, і як наслідок підвищення ефективності роботи підрозділів і у цілому. Слід зазначити, що ресурси, витрачені на дослідження, цілком окупають результат, виражений у наявності визначеності та конкретики в досить розмитій темі. Заходи, що призначаються в результаті такої роботи для кожної компанії – різні, але найважливіше, що є можливість зрозуміти, що саме змінити в такому важливому аспекті організації, як внутрішня комунікація і за бажання виміряти поточний стан і результат.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3:

1) ефективна комунікація є життєво важливою для скоординованого функціонування будь-якої організації. Так, комунікаційний процес в компанії «Схід-Захід» поділяється на два основні підвиди: внутрішні та зовнішні комунікації. Внутрішня комунікація включає усі комунікаційні процеси всередині організації, тобто між різними рівнями ієрархії, відділами, службами, філіями чи окремими особами. Внутрішня комунікація у всіх організаціях має формальні та неформальні канали комунікації.

2) усі аспекти ефективної комунікації (вербальної та невербальної), мають вирішальне значення для створення та підтримки командного духу в компанії «Схід-Захід»;

3) щоб внутрішні комунікації працювали справді добре та показово, компанія «Схід-Захід» побудувала сучасну корпоративну культуру, позначила концепцію спілкування між співробітниками та створила сприятливу для цього атмосферу, де кожен зможе спілкуватися у будь-який час та про все (у розумних межах).

4) визначено перспективи в управлінському функціоналі компанії «Схід-Захід» під час роботи з каналами зв'язку з використанням інформаційно-технічних ресурсів: негативна динаміка трудомісткості, підвищений рівень гнучкості управлінської структури прийнятих рішень та зростання якісних показників аналітичної інформації, що виникає в організаційному процесі; розвиток стратегічного порядку денного та інструментів прогнозування наступних ключових обставин; становлення та реалізація наступних інформаційно-технологічних засобів управлінських рішень.

5) з прикладу компанії «Схід-Захід» проілюстровано можливість деталізації чинників та оцінки стану внутрішньої комунікації з допомогою роботи у малих групах та застосування методу експертних оцінок. Ця робота дозволяє знизити невизначеність і позначити пріоритетні напрями поліпшень

усередині компанії підвищення якості внутрішньої комунікації, підвищення рівня задоволеності співробітників компанії, і як наслідок підвищення ефективності роботи підрозділів і у цілому. Слід зазначити, що ресурси, витрачені на дослідження, цілком окупають результат, виражений у наявності визначеності та конкретики в досить розмитій темі. Заходи, що призначаються в результаті такої роботи для кожної компанії – різні, але найважливіше, що є можливість зрозуміти, що саме змінити в такому важливому аспекті організації, як внутрішня комунікація і за бажання виміряти поточний стан і результат.

ВИСНОВКИ

На підставі проведеного дослідження, було зроблено наступні висновки:

1) комунікація висуває вимоги до кожного з учасників управлінської взаємодії. Ефективна міжособиста комунікація через ряд причин дуже важлива для успіху в управлінні як окремим працівником, так і організацією в цілому. Вона вимагає від кожної зі сторін певних навичок та вмінь, а також наявності певного рівня взаєморозуміння;

2) комунікація в сучасних умовах має конкретну спеціалізацію знань і навичок, при цьому професіоналізм співробітників є необхідною умовою ефективності діяльності організації. Крім того, великий потік інформації всередині господарюючого суб'єкта викликає необхідність для успішної взаємодії працівників вибудовувати певні форми комунікації;

3) ефективне застосування інструментів комунікації сприяє подальшому вдосконаленню її управління. Головна роль у цьому процесі належить інформаційним інструментам. Застосування нових інформаційних технологій сприяє активній взаємодії із зовнішнім середовищем, яке безпосередньо впливає на ефективність діяльності організації за рахунок формування міцних ділових зв'язків, залучення нових клієнтів та збільшення обсягів продажів.

4) базою дослідження є компанія «Південний Захід» – роздрібна мережа магазинів професійної косметики та інструментів для перукарів. За даними штатного розкладу, а також посадових інструкцій, в яких зазначено систему підпорядкування;

5) займати лідируючі позиції на ринку професійних продуктів для волосся компанії дозволяє, зокрема, наявність ексклюзивних та прямих контрактів з іноземними виробниками. Підтвердженням стабільного розвитку компанії є показники господарської діяльності: товарообіг у звітному періоді збільшився на 2807,5 тис. грн. (на 38%); валовий прибуток збільшився на 496,8 тис. грн., та його

рівень знизився на 1,5%; прибуток від реалізації збільшився на 443,1 тис. грн.; рентабельність продажів підвищилася на 3,6% і до кінця періоду 6,3%;

6) результативність комунікацій в організації в цілому визначається трьома основними факторами: відкритий менеджмент; усвідомлення менеджментом цінності та необхідності комунікацій з персоналом; кваліфікований та досвідчений менеджер комунікацій, що володіє сучасними технічними ресурсами;

7) аналіз документів, спостереження, інтерв'ювання, анкетування дозволили створити цілісний портрет внутрішньої та зовнішньої системи комунікацій. У цьому можна дійти висновку про досить високий рівень розвитку комунікацій у цій організації, але виникає потреба в удосконаленні системи управління комунікаціями в компанії.

8) з прикладу компанії «Схід-Захід» проілюстровано можливість деталізації чинників та оцінки стану внутрішньої комунікації з допомогою роботи у малих групах та застосування методу експертних оцінок. Ця робота дозволяє знизити невизначеність і позначити пріоритетні напрями поліпшень усередині компанії підвищення якості внутрішньої комунікації, підвищення рівня задоволеності співробітників компанії, і як наслідок підвищення ефективності роботи підрозділів і у цілому. Слід зазначити, що ресурси, витрачені на дослідження, цілком окупають результат, виражений у наявності визначеності та конкретики в досить розмитій темі. Заходи, що призначаються в результаті такої роботи для кожної компанії – різні, але найважливіше, що є можливість зрозуміти, що саме змінити в такому важливому аспекті організації, як внутрішня комунікація і за бажання виміряти поточний стан і результат.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бабчинська О.І. Комунікаційний процес в управлінні: основні положення. Ефективна економіка. 2018. № 9. http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/9_2018/51.pdf
2. Безкоштовна 14-денна версія CRM-системи “Sales Creatio”. URL: <https://stage.terrasoft.ua/trial?product=ua-sales>.
3. Васильченко М.І., Гришко В.В. Комуникативний менеджмент: навчальний посібник. Полтава. ПолтНТУ, 2018. -208с.
4. Використання CRM-систем на українському ринку: особливості та перспективи. URL: http://psae-jrnl.nau.in.ua/journal/2_58_2017_ukr/15.pdf
5. Войнаренко С. М. Комуникативна політика підприємств в сучасних умовах. Вісник Хмельницького національного університету. 2011. № 6. Т. 2. С.51–54
6. Германюк Н.В. Роль комунікацій в управлінні організаційним процесом. Ефективна економіка. 2021. № 10. DOI: 10.32702/2307-2105-2021.10.73
7. Германюк Н. В. Трудовий потенціал як фактор інноваційного розвитку підприємства. Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики. 2015. № 4. С. 50-55. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efmapnp_2015_4_7
8. Горбань Ю. І. Бізнес-комунікації - рушійна сила конкурентоспроможності. Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку. 2019. № 19. С. 202-205. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Piir_2019_19_19
9. Дяченко Т. О. Організаційна культура: теорія і практика : монографія. К.: Логос, 2012. 323 с.
10. Завадський Й.С. Менеджмент. – К.: Видво Європ. унту, 2003. – 640 с.

11. Жигалевич, Ж. М. & Обловацька, Н. П. (2018). Сучасні підходи до управління підприємством. Основа маркетингової діяльності підприємства: збірник наук. праць. Львів, № 3, 199-207
12. Зоріна О.І., Фадєєнко В.Ю. Вплив маркетингових комунікацій на діяльність підприємств в сучасних умовах. Науковий вісник Миколаївського національного університету ім. В.О. Сухомлинського. Серія «Економіка та управління підприємством». 2018. Випуск 21. С. 284–287.
13. Зражевська Н.І. Комунікаційні технології : лекції. Черкаси : Брама-Україна, 2015. 224 с.
14. Каламан О. Б., Дишкантюк О. В., Власюк К. В. Формування ефективних комунікацій на підприємствах індустрії гостинності як механізм підвищення якості управління персоналом. Інфраструктура ринку. 2023. № 70. URL: <http://www.market-infr.od.ua/uk/70-2023>
15. Колосок В.М., Лазаревська Ю.А. Розвиток цифрових комунікацій в сучасному менеджменті організацій. Зб. наук. пр. Університетська наука: в 4 т. ДВНЗ «ПДТУ». Маріуполь. 2020. Т. 3. С. 190–195.
16. Копитова І.В. Комунікації як основа механізму управління. Інноваційна економіка. 2016. № 5-6. С. 146-151. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek_2016_5-6_27
17. Крисько Ж.Л. Роль комунікацій в системі управління організацією. Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах інноваційного розвитку економіки : матеріали доп. Всеукр. наук.- практ. Інтернет-конф. з між нар. участю. Тернопіль : ТНЕУ, 2020. Ч. 1. С. 100–103.
18. Крисько, Ж.Л., Скишляк, О.А. Важливість неформальних комунікацій в управлінні бізнесом. Інфраструктура ринку. Електронний науково-практичний журнал, (32), 131-136. із http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/32_2019_ukr/21.pdf.

19. Литвинчук А. В. Кількісні методи оцінки ефективності комунікацій підприємства. Вісник Донецького національного університету. 2010. № 2. С. 216-222.
20. Ліфінцев Д. С. Комунікаційні важелі формування і розвитку корпоративної культури. Ефективна економіка. 2015. №1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2015_1_20
21. Лозовський О.М., Заяц О.М. Управління комунікаційним процесом на підприємстві. Specialized and multidisciplinary scientific researches. 2020. Vol 1. С. 133-137 DOI 10.36074/11.12.2020.v1.43
22. Марусей Т.В. Впровадження сучасних інформаційних систем управління персоналом. Актуальні проблеми управління та адміністрування: теоретичні і практичні аспекти: матеріали Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції науковців, аспірантів та студентів, 10 листопада 2016 р. С. 211–213.
23. Маковецька І.М. Особливості управління комунікаціями в підприємствах з ефективною взаємодією фахівців у сфері інформаційно-комунікаційних технологій. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. DOI: <https://doi.org/10.32841/2413-2675/2021-51-2>
24. Маковецька І. Організація комунікаційної діяльності на підприємстві. Економіка та суспільство. 2021. № (33).DOI: <https://doi.org/10.32782/524-0072/2021-33-37>
25. Маркіна І.А., Дячков Д.В. Основи формування системи менеджменту інформаційної безпеки підприємства. Проблеми і перспективи розвитку підприємництва. 2016. № 3(1). С. 80-88. URL: http://dspace.pdaa.edu.ua:8080/jspui/bitstream/123456789/3092/1/piprp_2016_3%281%2918.pdf
26. Матукова Г.І. Розвиток корпоративної культури організацій: сучасний стан й актуальні проблеми. Держава та регіони. 2016. № 1. С. 96-99.

27. Орел В.М., Краля В.Г. Роль комунікацій в управлінні підприємством. Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства ім. Петра Василенка. 2016. Вип. 174. С. 60–66.
28. Павленко І.Г. Комунікаційна політика як елемент систем маркетингу підприємства у процесах сучасного комунікаційного суспільства. Академічний огляд. – 2013. – № 1 (38). – С. 109-113.
29. Пацкун Т., Миронов Ю. Інформаційні технології в управлінні комунікаціями на підприємстві. ІНФО: студентський науковий вісник. URL: <http://kerivnyk.info/2012/04/patskun.html>.
30. Петькун С.М. Комунікація у процесі управління підприємством. «Економіка. Менеджмент. Бізнес». 2016. № 3. <https://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/view/752/697>
31. Пилипенко А.А., Пилипенко С.М., Отенко В.І. Менеджмент: навч. пос. – Харків: Видавничий Дім «ІНЖЕК», 2005. – 456 с.
32. Савицька Г.В. Аналіз господарської діяльності підприємства. - Мінськ: ТОВ «Нове знання», 2018.
33. Різун В. В. Теорія масової комунікації <http://journlib.univ.kiev.ua/index.php?act=book.index&book=1>.
34. Скібіцький О.М. Управління людським потенціалом: персонал, психологія, мотивація, відповідальність: монографія. – К.: ТОВ “Три-К”, 2013. – 582 с.
35. Стахурська С.А. Формування ефективної системи комунікації підприємства. <https://dspace.nuft.edu.ua/server/api/core/bitstreams/b7b3c956-8e48-45c0-a724-2e75f32e132f/content>
36. Слюсарєва Л.А., Костіна О.М. Удосконалення комунікаційної політики підприємства. Економіка і суспільство. Мукачів: Мукачівський державний університет, 2018. №16. С. 484-494.

37. Туріянська М.М. Комунікації в системі управління знаннями. Вісник економічної науки України. 2011. № 2. С. 194-196.
38. Фучеджи В.І. Swot-аналіз як інструмент антикризового фінансового управління. Актуальні проблеми розвитку економіки регіону, 2013. №9. С. 156-161.
39. CRM для продажу товарів, для інтернет-магазину. URL: <https://salesdrive.com.ua/>
40. Шевчук Н. Аналіз комунікаційної діяльності підприємства. Маркетингові технології підприємств в сучасному науково-технічному середовищі: матеріали IX Регіональної науково-практичної Інтернет-конференції молодих вчених та студентів. Тернопіль : ТНТУ, 2018. С. 50–51.
41. Шпак, Н. О. (2011). Основи комунікаційного менеджменту промислових підприємств: монографія. Львів: Видавництво Львівської політехніки.
42. Яловега Н. І. Принципи застосування основних комунікаційних інструментів у діяльності підприємств споживчої кооперації: http://www.rusnauka.com /19_NNM_2007/Economics/23199.doc.htm

Додаток А

Матриця аналізу довкілля організації

Питання аналізу	Бальна оцінка взаємодії організації із зовнішнім середовищем				
	1 бал	2 бали	3 бали	4 бали	5 балів
1.Ринок					
1.1. Чи добре організація знає свій ринок праці?	зовсім не знає	не знає	має віддалене уявлення	добре знає	володіє повною та системною інформацією про стан ринку
1.2. Які перспективи розвитку галузі?	падіння обсягів більш ніж на 5%	падіння на 1-2%	без змін	зростання на 1-5%	зростання
1.3. Як змінилася частка організації над ринком?	зменшилася більш ніж на 10%	зменшилося до 10%	без змін	без змін зростання до 10%	зростання понад 10%
2.Конкуренти					
2.1. Скільки конкурентів на ринку?	понад 20 конкурентів	від 11-20 конкурентів	від 5-10 конкурентів	від 1-5 конкурентів	немає конкурентів
2.2. Які витрати на НДДКР порівняно з конкурентами у % співвідношенні?	менше 25%	25%	50%	75%	100%
2.3. Чи має організація конкурентні переваги?	немає	незначні	аналогічні з конкурентами	значні	визначальні лідируючі позиції
3.Споживачі					
3.1. Коли востаннє проводилося вивчення потребуватиме, переваг та задоволеністю продуктом?	ніколи	більше 3 років тому	1 рік тому	цього року	минулого місяця
3.2. Чи відстежує організація соціально-економічні зміни в сегменти ринку?	ні	періодично	безсистемно	має уявлення	один з пріоритетних напрямів інформаційного забезпечення прийняття рішень
4.Збут					
4.1. Які можливості організації у прогнозуванні обсягів продажів?	не визначається	з урахуванням результатів продажів організації минулого періоду	визначається у порівнянні з продажами конкурентів	визначається з урахуванням тенденцій ринку	Визначається із застосуванням економіко-математичних моделей до накопиченої
4.2. Які сезонні коливання в галузі	непрогнозовані, суттєві	значні	помірні	незначні	без змін
4.3. Які довгострокові коливання попиту?	непрогнозовані, суттєві	значні	помірні	незначні	без змін
4.4. Чи знає організація, як споживачі отримують інформацію щодо продукту	ні	тільки для окремих груп споживачів	має уявлення	частина інформації споживача підготовлена самою організацією	організація контролює інформаційні канали
5.Загальні тенденції					
5.1. Які політико-правові зміни в суспільстві?	непрогнозовані, суттєві	значні	помірні	незначні	без змін та негативних наслідків

5.2. Які економічні зміни у суспільстві?	непрогнозовані, суттєві	значні	помірні	незначні	без змін та негативних наслідків
5.3. Які законодавчі зміни?	непрогнозовані, суттєві	значні	помірні	незначні	без змін та негативних наслідків
Середній арифметичний бал: 36					

Додаток Б**Бланк анкети**

Інструкція:

Шановний співробітник!

З метою вдосконалення діяльності компанії, проводиться анкетування щодо ефективності комунікацій.

Оцініть наступні показники за 5-бальною шкалою (де 5 це найвищий бал, «відмінно», а 1 нижчий бал, «вкрай незадовільно»):

№ п/п	Питання	Бали				
		5	4	3	2	1
1	Різноманітність видів комунікацій (горизонтальні, вертикальні, діагональні) та їх якість					
2	Всі види комунікацій представлені в організації					
3	Забезпеченість функції комунікації регламентуючими документами (інструкціями, правилами і т.п.)					
4	Як Ви оцінюєте ефективність проведення ділових нарад (наприклад, наявність певних правил проведення)?					
5	Як Ви оцінюєте своєчасність інформації (Наприклад, про зміну цін)?					
6	Достатність для Вашої діяльності про плани, перспективи організації					
7	Доступність необхідної для роботи інформації					
8	Різноманітність форм ділової комунікації (ділова бесіда, нарада, ділові переговори і т.п.)					
9	Якість та своєчасність вертикальних комунікацій (від керівника до підлеглого)					
10	Координація комунікацій					

Дякуємо за участь!

Додаток В**Анкета****Шановний співробітник!**

Просимо Вас взяти участь у дослідженні. Для відповіді питання необхідно: уважно прочитати варіанти відповідей; вибрати один з них, що найбільше відповідає вашій думці і поставити знак «+» навпроти нього; якщо відповідь не пропонує варіантів, напишіть свою відповідь якомога повніше або, якщо Ви не маєте відповіді, потрібно поставити прочерк.

Опитування є анонімним.

1. Тривалість Вашої роботи у колективі?

менше 1 року	1-3 роки	4-10 років	більше 10 років

Як ви могли б охарактеризувати контакти?

	між співробітником та керівником	між співробітниками організації
2. Вони практично відсутні		
3. Перевага письмових контактів особистим		
4. Керівники постійно особисто спілкуються із співробітниками		
5. Обмежені та несуттєві		

8. Інше, напишіть що _____

9. Більшу частину необхідної інформації ви отримуєте?

1) від керівника;

2) від колег;

3) інше, напишіть що _____

10. Які види відносин більшою мірою характерні для вашої роботи?

1) формальні;

2) неформальні.

3) однаковою мірою формальні та неформальні.

11. Найчастіше на роботі Ви спілкуєтеся?

1) безпосередньо візуально

2) за телефоном

3) через Інтернет

4) інше, напишіть що _____

12. Ви змінили б місце роботи, якби представилася можливість?

Чому? _____

Наскільки Ви задоволені спілкуванням?

	Задоволений		Не задоволений		Важко відповісти
13. Спілкуванням із керівником	повністю	частково	повністю	частково	
14. Спілкування з колегами					

Наскільки часто:

	часто	рідко	ніколи
15. Ви спізнюєтеся на роботу			
16. Ви виконуєте свою роботу у строк			
17. Перерви на відпочинок			
18. Вам висувають претензії			

19. Яке твердження про відносини між працівником та роботодавцем відповідає Вашій думці?

- 1) у працівника та роботодавця єдині цілі і немає підстав для конфлікту
- 2) у працівника та роботодавця протилежні інтереси та відносини між ними потребують постійного узгодження, регулювання та координації
- 3) наймані працівники та роботодавці домовиться між собою ніколи не зможуть
- 4) не знаю, не думав(а) про це

20. Як відбувається передача розпоряджень?

- 1) за безпосереднього контакту з керівником
- 2) у письмовій формі

Що найбільше впливає спілкування? Оцініть в балах, (5 балів - найбільш значний критерій, а 1 бал - найменш значущий).

	Бал
21. Статъ	
22. Вік	
23. Сімейний стан	
24. Посада	
25. Тривалість роботи у компанії	

26. Як часто, Ви вважаєте, треба влаштовувати спільні свята та вечори дозвілля?

- 1) як найчастіше
- 2) 1-2 рази на рік
- 3) я не люблю подібні заходи
- 4) інше, напишіть що _____

27. Чи існують чутки у компанії?

- 1) так
- 2) ні
- 3) важко відповісти

Чи вважаєте Ви, що:

	Так	Швидше так, ніж ні	Важко відповісти	Швидше ні, ніж так	Ні
28. Перед вами поставлені чіткі завдання					
29. Ваше робоче місце добре оснащене					
30. У вас є чітке коло посадових обов'язків					
31. Вам доступна вся необхідна інформація					

32. Чи могли б Ви працювати краще, ніж зараз?

Безперечно, зміг би	Мабуть, зміг би	Навряд чи зміг би	Не зміг би ні за яких умов	Не думав про це

33. Як часто у Вас бувають конфлікти з кимось із членів вашого колективу?

- 1) ніколи
- 2) рідко, час від часу
- 3) із певними людьми
- 4) намагаюся уникати людей, з якими може виникнути конфлікт
- 5) постійно

Який характер соціальної атмосфери у колективі (виберіть один варіант)?

34. Дружня	
35. Атмосфера взаємної поваги	
36. Ділова атмосфера	
37. «Кожен сам за себе»	
38. Хвора, нетовариська атмосфера	

39. Інше, напишіть що _____

40. Ваша стать?

1) жіноча

2) чоловіча

41.Ваш вік. Вкажіть за цією шкалою:

до 25 років	26 – 35 років	36 – 45 років	старше 46 років

40. Ваш сімейний стан? _____

Дякую за відповіді!