

**Київський національний торговельно-економічний університет**

**Кафедра менеджменту**

**ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

На тему:

**«Управління соціальними комунікаціями в організації»**

(за матеріалами ТВЗК «Київський національний академічний театр оперети», м. Київ)

Студентка 2 курсу 8м  
групи спеціальності  
073 «менеджмент»  
спеціалізації «менеджмент  
персоналу»

Шевчук Юлії  
Віталіївни

Науковий керівник:  
кандидат економічних  
наук, доцент

Миколайчук Ірина  
Павлівна

Гарант освітньої програми:  
доктор економічних наук,  
професор

Жуковська Валентина  
Миколаївна

**Київ 2020**

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП.....</b>	<b>3</b>
<b>РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНИМИ КОМУНІКАЦІЯМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ.....</b>	<b>7</b>
1.1. Поняття та види соціальних комунікацій в організацій.....	7
1.2. Методичні засади формування соціальних комунікацій в організацій.....	12
<b>РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ СОЦІАЛЬНИХ КОМУНІКАЦІЙ ТВЗК «КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АКАДЕМІЧНИЙ ТЕАТР ОПЕРЕТИ».....</b>	<b>17</b>
2.1. Аналіз структури та методів соціальних комунікацій в організацій.....	17
2.2. Оцінка ефективності системи соціальних комунікацій в організацій.....	25
<b>РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНИМИ КОМУНІКАЦІЯМИ У ТВЗК «КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АКАДЕМІЧНИЙ ТЕАТР ОПЕРЕТИ».....</b>	<b>37</b>
3.1. Розробка стратегії соціальних комунікацій в організації.....	37
3.2. Прогнозна оцінка ефективності діяльності організації за результатами вдосконалення системи соціальних комунікацій...	45
<b>ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....</b>	<b>51</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....</b>	<b>53</b>
<b>ДОДАТКИ.....</b>	<b>57</b>

## ВСТУП

*Актуальність теми дослідження* полягає у тому, що сучасне суспільство інформаційного типу неможливо уявити без комунікації. При цьому інформація, що поширюється різноманітними способами, методами та каналами, відіграє чи не найголовнішу роль у їх застосуванні. В реальних умовах дійсності значно зростають масиви інформаційних потоків та інтенсивність інформаційного обміну, шаленими темпами впроваджуються практично у всі сфери життєдіяльності людей складні процеси інформатизації та глобалізації. Відтак, комунікаційне середовище стає важливим фактором ефективного функціонування суспільства та його підсистем. Особливо гостро постає питання менеджменту комунікацій, оскільки ефективні комунікації на практиці є необхідною умовою досягнення цілей будь-якої організації. Зазвичай неефективно налагоджена система комунікацій призводить до зниження ефективності управління та, відповідно, погіршення результатів діяльності підприємства. Водночас проблема ефективних комунікацій у сфері менеджменту часто є причиною науково-практичних дискусій, що унеможлиблює існування єдиного погляду щодо цього питання.

У численних наукових працях проблематика комунікацій здебільшого досліджувалась у контексті теорії, історії, психології та соціології. Використання комунікацій як інструмента впливу на внутрішнє та зовнішнє середовища організації є одним із засобів покращення знарядь управління сучасною організацією, що гарантують її ефективну діяльність за вимог економіки ринкового типу. Зазначені аспекти визначають важливість та актуальність даного дослідження.

*Аналіз останніх досліджень та публікацій.* Дослідження показали, що у сфері менеджменту висвітленню теоретичних та методичних засад комунікації приділено увагу у роботах А. Зверинцева, В. Жигалової, В. Бебика, Т. Коміної, та Т. Орлової. Однак практична сторона управління комунікаціями досі залишається не достатньо розкритою науковцями.



Заразом, у зв'язку із уривистим розвитком інформаційно-комунікаційних технологій, існує потреба у поновленні методичних підходів та знарядь менеджменту комунікацій. Дослідженням соціальних комунікацій займалися такі численні вітчизняні вчені як Г. Почепцов, В. Різун, М. Хилько, В. Корнеєв, А. Шелестова, Л. Пугач. Проте, їх думки щодо різних тлумачень та інтерпретацій даного поняття та явища розпорошують можливу єдність у формуванні єдиного концептуального теоретико-методологічного підходу до дослідження процесів соціальних комунікацій. Суттєвий внесок в напрямі систематизації положень соціальних комунікацій здійснено О. Холодом, однак науковець розглядає їх переважно в аспекті соціального інжинірингу, а не менеджменту організацій.

*Метою* роботи є розробка методичних та практичних рекомендацій щодо управління соціальними комунікаціями в організації.

Відповідно до поставленої мети було визначено наступні завдання:

- описати теоретичні та методологічні засади управління соціальними комунікаціями в організації;
- визначити поняття та види соціальних комунікацій в організації;
- дослідити методичні засади формування соціальних комунікацій в організації;
- дослідити систему соціальних комунікацій на підприємстві;
- здійснити аналіз структури та методів соціальних комунікацій підприємства;
- оцінити ефективність системи соціальних комунікацій підприємства;
- запропонувати заходи щодо удосконалення процесу управління соціальними комунікаціями на підприємстві;
- розробити стратегію соціальних комунікацій в організації;
- здійснити прогностну оцінку ефективності діяльності організації за результатами вдосконалення системи соціальних комунікацій.

*Предметом* дослідження є методичні, теоретичні та практичні аспекти управління соціальними комунікаціями в організації.

*Об'єктом* дослідження є процес управління соціальними комунікаціями у ТВЗК «Київський національний академічний театр оперети», що функціонує у сфері театральної та концертної діяльності, м. Київ.

*Методологічна основа.* При написанні випускної кваліфікаційної роботи були використані наступні методи дослідження: порівняння, спостереження та узагальнення – для здійснення аналізу організаційної структури підприємства; системні – для визначення факторів, що мають вплив на стан господарської діяльності підприємства; візуально-графічний – для оформлення результатів аналізу у зручній формі; економіко-статистичні – для зображення динаміки даних та їх відображення господарській діяльності.

*Інформаційну базу дослідження* становлять розробки вітчизняних та закордонних вчених-фахівців з проблематики управління соціальними комунікаціями в організації. Також були використані законодавчо-нормативні документи, навчальні підручники та посібники, періодичні видання, Інтернет-ресурси, звітні документи та статистичні дані, а також результати соціологічних досліджень ТВЗК «Київський національний академічний театр Оперети».

*Наукова новизна* одержаних результатів полягає в тому, що автором розроблено методичні підходи до удосконалення процесів управління соціальними комунікаціями на підприємстві (с. 38), а також розроблено прогностичну оцінку ефективності впровадження заходів у процесі управління соціальними комунікаціями (с. 49).

*Практична цінність* результатів роботи полягає у можливості використання результатів дослідження у поточній діяльності підприємства.

Матеріали дослідження були опрацьовані в статті «Управління соціальними комунікаціями в організації» та опубліковані у збірнику наукових праць молодих вчених ФЕМП Київського національного торговельно-економічного університету за спеціальністю «Менеджмент» спеціалізації «Менеджмент персоналу» «Менеджмент: імперативи та виклики», Частина 2, 2020 рік (додаток А).

*Структура роботи.* Робота викладена на 50 сторінках основного тексту, в т. ч. містить 10 таблиць та 12 рисунків, 10 додатків, список використаних джерел нараховує 40 джерел.



## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДОЛІГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНИМИ КОМУНІКАЦІЯМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ

#### 1.1. Поняття та види соціальних комунікацій в організації

Комунікація у сфері менеджменту відноситься до процесів управління, оскільки вони пов'язують функції планування, організації, мотивування і контролю. Формалізовано, комунікацію окреслюють як процес обміну повідомленнями між працівниками організації та суб'єктами навколишньої сфери, що несе за собою ціль вирішення певних питань. Однак треба враховувати, що комунікації являють собою не тільки обмін повідомленнями, а й закладення різноманітних форм зв'язків у суспільстві, які спрямовані на досягнення цілей підприємства. Вони представляють особливу форму впливу на працівників компанії та суб'єктів зовнішнього середовища [6].

За даними досліджень, 50-90% робочого часу керівники залучені у процеси комунікації. Менеджери різних щаблів комунікують постійно, адже таким чином вони виконують свою роль у міжособистісних відносинах та обміні інформацією, приймають рішення, здійснюють базові функції менеджменту, такі як планування, організація, мотивація та контроль. Саме у зв'язку з тим, що комунікація пронизує усі види діяльності управлінця, її називають процесом, що об'єднує усі складові організації в одне ціле. Якщо прибрати процеси комунікації, робота організації перестане бути контрольованою, стане невпорядкованою та безсистемною [19].

Визначення теоретичних та методологічних засад процесу комунікації у першу чергу вимагає формулювання сутності поняття «соціальна комунікація». Визначень дефініції «соціальна комунікація» достатньо багато, що є залежними від підходів та галузей досліджень авторів.

У процесі дослідження було зроблено висновок, що термін «соціальні комунікації» семантично невпорядкований. Причиною цього може бути

багатозначність терміну, що включає на себе і тип комунікацій, сам процес, сукупність різновидів суспільного спілкування. Складність у впорядкуванні терміну також може полягати у тому, що поняття «соціального» уже закладене у семантику слова «комунікації», адже коли двоє та більше людей комунікують, можна сказати, що вони утворюють соціум, суспільство.

В. Різун у своїх працях запропонував розглядати соціальні комунікації як систему гуртової взаємодії, що охоплює визначені знаряддя, шляхи, правила та засоби налагодження й підтримки зв'язків, заснованих на професійній діяльності. Автор зазначає, що така діяльність «спрямована на розроблення, покращення, організацію, усучаснення відносин соціуму, що формуються між соціальними інститутами». В. Різун переконаний, що «соціальні комунікації формуються за нормами взаємних стосунків, але, як і будь-які технологічні речі, завбачують застосування наукових знань про комунікацію та про все, що застосовується при становленні суспільно-комунікаційної справи» [25, с. 8–18]. У той час О. Холод при трактуванні положення соціальної комунікації акцентує увагу на удосконаленні формальних та неформальних сторін підприємства та його відновленні за допомогою соціальної комунікації [32]. Відомий фахівець Г. Г. Почепцов у своєму баченні поняття соціальних комунікацій наголошує на врахуванні соціальних оцінок та норм спілкування, що склалися на певному суспільному середовищі під час здійснення соціальних комунікацій [22].

Аналітичне осмислення результатів теоретичного дослідження щодо розкриття сутності дефініції «організаційний розвиток» дає підставу зробити висновок, що в економічній літературі існують різні визначення зазначеної наукової категорії. Результати авторського опрацювання змісту наукових підходів до визначення «організаційний розвиток» наведено у табл. 1.1.

У контексті даного дослідження ми будемо використовувати визначення **«соціальні комунікації»** як процеси здійснення соціальної взаємодії та обміну інформацією між стейкхолдерами організації, направлені на



здійснення та вдосконалення внутрішньої та зовнішньої діяльності підприємства. *Таблиця 1.1*

### **Тлумачення поняття «соціальні комунікації» за різними науковими підходами**

№ пор.	Автор, джерело	Тлумачення поняття «соціальні комунікації»
1	2	3
1.	А. Шелестова, [33]	комунікація в соціумі відображає процеси або способи розповсюдження повідомлень у суспільстві.
2.	В. Різун, [25, с.8-18]	система соціальної взаємодії, що охоплює визначені знаряддя, шляхи, правила та засоби налагодження й підтримання зв'язків, заснованих на професійній діяльності.
3.	В. Ільганаєва, [10 с.5-44]	процеси й структури, перебіг та функціонування яких здійснюється за допомогою знакових систем та форм, що мають сенс у рамках соціального просторово-часового континууму.
4.	О. Холод, [35]	це процес вдосконалення формальних та неформальних аспектів діяльності підприємства (удосконалення навиків, знань та досвіду у міжособистісній та груповій взаємодії); здійснення підвищення кваліфікації, зміни кваліфікації та забезпечення раціонального переміщення працівників, тобто постійне покращення процесів оновлення підприємства та розв'язання проблем.
5.	Г. Г. Почепцов, [22]	обмін цільними знаковими повідомленнями між людьми чи іншими суб'єктами суспільства, у яких закодована інформація, досвід, задуми, почуття тощо, що обумовлені рядом соціально значимих суджень, конкретних становищ, комунікативних областей і правил комунікації, прийнятих у заданому соціумі

*Джерело: складено автором*

Також у процесі дослідження будемо вважати соціальними будь-які комунікації підприємства, комунікантом та реципієнтом яких виступатиме людина як об'єкт соціальної діяльності.

З точки зору системного підходу комунікаційний процес можна розглядати як систему – певну сукупність елементів, взаємопов'язаних як один із одним, так і з зовнішнім середовищем, що утворюють певну цілісність. На основі вивчення думок багатьох дослідників щодо структури

комунікаційного процесу, можемо зробити висновок, що обов'язковими елементами процесу соціальної комунікації повинні бути:

- відправник або комунікант – людина, що генерує ідею або володіє інформацією та передає її;
- повідомлення (комунікат, інформація) - вербальні чи невербальні закодовані символи, що передаються між учасниками комунікації;
- канал – засіб та форма передачі повідомлення;
- отримувач або реципієнт – людина, якій призначене повідомлення та яка декодує його;
- шум – перешкоди, які можуть виникати під час комунікаційного процесу та сприяти перекручуванню інформації або її неправильній інтерпретації. Перешкоди можуть бути різні – як використання мови, так і відмінності у сприйнятті [23];
- зворотний зв'язок – наявність або відсутність відгуку щодо отриманої інформації. Необхідність зворотного зв'язку обумовлена тим, що саме він забезпечує розуміння того, як повідомлення сприйняте і розтлумачене [19]. Варто зазначити, що успішною вважається комунікація, яка пройшла повний цикл. Відправник надсилає повідомлення отримувачу, а той має однозначно зрозуміти її зміст.

За своєю природою, кожна організація – це невеликий соціум, що згуртовує однодумців, які розділяють спільну мету та цінності. Тому соціальну комунікацію підприємства можна поділити на такі основні типи як зовнішні та внутрішні соціальні комунікації, що наведені у рис. 1.1.

Соціальну комунікацію на зовнішньому рівні у рамках нашого дослідження будемо розглядати як інформаційну взаємодію підприємства із навколишнім середовищем, а саме: споживачами, постачальниками, засобами масової інформації, контрагентами та ін. Від того, наскільки правильно побудовані зовнішні соціальні комунікації, залежать: стан і стабільність позиції компанії на ринку, довгостроковість і міцність відносин з бізнес-

партнерами, імідж і репутація організації, лояльність клієнтів і обізнаність про бренд, і т. д. [12].

Зовнішні соціальні комунікації	Внутрішні соціальні комунікації
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ділові та бізнес-заходи;</li> <li>• співробітництво із суспільними та урядовими організаціями;</li> <li>• участь в організації та/або здійсненні спонсорських, соціальних та благодійних заходів та проєктів;</li> <li>• зв'язок із партнерами та постачальниками</li> <li>• маркетингові комунікації, направлені на споживача</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• team-building та корпоративні заходи;</li> <li>• комунікація та одержання інформації через внутрішні канали;</li> <li>• внутрішні засідання, зустрічі, наради;</li> <li>• участь в корпоративних та розвиваючих тренінгах</li> </ul>

Рис. 1.1. Основні типи соціальних комунікацій у компанії

*Джерело: систематизовано автором за [12] та [6]*

Нині основну роль у побудові зовнішніх комунікативних стратегій відіграють маркетингові соціальні комунікації.

Маркетингові комунікації – зв'язок, який організації утворюють з контактними групами на основі використання різноманітних засобів впливу. Контактні групи у цьому разі можуть бути представлені цільовою аудиторією, постійними клієнтами, партнерами, постачальниками і т. ін [32]. До складу зовнішніх соціальних комунікацій можна віднести визначений комплекс інформаційних заходів, який спрямований на розуміння клієнта, його потреб і усвідомлення соціальної відповідальності перед ним [1].

Зовнішні соціальні комунікації зазвичай доставляються за допомогою певного каналу зв'язку. Канали комунікації включають телевізійні рекламні ролики, радіо рекламу, друковані ЗМІ та інші традиційні канали. Інформаційні технології збільшили кількість зовнішніх каналів. Ці канали включають веб-сайти, електронну пошту, чати, текстові повідомлення та соціальні мережі, блоги і т.п. [36].



Отже, соціальні комунікації пронизують організацію, як всередині (внутрішні засідання, зустрічі, наради, процес прийняття рішень менеджерами), так і зовні – комунікації, що включають обмін інформацією та вплив на цільову аудиторію, споживачів, партнерів та постачальників. З цього можна зробити висновок, що побудова та уміле управління комунікаціями важливі не лише для налагодження процесів роботи організації, а й для формування іміджу підприємства.

## **1.2. Методичні засади формування комунікацій в організації**

Управління соціальними комунікаціями на внутрішньому рівні (рівні організації) можна розглядати як управління комунікаціями в межах організаційної структури підприємства (комунікація між рівнями управління та відділами), адже саме вони лежать в основі функціонування організаційної структури.

Г. Павловські пропонує таке визначення структури організації – це система взаємовідносин та зв'язків, що вибудовуються (або розрушуються) під час трудових процесів або наявними та потенційними шаблями системи управління персоналом, що відповідає обраній стратегії розвитку управління підприємства [17].

Саме побудова якісних каналів комунікації між шаблями управління є одним із ключових факторів ефективності прийняття рішень менеджерів, а отже і успішної діяльності підприємства.

Правильно побудована структура організації забезпечує не лише можливість оперативного здійснення рішень управлінців, а й передбачає чітке розмежування обов'язків та відповідальності між працівниками, безперервний соціально-інформаційний потік між виконавчою та керуючою ланками та можливість застосування інформаційно-психологічних методів координації між учасниками комунікації. [17]. Дана сукупність формує

уявлення організаційної структури управління як цілісності стійких зв'язків між елементами системи управління.

Звичайно, побудова такої організаційної структури підприємства, яка буде забезпечувати ефективність здійснення соціальної комунікації між кожним структурним підрозділом, процес суб'єктивний, адже залежить від ряду чинників, наведених у таблиці 2.

Таблиця 1.2

### Чинники, що впливають на вибір організаційної структури підприємства

Внутрішні чинники впливу	Зовнішні чинники впливу
Структура підприємства	Стратегія та місія організації
Внутрішня корпоративна культура та службова етика взаємовідносин	Специфіка діяльності
Стиль управління	Сфера та галузь діяльності
Формалізація управлінського процесу	Розміри організації
Рівень комп'ютеризації інформаційних потоків	Вплив зовнішнього середовища (держава, конкуренти, постачальники і т.д.)

Джерело: складено на за [7],[35] та [17]

До основних методик побудови ефективної соціальної комунікації всередині організації або її покращення, належать:

1. Стандартизація комунікацій. Одним із найкращих способів покращення комунікацій є запобігання непорозумінь, що реалізується за допомогою прийняття стандартів комунікації (наприклад, кодекс поведінки Google), які описуватимуть допустимі методи та процедури спілкування. Стандарти не повинні обмежувати працівників у самовираженні, вони повинні слугувати керівництвом для працівників, що прагнуть стати єдиною командою [18].

2. Встановлення зворотного зв'язку. Заохочення зворотного зв'язку є одним із найкращих способів утримання персоналу та підвищення його залученості. Регулярна комунікація співробітників із топ-менеджментом, збори трудового колективу, зустрічі на різних рівнях, дискусії сприяють покращенню ефективності комунікації всередині організації. Проте задля розуміння соціально-психологічного клімату та якості донесення і сприйняття

інформації працівниками, службі персоналу організації необхідно приділяти увагу моніторингу на місцях, проведенню опитувань, внутрішніх соціологічних досліджень, тощо [38].

3. Чітке розмежування обов'язків та відповідальності. Визначення робочих ролей є найважливішим компонентом покращення комунікації та морального стану на робочому місці. Працівники, які розуміють свої обов'язки та роль у головних цілях компанії, є ефективними, та продуктивними [38].

4. Створення культури взаємоповаги. У звіті Товариства з управління людськими ресурсами (Society for Human Resource Management) за 2015 рік зазначається, що «шанобливе ставлення до всіх працівників» було найбільшим фактором задоволеності роботою. Формування культури поваги вимагає чотирьох конкретних дій: вислуховування, заохочення, допомога та демонстрація емпатії по відношенню до працівників [18].

5. Використання технологій спілкування. Сучасні форми спілкування базуються на технологіях. Такі програми, як Slack, HipChat і навіть Google Hangouts, змінили спосіб спілкування компаній. Використання корпоративних месенджерів дозволяють уніфікувати робоче спілкування, а також розвивати культуру віддаленої роботи. Отже, можемо дійти висновку, що способи комунікації компанії повинні розвиватися із технологіями [18].

Задля забезпечення ефективних зовнішніх соціальних комунікацій кожна організація повинна дотримуватися власної комунікаційної стратегії та політики, процес розробки якої наведений на рисунку 1.2.

Комплекс маркетингових стратегій включає в себе аналіз економічного ринку для визначення сили споживчого попиту та пропозиції продуктів конкуруючими компаніями [11]. Цей аналіз допомагає підприємствам розуміти, як диференціювати свої комунікації. Ефективна комунікаційна політика підприємства вимагає реалізацію послідовності дій, за рахунок яких досягається намічений результат.





Рис. 1.2. Етапи розробки та реалізації комунікаційної стратегії підприємства

*Джерело: систематизовано автором за [30] [13] та [1]*

Така система етапів розробки комунікаційної політики підприємств за допомогою інструментів соціального маркетингу сприяє систематизації управлінських рішень під час перебігу зовнішніх комунікацій організації, що сприяє підвищенню ефективності комунікаційної політики підприємства, оскільки дає можливість визначити найефективніші інструменти та засоби комунікації, а також ураховує зростання можливостей зворотного зв'язку зі споживачами [30].

Отже, управління комунікаціями є досить складним процесом, що потребує стратегічного планування як на внутрішньому, так і зовнішньому рівнях. Сформована культура комунікацій може надати величезну стратегічну перевагу організації. Одним із ключових показників розвитку сучасних засобів

комунікації є зростання кількості користувачів Інтернету. Цей аспект демонструє важливість Інтернету в наші дні та необхідність присутності компаній на Інтернет-ринку.

Отже, сучасні засоби комунікацій безперервно розвиваються, пропонуючи величезну кількість можливостей для компаній, тому необхідний постійний розвиток стратегій. Стратегія комунікацій підприємства повинна відповідати навколишньому середовищу та оновлюватись так часто, аби можна було досягти максимуму лояльності клієнтів у світі, що постійно розвивається.

## РОЗДІЛ 2

### ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ СОЦІАЛЬНИХ КОМУНІКАЦІЙ ТВЗК «КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АКАДЕМІЧНИЙ ТЕАТР ОПЕРЕТИ»

#### 2.1. Аналіз структури та методів соціальних комунікацій в організації

Дослідження виконано за матеріалами підприємства «Київський національний академічний театр оперети». Театрально-видовищний заклад культури «Київський національний академічний театр Оперети» є суб'єктом господарської діяльності, яка спрямована на досягнення соціально-культурних результатів, а саме – задоволення духовних потреб людини шляхом створення і показу оперних і балетних спектаклів – кращих зразків національного та світового класичного мистецтва, а також творів сучасних українських і зарубіжних композиторів.

Історія театру бере свій початок із 1934 року. За час свого існування театр пережив багато важливих подій, трансформацій та змін, що супроводжують шлях театру від стаціонарного театру музичної комедії до статусу київського національного академічного театру оперети, отриманого у 2003 році.

Сьогодні театр оперети позиціонує себе як театр широкого профілю. На сцені Київської оперети з успіхом іде класична оперета, сучасні й класичні мюзикли, широко представлені різноманітні концертні програми (шоу-програми, концерти симфонічного оркестру, оперні та балетні концерти), сміливо втілюються різноманітні творчі експерименти. Це лауреат та переможець безлічі міжнародних музичних конкурсів, місце народження та розвитку нових талантів, можливостей та сенсаційних успішних проєктів, зустрічі провідних особистостей сучасності, царина культури, в якій дарують



незабутні емоції, дивують, а ще експериментують, безперервно удосконалюють і рухають в перед.

Водночас Київська національна оперета веде активну гастрольну діяльність по Україні та за її межами — кращим виставам колективу аплодували глядачі у Чернівцях, Львові, Івано-Франківську, Черкасах, Чернігові, Донецьку. Неодноразово театр ставав учасником театральних фестивалів у Румунії, Сербії та Литві. Офіційний слоган театру: «Київський національний академічний театр Оперети – КРОК ДО СВЯТА!» [16].

За формою власності театр Оперети є державним підприємством, тобто є власністю територіальних громад. Метою основної діяльності театру є розвиток театального мистецтва і театальної справи, формування та задоволення потреб населення в театальному мистецтві. Основна діяльність театру не має на меті одержання прибутку. Від 2017 року підприємство включено до Реєстру неприбуткових установ та організацій України [24].

Разом з тим театр має право самостійне формувати свою економічну програму, визначати порядок реалізації квитків, послуг і продукції, установлювати на них ціни, займатися підприємницькою діяльністю в обмежених рамках, вести зовнішньоекономічну діяльність. Театр самостійно розпоряджається продуктами своєї інтелектуальної праці [9].

Засновником ТВЗК «Київський національний академічний театр Оперети» є Київська міська державна адміністрація. Дата реєстрації – 16.10.2006 [2]. Видами діяльності театру є:

90.01 Театральна та концертна діяльність (основний)

58.19 Інші види видавничої діяльності

73.11 Рекламні агентства

73.12 Посередництво в розміщенні реклами в засобах масової інформації

77.29 Прокат інших побутових виробів і предметів особистого вжитку

85.52 Освіта у сфері культури

90.02 Діяльність із підтримання театральних і концертних заходів

90.04 Функціонування театральних і концертних залів [2].

За останні роки тенденції розвитку театрального мистецтва міста Києва зберігають позитивну динаміку. Станом на кінець 2019 року у Києві функціонує 20 театрів, серед яких 2 національних та 15 академічних [21]. За даними річних звітів департаменту культури київської міської державної адміністрації приріст кількості зіграних вистав у 2019 році, у порівнянні із 2017 склав 9,6%, що відповідає 500 виставам, а відносна зміна кількості глядачів вистав у 2019 році, порівняно із 2017 роком склала 11,2%, що дорівнює 79 тисяч глядачів. Кількість прем'єрних показів також збільшується із кожним роком зростає у 2019 році, порівняно із 2017 на 14,3% або на 12 вистав (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

**Показники діяльності муніципальних театрів Києва у 2017-2019 роках**

Показники діяльності театрів Києва	Період, рр.			Абсолютна зміна		Відносна зміна, %	
	2017	2018	2019	2018/2017	2019/2018	2018/2017	2019/2018
Прем'єрних показів (од)	84	90	96	6	6	7,1	6,6
Зіграних вистав (тис)	5,3	5,5	5,8	0,2	0,3	3,7	5,4
Глядачів (тис)	710	731,6	789	21,6	57,4	3	7,5

*Джерело: складено автором за матеріалами [26],[27],[28]*

Що стосується результативних показників ТЗВК «Київський національний академічний театр оперети» у період 2017-2019 років (табл.2.2), можемо бачити постійний ріст кількості зіграних вистав, а у 2019 році значний скачок – на 27,7%, у порівнянні із 2018 роком. Не зважаючи на постійне зростання зіграних вистав, кількість глядачів, що відвідали театр у 2018 році зменшилась на 8,6% (на 10,9 тисяч глядачів) у порівнянні із 2017 роком, проте у 2019 році спостерігається позитивна динаміка росту кількості глядачів – на 17,8% або 20,7 тисяч глядачів.

**Результативні показники діяльності ТВЗК «Київський національний академічний театр оперети» у 2017-2019 рр.**

Показники діяльності	Період, рр.			Абсолютна зміна		Відносна зміна, %	
	2017	2018	2019	2018/ 2017	2019/ 2018	2018/ 2017	2019/ 2018
Зіграних вистав (од.)	307	322	411	15	89	4,8	27,7
Глядачів (тис)	127,2	116,3	137	-10,9	20,7	-8,6	17,8

*Джерело: складено автором на основі інформації, наданої об'єктом дослідження*

На основі даних таблиць 2.1 та 2.2 можемо бачити, що частка глядачів, що відвідали театр оперети у 2019 році у загальній кількості глядачів муніципальних театрів Києва, складає 14,8%, що говорить про високу конкурентоспроможність ТВЗК «Київський національний академічний театр оперети» на досліджуваному ринку (рис.2.1).



Рис. 2.1. Частка кількості глядачів ТВЗК «Київський національний академічний театр оперети» у 2019 році серед кількості глядачів київських муніципальних театрів

*Джерело: складено автором за матеріалами, наданими об'єктом дослідження*

З метою виявлення тенденцій розвитку підприємства, було виконано аналіз фінансового стану нашого підприємства, спираючись на форму №2 “Звіт про фінансові результати” за 2017-2019 рік (Додаток Б), адже форма № 2



у ринковій економіці розглядається як джерело інформації про рівень економічної ефективності діяльності організації для підготовки, обґрунтування і прийняття управлінських рішень на відповідних рівнях управління.

Оскільки досліджуване підприємство має статус неприбуткової організації, аналіз чистого фінансового результату підприємства є неможливим, адже згідно із пункту 133.4.2 Податкового кодексу України [20], всі неприбуткові організації об'єднані одним принципом: доходи, отримані в межах своєї статутної діяльності, використовуються винятково для фінансування видатків на утримання такої організації, реалізації мети (цілей, завдань) та напрямів діяльності, визначених її статутними документами.

Проте, ми можемо проаналізувати чистий дохід від реалізації продукції. За даними фінансової звітності можемо бачити незначне зростання чистого доходу у 2018 році, порівняно із 2017 на 1,32%, що становить 238 тис. грн. та значне зростання показника у 2019 році, порівняно із 2018 на 104212 тис. грн., що у відсотковому співвідношенні дорівнює 571,12%. Така тенденція оцінюється позитивно, і свідчить про підвищення обсягів реалізації продукції (робіт, послуг), конкурентоспроможність підприємства.

Як ми можемо бачити, витрати підприємства зростають помірними темпами: на 5,44% у 2018 році, порівняно із 2017 роком та на 10,59% у 2019 році, порівняно із 2018. У 2019 році найбільшу частку в них займають витрати на збут (53,7%) та адміністративні витрати (38,4%), що може бути пов'язано зі стрімким зростанням чисельності персоналу та підвищенням рівня якості надаваних послуг підприємства.

На рис. 2.2. представлено темпи зростання чистого доходу підприємства, порівняно зі зростанням витрат.

Як зазначено на рис. 2.2. операційні витрати впродовж досліджуваного періоду помірно зростають, а темпи зростання чистого доходу від помірного протягом 2017-2018 року переходять у стрімкий зріст у 2019 році, що призводить до підвищення ефективності функціонування підприємства.



Рис. 2.2. Динаміка темпів зростання доходів та витрат ТВЗК «Київський національний академічний театр оперети» за 2017-2019 рр.

*Джерело: складено автором за матеріалами додатку Б*

Доцільним буде провести аналіз чисельності персоналу підприємства із обсягами діяльності на основі інформації, що розміщена у дод.В.

З даними таблиці 2.3 можемо бачити, що середньооблікова чисельність працівників постійно зростає: у 2018 році, порівняно із 2017 зросла на 28 осіб, що у відсотковому значенні становить 8,6%, а у 2019 році, порівняно із 2018 зросла на 2 особи або на 0,6%. Таким чином, можемо позитивно оцінити роботу кадрової служби у напрямку комплектування штату персоналу, що може бути пов'язане зі збільшенням попиту на послуги театру та нарощування потужностей організації.

Найбільшими темпами відбувалося зростання технічного персоналу, спеціалістів та основного персоналу, а саме художнього та артистичного персоналу, що пов'язане зі специфікою діяльності підприємства та постійним розширенням обсягів діяльності.

У дод. Г наведена організаційна структура ТВЗК «Київський національний академічний театр оперети». Як можемо бачити, за характером взаємозв'язків між елементами, дана організаційна структура має лінійно-функціональний (комбінований) тип.

**Динаміка чисельності та складу персоналу ТВЗК «Київський національний академічний театр оперети» у 2017-2019 рр.**

Штатна одиниця, ос.	Період, рр.			Абсолютна зміна		Відносна зміна, %	
	2017	2018	2019	2018/ 2017	2019/ 2018	2018/ 2017	2019/ 2018
Керівники	105	105	105	0	0	0,0	0,0
Основний персонал	186	207	208	21	1	11,3	0,5
у т.ч. художній персонал	35	39	39	4	0	11,4	0,0
арт. персонал	142	156	157	14	1	9,9	0,6
спеціалісти	9	12	12	3	0	33,3	0,0
Технічний персонал	21	24	24	3	0	14,3	0,0
Допоміжний персонал	14	18	19	4	1	28,6	5,6
<b>Середньооблікова чисельність</b>	<b>326</b>	<b>354</b>	<b>356</b>	<b>28</b>	<b>2</b>	<b>8,6</b>	<b>0,6</b>

*Джерело: складено автором за матеріалами звітності підприємства*

Такий тип організаційної структури поєднує у собі переваги лінійної та функціональної структур управління, проте має і недоліки. До переваг, притаманних організаційній структурі досліджуваного підприємства можна віднести: чіткий розподіл відповідальності та повноважень, їх часткове делегування за вертикаллю; ефективна взаємодія функціональних підрозділів; єдність та чіткість в управлінні; наявність системи підготовки рішень та можливість їх швидкого прийняття; високий професіоналізм і відповідальність керівництва та лінійних керівників.

До недоліків даного типу організаційної структури зазвичай відносять: утруднення у взаємодії функціональних та лінійних керівників, можливий опір організаційним змінам на підприємстві та неможливість синхронізації змін по окремих функціональних підрозділах, тенденції до надмірної централізації влади [5].

Можемо зазначити що на досліджуваному підприємстві даний тип організаційної структури є найбільш оптимальним, адже робота театру –



специфічна та сформована часом діяльність, що передбачає повторюваність процесів, методик та операцій, а також потребує єдності в управлінні задля досягнення головної мети функціонування театру оперети – створення свята для свого глядача.

Зовнішня соціальна комунікація театру оперети спрямована на налагодження контактів із такими стейкхолдерами організації як: глядачі, партнери, держава та ЗМІ. Забезпечує ефективний процес зовнішніх комунікацій 4 відділи театру оперети: комунікацій та зв'язків з громадськістю, продажу, маркетингу та реклами та відділ роботи з глядачем.

Особливостями зовнішньої соціальної комунікації театру оперети є націленість на різні цільові групи завдяки функціонування одразу п'яти сцен із різними напрямками, кожна з яких має своїх шанувальників (Головна сцена, сцена невеликих постановок Театру у фойє, експериментальна «Сцена 77», сцена моновистав Stage\_Lab та АРТ-Центр ім. І. Козловського). Основні канали зовнішньої соціальної комунікації та їх характеристика описані у додатку Д.

Соціальні комунікації в організації сформовані під впливом багатьох факторів (внутрішніх та зовнішніх), описаних на рис. 2.3.

Внутрішні	Зовнішні
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Організаційна структура</li> <li>• Корпоративна культура</li> <li>• Стиль управління керівництва</li> <li>• Психологічний клімат у колективі</li> <li>• Особливості діяльності підприємства</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Сформований імідж підприємства</li> <li>• Особливості галузі діяльності</li> <li>• Потреби глядачів</li> <li>• Діяльність конкурентів</li> <li>• Економічно-правове державне регулювання</li> </ul>

Рис. 2.3. Внутрішні та зовнішні фактори впливу на соціальні комунікації підприємства

*Джерело: складено автором*

Отже, театрі існує чіткий розподіл відповідальності та повноважень. Хоч і доволі широка, проте зважена та чітка організаційна структура, а також

налагоджені процедури сприяють ефективній взаємодії між структурними підрозділами підприємства, створюючи максимально позитивні умови для забезпечення якісних послуг глядачам та гостям театру. Також театр оперети використовує таку кількість каналів зовнішніх соціальних комунікацій, що забезпечує велику кількість точок взаємодії зі стейкхолдерами організації.

## **2.2. Оцінка ефективності системи соціальних комунікацій в організації**

Кожна організація використовує найрізноманітніші засоби та канали комунікацій як всередині, так і зовні підприємства.

Система внутрішніх комунікацій – це способи та методи обміну інформацією всередині організації. Найбільш поширеними методами комунікацій на досліджуваному підприємстві є:

- збори персоналу;
- наради (виробничі, технічні, оперативні);
- накази та розпорядження (постійнодіючі, разові);
- дошка оголошень;
- неформальні корпоративні заходи;
- звіти та доповіді.

Щотижня у ТВЗК «Київський національний академічний театр оперети» скликаються планові виробничі наради, що проходять під керівництвом головного директора за участю керівників усіх структурних підрозділів, а також головних спеціалістів підприємства. Такого типу наради мають на меті обговорення поточних питань організації та постановку задач. До непланових нарад відносяться технічні наради, що скликаються у зв'язку із підготовкою нових проектів (прем'єр) за участю режисерів, художників-постановників, керівників виробничих цехів (акторський цех, балет, артисти-вокалісти) та головних спеціалістів. Задля вирішення нагальних питань, проводять оперативні наради. Окрім того, під час роботи структурних підрозділів у разі

необхідності можуть скликатися оперативні збори працівників (наприклад, по цехах) або керівників структурних підрозділів із їхніми заступниками тривалістю 10-15-20 хв.

Засобом контролю процедури проведення нарад є протоколи. Оперативні наради та збори можуть проводитися без ведення протоколу. Наказом ТВЗК «Київський національний академічний театр оперети» рішення, прийняті та озвучені на нарадах, беруться до роботи одразу після закінчення наради, не чекаючи оформлення протоколу. Веденням протоколів нарад та контролем за виконанням доручень займається відділ документального забезпечення та контролю.

Накази та розпорядження виступають формою низхідних вертикальних комунікацій, а звіти та доручення – висхідних вертикальних та горизонтальних комунікацій.

Задля виявлення особливостей внутрішньої соціальної комунікації, основних засобів, частоти та глибини комунікаційних процесів на ТВЗК «Київський національний академічний театр оперети» було проведено анкетування за використання Google-форми, що представлено у додатку Е. Анкета складається із 12 питань та містить в собі такі види питань, як відкриті, закриті та напівзакриті, дихотомічні, поліваріативні та шкальні. В опитуванні взяло участь 30 осіб, серед яких 10 осіб або 33,3% займають керівні посади, а 66,7% опитуваних (20 осіб) відповідно посади виконавців. Серед опитуваних працівників 5 осіб віком 20-30 років, 5 працівників віком від 30 до 40 років, 10 осіб віком 40-60 років та 10 працівників віком від 60 років.

Серед опитуваних працівників найбільш популярними соціальними мережами, якими користуються не менше 1 разу на тиждень, виявились Facebook та Instagram, що отримали однакову кількість (з можливістю вибору декількох) відповідей – по 25. Також варто зазначити, що 100% опитуваних працівників підписані на офіційну сторінку ТВЗК «Київський національний академічний театр оперети» у Facebook і лише 5 осіб, що складає 16,7% опитуваних слідкують за офіційною сторінкою організації в мережі Instagram.



Проте такі дані свідчать про достатньо високу лояльність працівників до організації та залученість у життя театру.

Одним із каналом комунікацій як формальних, так і неформальних за останні роки стали месенджери – системи обміну миттєвими повідомленнями як правило через мережу Інтернет. За даними нашого дослідження, зображених найбільш популярними серед працівників театру є такі месенджери як Viber та Telegram, на третьому місці знаходиться Facebook, останнє ж місце посідає месенджер WhatsApp.

Також після проведеного дослідження було виявлено, що працівники театру активно використовують месенджери як засіб соціальної комунікації під час роботи. На рисунку 2.4 представлені результати дослідження частоти використання найпопулярніших месенджерів для робочих комунікацій. Більшість опитуваних використовують щодня для вирішення робочих питань Facebook, Telegram та Viber. Найменшою популярністю користується месенджер Skype. Проте, ми можемо бачити певну дисгармонію у використанні месенджерів для робочих комунікацій працівниками, адже частина опитуваних може зовсім не використовувати тим чи іншим месенджером, у той час, як інша частина використовує їх щодня. Можна дійти висновку, що у працівників нема єдності у користуванні месенджерами для робочих питань, що може призводити до ускладнення комунікаційних процесів.

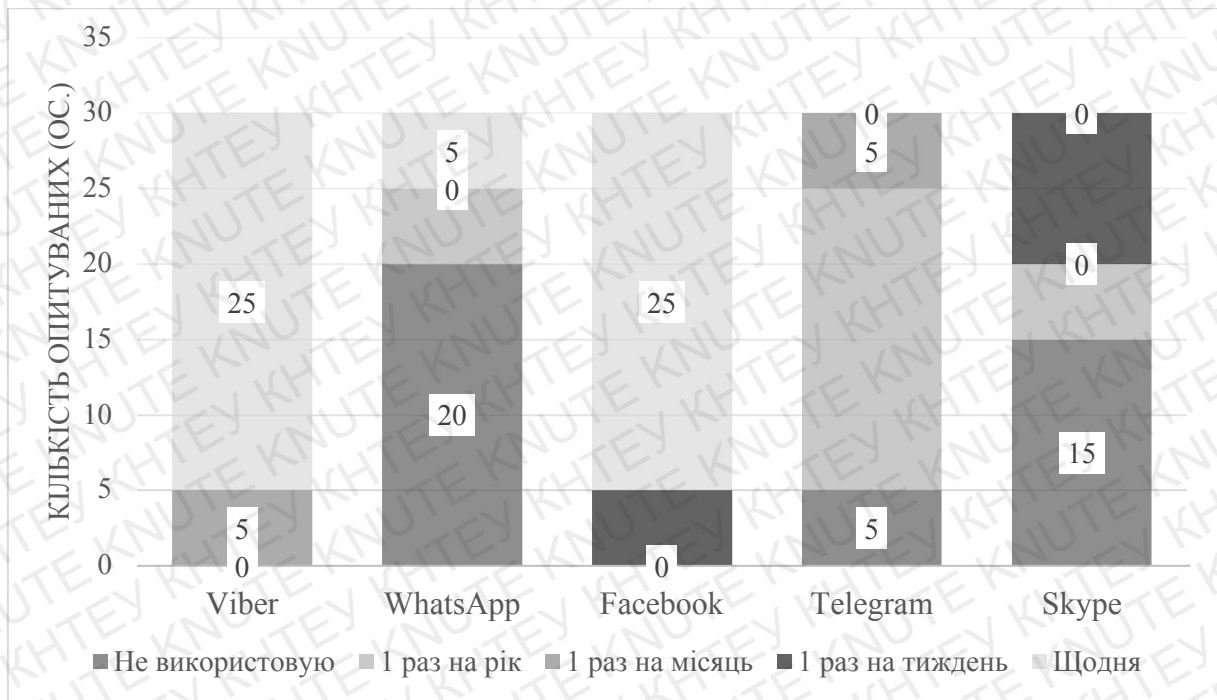


Рис. 2.4 Періодичність використання месенджерів працівниками театру для робочих комунікацій

Джерело: складено автором на основі опитування працівників підприємства

Для оцінки рівня поінформованості працівників щодо подій підприємства, було задане шкальне питання «Оцініть ваш рівень поінформованості щодо поточних подій у театрі», де 1 – «Уся інформація ніби проходить повз мене», а 5 – «Я поінформований/на щодо усіх подій театру». За результатами проведеного дослідження, 66,7% або ж 20 осіб поставили максимальний бал 5, 16,7% або по 5 осіб оцінили свій рівень поінформованості на 2 та 3 бали із 5 можливих. Розрахуємо загальний коефіцієнт поінформованості працівників за формулою:

$$Kin = \frac{\sum_{i=1}^n Kbi}{\sum_{i=1}^n Kbmaxi} \quad (2.1)$$

де  $\sum_{i=1}^n Kbi$  – сума фактично присвоєних опитуваними працівниками балів поставленому питанню;

$\sum_{i=1}^n Kbmaxi$  – максимальна сума балів, які міг присвоїти працівник поставленому питанню;

$n$  – кількість осіб, що взяли участь в опитуванні.

Діє умова  $Kin = 1$ .

Розрахунок показав, що коефіцієнт поінформованості працівників щодо поточних подій у театрі складає 0,83, що є близьким до 1 та характеризує рівень поінформованості працівників як достатньо високий, але такий, що потребує підвищення.

Відповідно до результатів анкетування, наведених на рисунку 2.5, основними джерелами інформації для працівників щодо подій в організації є колеги (25 виборів), керівник (15 виборів) та сайт театру (також 15 виборів). Варто відмітити, що 7,7% працівників отримують інформацію через портал новин та зовнішні джерела, що свідчить про широку мережу каналів комунікацій. Відповідно до цих результатів можемо зробити висновок, що у театрі переважають горизонтальні канали соціальних комунікацій, а керівники не в змозі донести повний об'єм інформації до усіх підлеглих, що ми визначаємо як негативне явище у зв'язку із особливостями організаційної структури підприємства.

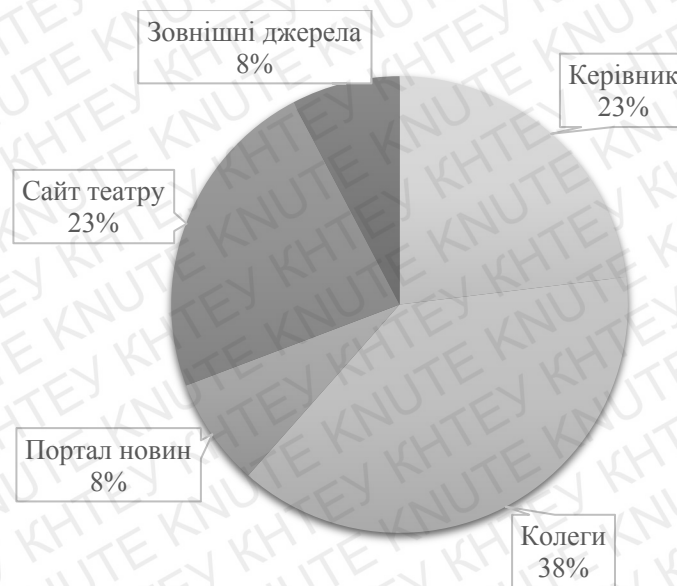


Рис. 2.5 Канали соціальних комунікацій працівників організації

*Джерело: складено автором на основі опитування працівників підприємства*

Проведене анкетування також дало можливість з'ясувати рівень поінформованості працівників щодо таких сфер діяльності театру як кадрові зміни, кар'єрні можливості, соціальні ініціативи, можливості навчання та розвитку, фінансові результати організації та звернення керівництва.



Результати опитування наведені на рисунку 2.6 та показують, що серед слабких місць внутрішньої соціальної комунікації театру є соціальні ініціативи, можливості навчання і розвитку та фінансові результати організації. Також негативною тенденцією можемо вважати зовелику кількість інформації у таких сферах як кадрові зміни та звернення керівництва, що перевантажує канали комунікацій із працівниками.

Такий стан справ свідчить про концентрацію комунікацій кадрового відділу на кадрових змінах у той час, як працівники потребують більше інформації стосовно можливостей навчання та розвитку. Також негативно оцінюється якість комунікації керівників, адже попереднє опитування показало, що керівники не є основним джерелом інформації працівників, у той час працівниками оцінений даний канал як перевантажений, що свідчить про недовіру до керівництва або невмінням менеджерів донести необхідну інформацію у невеликих об'ємах.



Рис. 2.6 Рівень поінформованості працівників стосовно різних сфер функціонування підприємства

*Джерело: складено автором на основі опитування працівників підприємства*

У зв'язку із актуальними подіями епідеміологічної ситуації в Україні та світі опитуваним було задане питання, щодо впливу карантинних обмежень на

процеси комунікації в організації. 100% респондентів відповіли, що якість комунікацій не змінилась, що свідчить про швидку реакцію керівництва на можливі труднощі, продиктовані змінами зовнішнього середовища. Також можемо зробити висновок, що наявні проблеми у системі соціальних комунікацій не пов'язані із зовнішніми подіями, а сформовані давно.

На питання необхідності створення єдиної корпоративної платформи/месенджера задля ефективного обміну інформацією 20 осіб, що становить 66,7% опитуваних, відповіли «Так», 16,7% або ж 5 осіб не змогли визначитись із вибором та 16,7% (5 осіб) вказали відповідь «ні».

Відповідно до вимог часу та результатів проведеного опитування, можемо вважати, що важливим каналом як внутрішньої, так і зовнішньої соціальної комунікацій будь-якої організації є веб-сайт. Веб-сайт будує перше враження про організацію, є його візитівкою та виступає своєрідною об'єднуючою ланкою між організацією та комунікантами.

Веб-сайт ТВЗК «Київський національний академічний театр оперети» є офіційним джерелом інформації, що створений з метою висвітлення своєї діяльності та взаємодії із глядачами, працівниками, партнерами та іншими стейкхолдерами. Сайт оформлено у червоно-білих тонах, що є корпоративними кольорами організації (додаток Ж). У верхній частині сайту розміщена його назва та символіка організації. Є пошукова панель, що дозволяє швидко віднайти необхідну інформацію користувачам. Варто відзначити наявність функції миттєвої купівлі квитків та багатомовності сайту (українська/англійська), що є точкою контакту з іноземними партнерами та інвесторами. На головній сторінці зображена найважливіша інформація щодо перенесення вистав та зміну репертуару, обмежену роботу театру, тощо.

Внизу сторінки, а також на вкладці «Контакти» (додаток З) наведено місцезнаходження театру разом із прикріпленою картою, адресу для листування, зокрема e-mail та номер телефону приймальні, кас для замовлення квитків, а також номер телефону відділу мистецтва, маркетингу та реклами. Саме ця інформація є важливим засобом комунікації із глядачами та



потенційними партнерами організації. Також праворуч та знизу можемо побачити кнопки-посилання на офіційні сторінки організації у Facebook, Instagram, Youtube та Twitter, а також на платформу Tripadvisor, що є дуже важливими точками контакту із глядачами, партнерами, інвесторами та постачальниками і надає значну перевагу веб-сайту об'єкту дослідження над конкурентами.

Важливим є те, що окрім актуальної інформації про події, репертуар та новини, на сайті розміщена інформація щодо історії театру, його працівників та партнерів, що безумовно підвищує лояльність глядачів та їх залученість у життя театру.

Задля виявлення ефективності системи соціальних комунікацій на досліджуваному підприємстві було прийняте рішення про вимірювання соціально-психологічного клімату персоналу за допомогою соціометричного методу. У соціометричному опитуванні за формальним критерієм «робота» взяли участь такі працівники художньо-керівного складу театру:

- 1) Прокопенко В. (головний балетмейстер),
- 2) Опанасенко О. (головний концертмейстер),
- 3) Ісаєва О. (помічник режисера),
- 4) Цуркан В. (завідувач трупкою),
- 5) Нестерук С. (хормейстер),
- 6) Мардаш О. (диригент вищої категорії),
- 7) Гусєва Г. (концертмейстер з класу вокалу).

Результати опитування відображені у груповій соціометричній матриці (табл. 2.4).

Розрахуємо індекс згуртованості опитуваних працівників (Ізг), що характеризує соціально-психологічний клімат у колективі за даною формулою:

$$I_{зг} = \frac{\sum R_{вз}^+}{0,5 \times N \times (N-1)}, \quad (2.2)$$



де  $\sum R_{\text{ВЗ}}^+$  - кількість взаємопозитивних виборів в групі,  $N$  – кількість опитуваних. Умова: чим ближче індекс згуртованості до 1, тим вища згуртованість групи [3].

Таблиця 2.4

**Групова соціометрична матриця взаємовідносин між членами художньо-керівного складу ТВЗК «Київський національний академічний театр оперети»**

№	Хто обирає	Кого обирають члени команди							Кількість виборів		
		1	2	3	4	5	6	7	«+»	«-»	Всього
1.	Прокопенко В.	x	-	+	+	0	0	0	2	1	3
2.	Опанасенко О.	+	x	0	-	+	+	0	3	1	4
3.	Ісаєва О.	+	0	x	+	0	-	+	3	1	4
4.	Цуркан В.	+	+	0	x	0	0	+	3	0	3
5.	Нестерук С.	0	+	+	+	x	0	-	3	1	4
6.	Мардаш О.	0	0	0	-	+	x	+	2	1	3
7.	Гусєва Г.	+	+	+	0	-	+	x	4	1	5
Кількість отриманих позитивних виборів		4	3	3	3	2	2	3	20	-	-
Кількість отриманих негативних виборів		0	1	0	2	1	1	1	-	6	-
Всього		4	4	3	5	3	3	4	-	-	26

*Джерело: складено автором на основі проведеного дослідження на базі об'єкта дослідження*

Розрахунки за формулою (2.2) показали, що для художньо керівного складу театру індекс згуртованості становить 0,24, що являється середнім рівнем згуртованості.

Важливим є розрахунок індексу інтеграції ( $I_i$ ) групи, що визначає здатність групи зберігати свою структуру. Формула розрахунку індексу інтеграції:

$$I_i = \frac{1}{N_h}, \quad (2.3)$$

де  $N_h$  - кількість учасників, що не отримали жодного вибору.

Для членів художньо-керівного складу ТВЗК «Київський національний академічний театр оперети» індекс інтеграції дорівнює 0, отже інтеграція команди є високою.

Задля надання дослідженню комплексності необхідним є розрахунок соціометричного статусу ( $St$ ) кожного члена команди, індексу емоційної експансивності ( $Ei$ ) та індексу обсягу взаємодій ( $Ai$ ).

Індекс соціометричного статусу показує відношення працівника до кожного із групи та розраховується за такою формулою:

$$St_i = \frac{Ro_i}{N-1}, \quad (2.4)$$

де  $Ro_i$  – кількість виборів, отриманих  $i$ -тим членом групи.

Цей показник включає розрахунок позитивного та негативного соціометричного статусу, що є частинами загального соціометричного статусу.

Для характеристики ступеню активності кожного члена команди, його відношення до оточуючих використовується індекс емоційної експансивності:

$$E_i = \frac{Rb_i}{N-1}, \quad (2.5)$$

де  $Rb_i$  – кількість виборів, відданих кожним  $i$ -тим членом команди.

Індекс обсягу взаємодії характеризує кожного члена команди одночасно як об'єкта і як суб'єкта вибору і розраховується за формулою (2.6).

$$A_i = \frac{Ro_i^+ - Ro_i^-}{N-1}, \quad (2.6)$$

де  $Ro_i^+$  - кількість позитивних виборів, отриманих кожним  $i$ -тим членом групи;

$Ro_i^-$  - кількість негативних виборів, отриманих кожним  $i$ -тим членом групи.

Результати виконаних розрахунків представлені у табл.2.5.

Отже, за результатами соціометричних показників художньо-керівного складу ТВЗК «Київський національний академічний театр оперети» можемо побачити відсутність негативних проявів у колективі та достатньо високу частку позитивних виборів опитуваних (47,62%), проте переважання нейтральних відносин у колективі і необхідність підвищення рівня згуртованості членів команди.

**Зведена таблиця соціометричних показників членів художньо-керівного складу ТВЗК «Київський національний академічний театр оперети»**

№	Член групи	Соціометричний статус			Індекс емоційної експансивності			Індекс обсягу взаємодії
		заг	+	-	заг	+	-	
1.	Гол. балет-р Прокопенко В.	0,66	0,66	0	0,5	0,33	0,16	0,66
2.	Гол. концерт-р Опанасенко О.	0,66	0,5	0,16	0,66	0,5	0,16	0,33
3.	Помічник режисера Ісаєва О.	0,5	0,5	0	0,66	0,5	0,16	0,5
4.	Завідувач трупкою Цуркан В.	0,83	0,5	0,33	0,5	0,5	0	0,16
5.	Хормейстер Нестерук С.	0,5	0,33	0,16	0,66	0,5	0,16	0,16
6.	Диригент в. катег. Мардаш О.	0,5	0,33	0,16	0,5	0,33	0,16	0,16
7.	Концерт-р з кл. вок. Гусева Г.	0,66	0,5	0,17	0,83	0,66	0,16	0,5

*Джерело: розраховано автором на основі проведеного дослідження на базі об'єкта дослідження*

На основі проведеного анкетування, аналізу соціально-психологічного клімату у колективі та дослідження внутрішніх та зовнішніх соціальних каналів комунікації досліджуваного підприємства було складена SWOT-матриця соціальних комунікацій ТВЗК «Київський національний академічний театр оперети», наведеного у додатку ІІ. Сильними сторонами соціальних комунікацій театру визначено: сформована чітка організаційна структура підприємства, що відповідає специфіці діяльності підприємства; налагоджена мережа зовнішніх комунікацій підприємства; наявність великої кількості каналів взаємодії із працівниками; здатність керівництва утримувати якість комунікацій на одному рівні, не зважаючи на можливий негативний вплив карантинних обмежень; високі показники ефективності комунікацій у більшості сфер діяльності театру; достатньо високий рівень поінформованості працівників; використання сучасних внутрішніх та зовнішніх каналів комунікації; прозорість підприємства та публічний доступ до звітів результатів тендерів, що підвищує лояльність партнерів і споживачів послуг.



### РОЗДІЛ 3

## УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНИМИ КОМУНІКАЦІЯМИ У ТВЗК «КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АКАДЕМІЧНИЙ ТЕАТР ОПЕРЕТИ»

### 3.1. Розробка стратегії соціальних комунікацій в організації

Дослідження системи соціальних комунікацій ТВЗК «Київський національний академічний театр оперети» показало, що існує ряд проблем та можливостей для покращення та підвищення ефективності функціонування процесів. Для вдосконалення системи соціальних комунікацій на підприємстві було вирішено використовувати комплексний підхід, тому нами було запропоновано такі методи підвищення ефективності соціальних комунікацій в організації, сутність яких буде розкрита нижче:

- 1) підвищення комунікаційної компетенції керівників структурних підрозділів;
- 2) введення єдиної корпоративної платформи/месенджера обміну інформацією між працівниками;
- 3) введення ретроспективи після кожного реалізованого проекту (зокрема прем'єри) задля виявлення помилок, допущених у процесі реалізації проекту та пошук шляхів їх усунення;
- 4) друк QR-кодів на квитках театру із коротким опитуванням до відвідувачів задля швидкого отримання зворотного зв'язку;
- 5) впровадження чат-ботів на найпопулярніших месенджерах, що будуть допомагати глядачам підібрати виставу в залежності від їх смаків та можливостей.

Анкетування працівників щодо ефективності внутрішніх соціальних комунікацій показало переважання горизонтальних каналів передачі інформації між працівниками та перевантаженість вертикального низхідного каналу комунікацій «керівник-підлеглий», що говорить про невміння

керівників донести інформацію до підлеглих у стислих об'ємах. Усе частіше при пошуку працівників, HR-менеджери вимагають від кандидатів навички комунікативної компетенції, що вже говорити про керівників структурних підрозділів, у роботі яких володіння такими навичками є надважливим.

Комунікативна компетентність – це певний набір знань, навичок та умінь, що створюють умови для ефективної взаємодії та спілкування, а також дають можливість для встановлення та підтримання необхідних контактів з людьми, здатність розуміти та бути зрозумілим для партнера [4].

До основних складових комунікативних компетенцій, необхідних для ефективної взаємодії керівників з підлеглими та колегами, належать:

- 1) здатність та готовність будувати контакти з людьми, незалежно від віку, статі, статусу та соціальної ролі партнера;
- 2) застосування комунікативних засобів, прийомів та моделей, у залежності від ситуації та мети спілкування, а також швидка реакція на зміну умов взаємодії;
- 3) уміння ідентифікувати та долати комунікативні бар'єри;
- 4) високий рівень саморегуляції, особистісної ідентифікації та самоконтролю;
- 5) володіння основами комунікативної етики, навичками побудови конструктивного діалогу та подолання недобррозичливих проявів комунікації (конфлікт, кризова комунікація) [4].

Задля підвищення рівня комунікативної компетенції керівників структурних підрозділів необхідно проводити навчання з розвитку компетенцій, що допоможе забезпечити не лише ефективну комунікацію на підприємстві, а й значно скоротить час передачі та обробки повідомлень, підвищить продуктивність працівників, що у свою чергу призведе до покращення фінансових показників підприємства.

Форма навчання персоналу залежить від наявних ресурсів, обмежувальних чинників і цілей підприємства. До методів підвищення комунікативної компетенції належать: тренінги та семінари, консультування,

коучинг (індивідуальний, груповий, само-коучинг). Їх вибір потрібно задокументувати та розробити опис плану навчання, що створюється для формування чіткого розуміння потреб підприємства, вимог щодо навчання персоналу, а також його цілей (рис. 3.1).

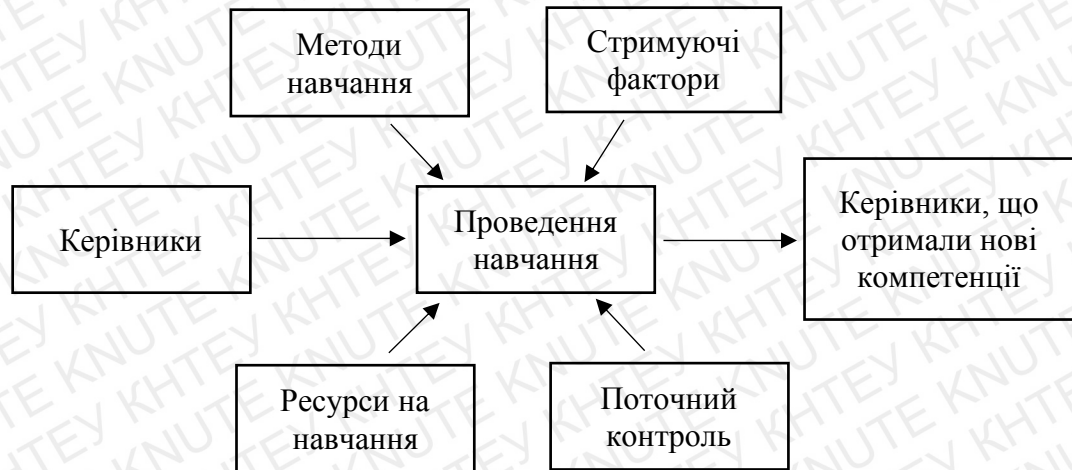


Рис. 3.1. Схема проведення навчання керівників оперети з підвищення комунікативної компетентності

*Джерело: складено автором*

У ході проведення опитування щодо ефективності комунікацій постало питання про необхідність впровадження єдиної корпоративної платформи обміну інформацією між працівниками, ідею якої підтримало 66,7% респондентів.

Комунікація он-лайн стала переважати не лише у особистому спілкуванні, а й у робочому, передусім через зручність та швидкість, а також у зв'язку із вимогами часу. Дедалі більше компаній почали впроваджувати корпоративні месенджери та платформи миттєвого обміну інформацією, які наділені розширеним функціоналом, що є актуальним для ведення бізнес-процесів, таких як: можливість інтеграції з іншими сервісами, командної комунікації, обмін документами, проведення відео-конференцій, групового обговорення робочих питань.

Проведене дослідження показало, що усі респонденти користуються месенджерами задля вирішення робочих питань, проте їх кількість створює



плутанину, збільшує кількість каналів комунікації та робить процес обміну інформацією неефективним. Корпоративні менеджери покликані об'єднати усі канали внутрішньої комунікації, а деякі із них і зовнішні.

На сьогодні ринок корпоративних месенджерів пропонує десятки варіантів із різним функціоналом та ціновою політикою. Ми обрали для порівняння безкоштовні версії найбільш оптимальних на нашу думку для досліджуваного об'єкта корпоративних месенджерів: Бітрікс24, Microsoft Teams та Rocket.Chat. У додатку К наведений порівняльний аналіз можливостей корпоративних месенджерів, що включав у себе такі критерії: можливість роботи у декількох командах одночасно, ціна найдешевшого тарифу за 1 користувача в місяць, інтеграція з іншими програмами, підтримка операційних систем, можливість проведення відео-конференцій та інші додаткові можливості.

Отже, кожен корпоративний месенджер має свої переваги та недоліки, проте найбільший функціонал у безкоштовній версії притаманний платформі Бітрікс24. Бітрікс24 не лише дає можливості необмеженої кількості користувачів, обміну файлами, роботи з кількома групами одночасно, можливості проведення відео-конференцій, а й планування завдань та проєктів, графіку відпусток, календар завдань та зустрічей, контроль робочого часу, наявність публічних та закритих чатів, відображення організаційної структури компанії, а також доведення новин компанії одночасно до усіх співробітників. Окрім того, Бітрікс24 регулярно проводить навчальні вебінари по Бітрікс24 та особливостей роботи у ньому.

Впровадження корпоративного месенджера у залежності від мети та необхідного підприємству функціоналу проводиться за допомогою стороннього спеціаліста або системним адміністратором організації. Зазвичай запуск корпоративного месенджера включає в себе такі етапи:

- 1) визначення цілей впровадження та формування технічного завдання;
- 2) адаптація та налаштування функціоналу під вимоги підприємства;
- 3) навчання персоналу та перевірка його готовності до роботи із

корпоративним месенджером;

4) тестування системи, перевірка на відповідність сформованим задачам та цілям;

5) запуск системи.

Задля підвищення ефективності комунікації, отримання зворотного зв'язку від працівників, їх залучення до прийняття рішень та підвищення продуктивності праці загалом нами було запропоновано застосування керівництвом підприємства елементу Scrum-методології, а саме проведення ретроспектив.

Scrum – це гнучка методологія управління складними проектами (зазвичай у сфері розробки програмного забезпечення), згідно стратегії якої команда розробників працює як єдиний злагоджений механізм, об'єднаний спільною метою [34]. Не зважаючи на те, що вперше Scrum було застосовано у компаніях, що виробляють програмне забезпечення, автор методології наполягає, що даний спосіб управління проектами є універсальним, не залежно від сфери застосування.

Ретроспектива – це зібрання, що проводиться у кінці кожного спринта (проекту), направлене на обговорення та виявлення недоліків роботи команди, а також їх усунення. Ретроспектива часто проводиться у формі гри задля того, аби учасники були більш розкуті та не боялися висловлювати власну думку стосовно процесів. Схема проведення ретроспективи наведена на рис. 3.2.



Рис. 3.2. Схема проведення ретроспективи

Джерело: складено автором на основі [31]

У ретроспективі повинні брати участь усі працівники, обмеження у часі - до 3 годин для проектів, що тривали 1 місяць.

На етапі створення атмосфери необхідно включити у процес усю команду. Зазвичай на 1 етапі просять описати закритий проект 1 словом або задоволеність минулим проектом за шкалою від 1 до 10.

Другий етап заключається у зборі даних по проекту. Члени команди можуть вказати на сильні сторони та які процеси можна покращити, а також розподілити процеси по блоках «Відмовитися», «Варто спробувати», «Необхідно закріпити» та «Доопрацювати».

Третій етап характеризується пошуком ідей щодо усунення недоліків закритого проекту, що може здійснюватися із застосуванням таких методик як брейн-шторм, матриця ідей та «world safe».

На четвертому етапі шляхом обговорення або голосування проводять відбір ідей, запропонованих на попередній стадії.

На заключному п'ятому етапі прийнято хвалити команду за участь в обговоренні та участь у генерації ідей, підбивати підсумки та проговорювати план дій. Обов'язковою умовою проведення ретроспективи є прийняття хоча б одного рішення щодо покращення роботи команди, що одразу ставиться до виконання у наступному проекті [31].

У ході дослідження також було виявлено шляхи підвищення ефективності зовнішніх комунікацій підприємства, серед яких: друк QR-кодів на квитках до вистав із коротким опитуванням щодо якості наданих послуг та запровадження чат-ботів, що допомагатимуть глядачам за короткий термін обрати та придбати квиток на виставу.

QR-код – двовимірний (матричний) штрих-код, який містить у собі великий об'єм інформації, та володіє здатністю її миттєвого розпізнання і передачі. На сьогоднішній день QR-коди виступають потужним інструментом цифрового маркетингу та знаходить своє застосування у будь-якій сфері діяльності [14]. Ідея запровадження QR-кодів на вхідних квитках надзвичайно проста та не потребує залучення коштів – при наведенні камери телефону на



QR-код, необхідно перейти за посиланням, на якому буде розміщене коротке опитування, щодо емоцій глядача після відвідування театру, належну роботу персоналу та якість обслуговування. Такий вид комунікації дозволяє швидко отримати зворотній зв'язок від відвідувачів та миттєво прийняти рішення щодо виправлення ситуації.

Чат-бот – це віртуальний менеджер, що будує комунікацію з користувачем за заздалегідь прописаним сценарієм, який допомагає визначити потреби користувача та задовольнити їх [15].

Чат-боти активно почали використовувати компанії у найрізноманітніших бізнес-нішах, тим самим забезпечуючи економію ресурсів для вирішення величезної кількості задач. За даними Oracle 36% компаній уже використовують чат-боти, а 44% планують впровадити дану технологію у найближчий час. У звіті State of Mobile 2020 сучасна людина проводить у середньому 3,4 години в день у телефоні, більшість час якого припадає на комунікацію через месенджери та соціальні мережі [39]. Оскільки чат-боти функціонують в основному у месенджерах та соціальних мережах, їх поява є цілком очікуваною та на даний час може виступати як необхідний канал комунікації з користувачами.

У зв'язку із цим пропонуємо об'єкту дослідження запровадити чат-бот у найпопулярніших месенджерах України (за даними проекту KantarCMeter такими є Viber, Facebook Messenger, Telegram та WhatsApp), який дасть змогу обрати квитки у залежності від жанрових вподобань, вартості та зручного часу проведення вистави із можливістю миттєвої покупки квитка. На нашу думку, перевагами використання чат-боту у роботі ТВЗК «Київський національний академічний театр оперети» можуть бути:

- 1) автоматизація системи продажів та можливість збору масивів інформації щодо середнього чеку та особистих вподобань споживачів послуг;
- 2) якісна взаємодія та персоналізація спілкування із потенційним споживачем послуг, адже чат-боти видають інформацію відповідно до запиту клієнта;

3) економія бюджету, оскільки впровадження чат-ботів є разовою інвестицією, що не потребує подальших вкладень, а також є можливість безкоштовного запуску чат-ботів, за допомогою конструкторів (Manysaht, Botsify, Chatfuel, Manybot та інших).

4) можливість розсилок новин та акційних пропозицій зі споживачами, які уже користувались чат-ботом.

### **3.2. Прогнозна оцінка ефективності діяльності організації за результатами вдосконалення системи соціальних комунікацій.**

На даний момент не існує чітко визначеної методики чи інструменту вимірювання ефективності комунікацій в організації, у першу чергу через їх велику кількість та труднощі із переведенням отриманого ефекту у кількісний вимір. Окрім того, що оцінка ефективності комунікацій має свою специфіку в залежності від виду діяльності організації, результативність комунікацій важко піддається кількісному обрахунку, адже зазвичай ефективною уже вважається комунікація, що досягла своєї мети. Саме тому у нашому дослідженні при вимірюванні прогнозних оцінок ефективності запроваджених заходів із удосконалення системи соціальних комунікацій, ми будемо керуватися методом експертних оцінок та опиратися на результати статистичних досліджень. Також мова бути йти про отримання очікуваних ефектів від запроваджених заходів.

За нашими прогнозами, впровадження єдиної корпоративної платформи допоможе стандартизувати та автоматизувати внутрішні комунікації, а також дозволить подолати такі труднощі або бар'єри комунікаційних процесів, як спотворення змісту повідомлення, розпорошення на велику кількість напрямків отримання інформації, втрата повідомлень або їх частин під час кодування та декодування та інші. Отже, у зв'язку із впровадження єдиної корпоративної платформи обміну інформацією, очікується:

- підвищення продуктивності роботи працівників за рахунок зменшення

витрат часу на комунікацію;

- прискорення прийняття рішень за рахунок миттєвого обміну інформацією;
- пришвидшення процесів комунікації через зменшення кількості каналів;
- зростання прозорості результатів роботи завдяки спільним рішенням;
- підвищення якості та швидкості зворотного зв'язку із працівниками;
- збільшення швидкості пошуку інформації через її акумуляцію на одному ресурсі.

Оскільки за даними дослідження працівники театру, окрім оф-лайн каналів комунікацій, використовують 5 різних месенджерів для ділового спілкування, впровадження єдиної корпоративної платформи збільшить швидкість передачі інформації у 5 разів, що скоротить час обміну інформацією як керівників, так і підлеглих. Отже, методом експертних оцінок можемо визначити, що очікувані ефекти від впровадження єдиної корпоративної платформи обміну інформацією призведуть до збільшення продуктивності праці мінімум на 10-15%.

Введення ретроспектив як стандартного процесу комунікації та реалізації проектів підвищить рівень одного із обов'язкових елементів ефективних комунікацій – зворотного зв'язку. У рамках щорічного дослідження State of Agile за 2019 рік експертами у області гнучких підходів в управлінні проектами було проведено опитування 1319 працівників організацій по всьому світу стосовно ефективності Agile-методологій. Результати опитування показали, що методологія ретроспективи потрапила до топ 5 технік Agile та набрала 80% голосів респондентів (із можливістю вибору декількох варіантів) [40]. Окрім того, 61% опитуваних говорить про підвищення продуктивності команди, у результаті використання методологій Agile.

За даними дослідження QSM Associates проведеного на вибірці у 8000 респондентів, команди, що використовують Agile-методології на 10-25% ефективніші за ті, що працюють за традиційними підходами [40].



Доцільність впровадження чат-боту обґрунтуємо прикладами успішних кейсів використання даної технології:

- після впровадження чат-бота-помічника продавця Agromall ROI (коефіцієнт повернення інвестицій) компанії зріс у 23 рази;
- чат-бот-асистент Decen Muebles Infantiles за перші 4 тижні роботи приніс компанії 4 тисячі доларів виручки, а 80% усіх продажів відбувалися за допомогою чат-бота.
- через 5 місяців запуску чат-бота прийому замовлень компанії Bot Burger прибуток від використання чат-боту склав 8 тисяч євро за місяць [8].

Обґрунтувавши окремі напрямки удосконалення системи соціальних комунікацій в організації доцільно узагальнити прогностні витрати та очікувані результати від впровадження заходів, представлених у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

**Очікувані прогностні результати впровадження заходів  
удосконалення системи соціальних комунікацій на ТВЗК «Київський  
національний академічний театр оперети»**

<b>Заходи</b>	<b>Очікувані витрати</b>	<b>Очікувані результати</b>
Ретроспектива	Не потребує залучення додаткових коштів	Збільшення продуктивності праці мінімум на 10%
Тренінг підвищення комунікаційної компетенції керівників	~5 тисяч грн.	Збільшення продуктивності праці на 5%
Корпоративна платформа	Не потребує залучення додаткових коштів за умови налаштування працівниками відділу IT-забезпечення	Збільшення продуктивності праці на 10-15%
Чат-бот	Не потребує залучення додаткових коштів за умови налаштування працівниками відділу IT-забезпечення	Збільшення кількості продажів квитків ~ на 10%
QR-код	Не потребує залучення додаткових коштів	Покращення зворотного зв'язку та збільшення точок контактів із глядачами

Джерело: складено автором

Отже, ми можемо побачити, що із мінімальними фінансовими вкладеннями можливо у короткі терміни (близько півроку) збільшити показники продуктивності праці працівників на 25-30%.

Як зазначено у аналітичній частині роботи (див. табл. 2.3.) середньооблікова чисельність працівників протягом 2017-2019 року має тенденцію до зростання, що свідчить про стабільну фінансову ситуацію в компанії та необхідність у збільшенні кількості персоналу через нарощування потужностей. У період із 2018 до 2019 року кількість працівників зросла на 0,6% та становила 356 осіб.

Таким чином, прогнозована чисельність працівників на 2020 рік складатиме 370 осіб, на 2021 рік – 385 осіб та 400 осіб на кінець 2022 року. Використовуючи коефіцієнту середнього темпу зростання, виконаємо прогноз результативних показників діяльності театру на 3 роки із урахуванням збільшення показників продуктивності праці на 25% із застосуванням запропонованих заходів (табл.3.2.).

*Таблиця 3.2*

**Прогнозовані показники продуктивності праці ТВЗК «Київський національний академічний театр оперети» на 2020-2022 рр.**

Показник	Роки			Середній темп зростання	Прогноз, роки		
	2017	2018	2019		2020	2021	2022
Кількість зіграних вистав, од.	307	322	411	1,16	592	681	784
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	326	354	356	1,04	370	385	400
Продуктивність праці	0,94	0,91	1,15	1,11	1,6	1,77	1,96

*Джерело: складено автором*

Таким чином, із впровадженням запропонованих заходів удосконалення системи соціальних комунікацій в організації, за нашими прогнозами

продуктивність праці на кінець 2020 року має збільшитися на 39%, що дасть можливість збільшити кількість зіграних вистав на 44%.

У таблиці 3.3 наведено прогноз операційного прибутку з урахуванням обґрунтованих пропозицій.

Таблиця 3.3

**Прогноз прибутків ТВЗК «Київський національний академічний театр оперети» на 2020-2022 рр.**

Показники	Умовні позначення	Сер. темп росту 20107-2019 рр.	Факт 2019 р.	Прогноз		
				2020 р.	2021р.	2022 р.
Чистий дохід (виручка) від реалізації послуг, тис. грн	ЧД	2,61	122459	457053	1192908	3113489
Собівартість РП, тис.грн.	СВ	1,1	-71369	-78505	-86356	-94992
Валовий: прибуток, тис.грн	ВП=ЧД-СВ	х	51063	378548	1106552	3018497
Інші операційні доходи, тис.грн	Іод	0,2	3183	636,6	127,32	25,4
Адміністративні витрати, тис.грн.	Ав	1,12	-22180	-24846	-27828	-31167
Витрати на збут, тис.грн	Взб	0,86	-33074	-28443	-24461	-21036
Інші операційні витрати, тис.грн	Іов	1,07	-2579	-2759	-2952	-3159

*Джерело: складено автором*

Отже, за використання коефіцієнту середнього темпу росту за досліджуваний період (2017-2019 роки) та із врахуванням додаткових ефектів від впровадження запропонованих заходів, чистий дохід від реалізації продукції у 2020 році може збільшитися до 457 053 тис. грн, у 2021 році до 1 192 908 тис. грн у 2021 році та до 3 113 489 тис. грн у 2022 році.

Звичайно, підвищення продуктивності праці працівників керівництво театру може спрямувати на покращення якісних показників діяльності організації, а не кількісних, як це було запропоновано нами, що, безумовно, теж матиме позитивний вплив на результативні показники діяльності.



Підсумовуючи, можна іще раз пересвідчитися, що удосконалювати операційні процеси організації цілком можливо за мінімальних фінансових затрат, особливо із використанням сучасних методологій та засобів комп'ютеризації.

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Отже, в результаті написання випускної кваліфікаційної роботи ми дійшли до наступних висновків.

1. Ефективна система соціальних комунікацій відіграє чи не найважливішу роль в досягненні успіху організаціями. Компанія може володіти безліччю матеріальних та нематеріальних ресурсів, але ефективно ними розпоряджатися можна лише завдяки налаштованим процесам передачі, обміну та обробки інформації.

2. У наукових роботах описуються такі основні типи соціальних комунікацій як зовнішні, що включають в себе обмін інформацією та вплив на цільову аудиторію, споживачів, партнерів та постачальників; та внутрішні соціальні комунікації, що являє собою способи та методи обміну інформацією всередині організації та може бути представлена у формі нарад, засідань, зборів, розпоряджень.

3. Процес управління комунікаціями надзвичайно складний через велику кількість каналів обміну інформацією та точок контакту зі стейкхолдерами організації. Управління комунікаціями потребує постійного моніторингу фактичного стану та можливостей удосконалення, адже навіть поряд із хорошими показниками фінансової діяльності можуть існувати недоліки комунікації, що уповільнюють розвиток організації.

4. Київський національний академічний театр оперети є успішним та конкурентоспроможним театром міста Києва, що задає тренди та щоразу доводить, що його головна місія – створення справжнього свята для глядачів.

5. Запорукою успіху ТВЗК «Київський національний академічний театр оперети» є налагоджені операційні процеси, чіткий розподіл відповідальності та готовність експериментувати, про що говорять результативні показники діяльності організації.

6. Для забезпечення стандартизації та автоматизації комунікаційних процесів була внесена пропозиція впровадження єдиної корпоративної

платформи обміну інформацією.

7. У роботі розроблено ряд рекомендацій щодо підвищення ефективності системи соціальних комунікацій ТВЗК «Київський національний академічний театр оперети».

8. Підбиваючи підсумки, для удосконалення системи соціальних комунікацій ТВЗК «Київський національний академічний театр оперети» необхідно:

- почати застосовувати одну із технік філософії гнучкого управління проєктами Agile - ретроспективу;
- впровадити єдину корпоративну платформу обміну інформацією;
- здійснити заходи щодо підвищення комунікативної компетенції керівників;
- збільшити точки контакту із глядачами через застосування таких інноваційних засобів, як QR-код та чат-бот.



## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бабчинська, О. І. Комунікаційний процес в управлінні: основні положення / О. І. Бабчинська. // Ефективна економіка. – 2018. – № 9. – с. 23-25.
2. База даних і система аналітики публічних закупівель ProZorro [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://clarity-project.info/edr/02224593>
3. Беляєва Н.С. Оцінювання соціально-психологічного клімату в колективі на прикладі підприємства торгівлі та його вплив на процес управління організацією / Н.С.Беляєва // Демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика. Актуальні проблеми економіки - 2017 - №5(191).
4. Бурмака Т.М. Комунікативний менеджмент : конспект лекцій (для студентів бакалаврату всіх форм навчання спеціальності 073 – Менеджмент) / Т. М. Бурмака, К. О. Великих ; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. – Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2019. – 69 с.
5. Глушевський В.В. Роль і місце організаційних структур у системі управління підприємством / В.В.Глушевський, В.В.Смородін // Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. - 2016. - Вип. 4(1). - С. 70-76. – [Електронний ресурс]. Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/evzdia\\_2016\\_4%281%29\\_\\_16](http://nbuv.gov.ua/UJRN/evzdia_2016_4%281%29__16)
6. Головська П. В. Інноваційні підходи до управління комунікаціями підприємства/ П. В. Головська, М. О. Кравченко // Актуальні проблеми економіки та управління : збірник наукових праць молодих вчених. – 2016. – Вип. 10.
7. Гостра В. Вдосконалення організаційної структури підприємства в сучасних умовах / В. Гостра, О. Данайканич, І. Візор // Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки. - Вип. 21. Ч.1. – Херсон, 2016. – С. 77-80.

8. (19) Для яких видів бізнесу чатботи принесуть найбільше користі? Аналіз успішних прикладів (Частина 1) [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://evergreens.com.ua/ua/articles/bots-for-business-cases-1.html>
9. Закон України «Про театри і театральну справу» від 31.05.2005 № 2605-IV
10. Ільганаєва В. О. Теорія соціальних комунікацій на шляху фундаменталізації медіа-знання / В. О. Ільганаєва // Соціальні комунікації: результати досліджень – 2013 : кол. монографія : у 3 т. / [наук. ред. О. М. Холод]. – Київ : КНУКіМ, 2014. – Т.1: Теорія та історія соціальних комунікацій. – С. 5–44.
11. Коміна Т. О. Особливості сучасної теорії комунікаційних технологій. Соціальні комунікації: теорія і практика : наук. журн. [наук. ред. О.М.Холод]. Т.1. – К. : МЦД СК «Комтека», 2015. – 314 с.
12. Королович О. Психологія бізнесу та організацій. Види комунікацій в організації: [сайт]. URL:<http://oksanakorolovych.com/uk/vidi-komunikacii-v-organizacii>
13. Левицький В. В. Формування системи аналізу та управління комплексом маркетингових комунікацій підприємства. Економіка та суспільство. – 2018. –№ 19. –С. 460-466. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.economyandsociety.in.ua>
14. Легкий О. А. QR-кодування як елемент комунікаційної політики цифрового маркетингу // Evropsky casopis ekonomiku a managementu (Praha). – 2016. Svazek 2. 1 vydani. P. 91–96.
15. Матяш Д. – Чат-боти: хайп або ефективний бізнес-інструмент. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://jam.in.ua/ua/blog/chat-boty-khajp-abo-efektyvnyj-biznes-instrument>
16. Офіційний сайт ТВЗК “Київський національний академічний театр Оперети» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://operetta.com.ua/pro-teatr/>



17. Павловські Г. Діагностика ефективності типової організаційної структури управління підприємства як загальна діагностична ціль системи управлінської діагностики / Г. Павловські // Ефективна економіка. – 2017. – № 3. – С. 150-156. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5492>
18. Панченко В. А. Комунікаційні процеси в ефективному управлінні персоналом / В. А. Панченко // Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки. - 2016. - Вип. 30. - С. 147-154.
19. Петькун С. М. Комунікація у процесі управління підприємством / С. М. Петькун // Економіка. Менеджмент. Бізнес. – 2016. - № 3. – С. 24-31. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/estebi\\_2016\\_3\\_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/estebi_2016_3_6)
20. Податковий кодекс України. Документ 2755-VI, чинний, поточна редакція — Редакція від 07.11.2020, підстава - 786-IX. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text>
21. Попова Д. За 5 років ми змогли вивести театри Києва на новий рівень. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://kyivcity.gov.ua/news/diana\\_popova\\_za\\_5\\_rokiv\\_mi\\_zmogli\\_vivesti\\_teatri\\_kiyeva\\_na\\_noviy\\_riven/](https://kyivcity.gov.ua/news/diana_popova_za_5_rokiv_mi_zmogli_vivesti_teatri_kiyeva_na_noviy_riven/)
22. Почепцов Г. Г. Соціальні комунікації і нові комунікативні технології / Г.Г. Почепцов // Комунікація. – 2010. – № 1. – С. 19–26.
23. Пугач Л. Ю. Соціально-комунікаційні складові комунікативної моделі / Л. Ю. Пугач // Молодий вчений. – 2019. – № 1 (65). – С. 150-156 – Режим доступу: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2019/1/34.pdf>
24. Реєстр неприбутковий установ та організацій. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://cabinet.sfs.gov.ua/registers/non-profit>
25. Різун В. Соціальні комунікації як інженерне вчення, або соціальні комунікації в системі соціального інжинірингу (соціальної інженерії) / В. Різун // Комунікація. – № 2. – 2012. – С. 8–18.
26. Річний звіт про діяльність КМДА за 2017 рік [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://dei.kyivcity.gov.ua/content/richnyy-zvit-mkyieva.html>



27. Річний звіт про діяльність КМДА за 2018 рік [Електронний ресурс].  
– Режим доступу: <https://dei.kyivcity.gov.ua/content/richnyy-zvit-mkyieva.html>
28. Річний звіт про діяльність КМДА за 2019 рік [Електронний ресурс].  
– Режим доступу: <https://dei.kyivcity.gov.ua/content/richnyy-zvit-mkyieva.html>
29. Садовська І. І. Особливості та основні відмінності комунікаційної політики на B2B- та B2C-ринках / І. І. Садовська, С. Є. Петропавловська // Східна Європа: економіка, бізнес та управління. – 2019. – № 20. – С. 327-334.
30. Суровцев О. О. Соціальний медіа-маркетинг як маркетингова комунікація підприємств під час виходу на зовнішні ринки / О. О. Суровцев // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. – 2016. – Вип. 9. – С. 145-148. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg\\_2016\\_9\\_36](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2016_9_36).
31. Сухов М. Как провести ретроспективу [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://shorturl.at/gnoMP>
32. Холод О. М. Наукова галузь «Соціальні комунікації» та соціальна інженерія: спільне й різне / О. М. Холод // Комунікаційні технології [науков. ред. О.М. Холод]. – 2014. – Т. 4. – С. 5–12.
33. Шелестова А. М. Соціальні комунікації як базовий компонент інформаційно-освітнього середовища сучасного ВНЗ / А. М. Шелестова // Молодий вчений. – 2015. – № 7 (22). – Ч. 2. – С. 159–163.
34. Що таке Scrum? [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://prozak.info/Dilo/ИТ/SCHo-take-Scrum>
35. Як налагодити ефективну комунікацію в компанії. 2017. ІнтелТех: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://inteltech.com.ua/uk/blogs/yak-nalagodyty-efektyvnu-komunikaciyu-v-kompaniyi>
36. Akyazi, E. & Unal, A.T. (2015): “Purpose, Adoption and Level of Loneliness Relation and the Use of Social Networks: A Study on Undergraduate Communication Students”, Global Media Journal, 6(3).

37. Annual State of Agile Report [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://stateofagile.com/#ufh-i-613553418-13th-annual-state-of-agile-report/7027494>

38. Seven techniques that work for improving communication in the workplace [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.envision-creative.com/blog/improving-workplace-communication/>

39. The State of Mobile in 2020: How to Win on Mobile [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.appannie.com/en/insights/market-data/state-of-mobile-2020/>

40. Why Agile Development Teams Are 25% More Productive [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://crossbrowsertesting.com/blog/development/agile-productivity-25-percent/>

# ДОДАТКИ



**Додаток А**  
Ксерокопія статті! (можна не друкувати )  
**УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНИМИ КОМУНІКАЦІЯМИ**  
**В ОРГАНІЗАЦІЇ**

**ШЕВЧУК Ю.В., 1м курс ФЕМП КНТЕУ,**  
**Спеціальність «Менеджмент», спеціалізація «Менеджмент персоналу»**

*У статті з'ясовано поняття соціальних комунікацій підприємства, досліджено теоретичні та практичні аспекти щодо його трактування. Наведено методичні підходи побудови ефективних внутрішніх та зовнішніх соціальних комунікацій підприємства та їх управління. Конкретизовано структуру процесу соціальної комунікації.*

*The article clarifies the concept of social communications of the enterprise, investigates theoretical and practical aspects. The methodical approaches for building of effective internal and external enterprise's social communications and its management are given. The current structure of social communications is specified.*

**Постановка проблеми та актуальність дослідження.** У сучасному суспільстві інформаційного типу існування та функціонування людства неможливо уявити без комунікації. При цьому інформація, що поширюється різноманітними способами, методами та каналами, відіграє чи не найголовнішу роль у їх застосуванні. В реальних умовах дійсності значно зростають масиви інформаційних потоків та інтенсивність інформаційного обміну, шаленими темпами впроваджуються практично у всі сфери життєдіяльності людей складні процеси інформатизації та глобалізації. Відтак, комунікаційне середовище стає важливим фактором ефективного функціонування суспільства та його підсистем. В епоху інформаційного суспільства особливо гострим є питання менеджменту комунікацій, оскільки ефективні комунікації на практиці є необхідною умовою досягнення цілей організацій. Зазвичай неефективно налагоджена система комунікацій призводить до зниження ефективності управління та, відповідно, погіршення результатів діяльності підприємства. Водночас проблема ефективних комунікацій у сфері менеджменту часто є причиною науково-практичних дискусій, що унеможлиблює існування єдиного погляду щодо цього питання.

У численних наукових працях проблематика комунікацій здебільшого досліджувалась у контексті теорії, історії, психології та соціології. Використання комунікацій як інструмента впливу на внутрішнє та зовнішнє середовища організації є одним із засобів покращення знарядь управління сучасною організацією, що гарантують її ефективну діяльність за вимог економіки ринкового типу [1]. Зазначені аспекти визначають важливість та актуальність даного дослідження.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Дослідження показали, що у сфері менеджменту висвітленню теоретичних та методичних засад комунікації приділено увагу у роботах А. Зверинцева, В. Жигалової, В. Бебика, Т. Коміної, та Т. Орлової. Однак практична сторона управління комунікаціями досі залишається не достатньо розкритою науковцями. Заразом, у зв'язку із уривистим розвитком інформаційно-комунікаційних технологій, існує потреба у поновленні методичних підходів та знарядь менеджменту комунікацій. Дослідженням соціальних комунікацій займалися такі численні вітчизняні вчені як Г. Почепцов, В. Різун, М. Хилько, В. Корнєєв, А. Шелестова, Л. Пугач. Проте, їх думки щодо різних тлумачень та інтерпретацій даного поняття та явища розпорошують можливу єдність у формуванні єдиного концептуального теоретико-методологічного підходу до дослідження процесів соціальних комунікацій. Суттєвий внесок в напрямі

систематизації положень соціальних комунікацій здійснено О. Холодом, однак науковець розглядає їх переважно в аспекті соціального інжинірингу, а не менеджменту організацій.

**Метою** статті є теоретичне, методичне та практичне обґрунтування сутності поняття «соціальні комунікації», у т.ч. методичних підходів до побудови та управління ними.

Для досягнення поставленої мети вирішено наступні **завдання**: обґрунтовано теоретичні підходи до сутності поняття «соціальні комунікації» та «управління соціальними комунікаціями організації»; проаналізовано систему побудови та управління соціальними комунікаціями в організації.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Комунікації у сфері менеджменту є невід'ємною складовою процесів управління, оскільки вони пов'язують загальні функції планування, організування, мотивування та контролювання. Формалізовано комунікацію окреслюють як процес обміну повідомленнями між працівниками організації та суб'єктами екстренального середовища, що несе за собою ціль вирішення деяких питань. Однак треба враховувати, що комунікації – це не тільки обмін повідомленнями, а й закладення різноманітних форм зв'язків у суспільстві, які спрямовані на досягнення цілей підприємства. Вони представляють собою особливу форму впливу на працівників компанії та суб'єктів зовнішнього середовища [2].

За даними численних досліджень, 50-90% робочого часу керівники залучені у процеси комунікації. Менеджери різних щаблів постійно комунікують, виконуючи таким чином свою роль у міжособистісних відносинах та обміні інформацією, приймають рішення, здійснюють загальні функції менеджменту у їх взаємозв'язку та взаємозалежності. Саме тому, що комунікація пронизує усі види діяльності управлінця, її називають процесом, що об'єднує усі складові організації в одне ціле. Якщо прибрати процеси комунікації, робота організації перестане бути контрольованою, стане невпорядкованою та безсистемною [9].

Визначення теоретичних та методологічних засад процесу комунікації вимагає обґрунтування сутності поняття «соціальна комунікація». В науковій літературі підходів до визначення дефініції «соціальна комунікація» зустрічається немало, що переважно різняться в залежності від галузей досліджень авторів. У процесі проведеного дослідження було зроблено висновок, що термін «соціальні комунікації» семантично невпорядкований. Причиною цього може бути його багатозначність, що включає як тип комунікацій, так і сам процес, сукупність різновидів суспільного спілкування. Складність у впорядкуванні терміну також може полягати у тому, що поняття «соціального» уже закладене у семантику слова «комунікації», адже коли двоє та більше людей комунікують, можна сказати, що вони утворюють соціум, суспільство.

В. Різун у своїх працях запропонував розглядати соціальні комунікації як систему гуртової взаємодії, що охоплює визначені знаряддя, шляхи, правила та засоби налагодження й підтримки зв'язків, заснованих на професійній діяльності. Автор зазначає, що така діяльність «спрямована на розроблення, покращення, організацію, осучаснення відносин соціуму, що формуються між соціальними інститутами». В. Різун переконаний, що «соціальні комунікації формуються за нормами взаємних стосунків, але, як і будь-які технологічні речі, завбачують застосування наукових знань про комунікацію та про все, що застосовується при становленні суспільно-комунікаційної справи» [12, с. 8–18]. Разом із тим О. Холод при трактуванні змісту соціальної комунікації акцентує увагу на удосконаленні формальних та неформальних сторін підприємства та його відновленні за допомогою даного процесу [16]. Г. Почепцов у своєму баченні поняття соціальних комунікацій наголошує на врахуванні соціальних оцінок та норм спілкування, що склалися у певному суспільному середовищі під час здійснення соціальних комунікацій [10].

Аналітичне осмислення результатів теоретичного дослідження щодо розкриття сутності дефініції «соціальні комунікації» дає підставу зробити висновок, що в економічній літературі існують різні визначення зазначеної наукової категорії. Результати авторського

опрацювання змісту наукових підходів до визначення поняття «соціальні комунікації» наведено у табл. 1.

У контексті даного дослідження ми будемо використовувати визначення «**соціальні комунікації**» як процеси здійснення соціальної взаємодії та обміну інформацією між стейкхолдерами організації, направлені на здійснення та вдосконалення внутрішньої та зовнішньої діяльності підприємства.

*Таблиця 1*

**Тлумачення поняття «соціальні комунікації» за різними науковими підходами**

№ пор.	Автор, джерело	Тлумачення поняття «соціальні комунікації»
1	2	3
1.	А. Шелестова [17]	соціальна комунікація бо комунікація в соціумі – відображає процеси або способи розповсюдження повідомлень у суспільстві.
2.	В. Різун [12, с. 8-18]	система соціальної взаємодії, що охоплює визначені знаряддя, шляхи, правила та засоби налагодження й підтримання зв'язків, заснованих на професійній діяльності.
3.	В. Ільганаєва [4, с.5-44]	процеси й структури, перебіг та функціонування яких здійснюється за допомогою знакових систем та форм, що мають сенс у рамках соціального просторово-часового континууму.
4.	О. Холод [16]	це процес вдосконалення формальних та неформальних аспектів діяльності підприємства (удосконалення навиків, знань та досвіду у міжособистісній та груповій взаємодії); здійснення підвищення кваліфікації, зміни кваліфікації та забезпечення раціонального переміщення працівників, тобто постійне покращення процесів оновлення підприємства та розв'язання проблем.
5.	Г. Почепцов [10]	обмін цільними знаковими повідомленнями між людьми чи іншими суб'єктами суспільства, у яких закодована інформація, досвід, задуми, почуття тощо, що обумовлені рядом соціально значимих суджень, конкретних становищ, комунікативних областей і правил комунікації, прийнятих у заданому соціумі

*Джерело: складено автором*

Також у процесі дослідження будемо вважати соціальними будь-які комунікації підприємства, комунікантом та реципієнтом яких виступатиме людина як об'єкт соціальної діяльності.

За системним підходом комунікаційний процес можна розглядати як систему – певну сукупність елементів, взаємопов'язаних як один із одним, так і з зовнішнім середовищем, що утворюють певну цілісність. На основі вивчення думок багатьох дослідників щодо структури комунікаційного процесу можемо зробити висновок, що обов'язковими елементами процесу соціальної комунікації повинні бути:

- відправник або комунікант – людина, що генерує ідею або володіє інформацією та передає її;
- повідомлення (комунікат, інформація) – вербальні чи невербальні закодовані символи, що передаються між учасниками комунікації;
- канал – засіб та форма передачі повідомлення;
- отримувач або реципієнт – людина, якій призначене повідомлення та яка декодує його;
- шум – перешкоди, які можуть виникати під час комунікаційного процесу та сприяти перекручуванню інформації або її неправильній інтерпретації. Перешкоди можуть бути різні – як використання мови, так і відмінності у сприйнятті [11];
- зворотний зв'язок – наявність або відсутність відгуку щодо отриманої інформації.

Необхідність зворотного зв'язку обумовлена тим, що саме він забезпечує розуміння того, як повідомлення сприйняте і розтлумачене. [9]. Варто зазначити, що успішно вважається комунікація, яка пройшла повний цикл. Відправник надсилає повідомлення отримувачу, а той має



однозначно зрозуміти її зміст.

За своєю природою, будь-кожна організація – це невеликий соціум, що згуртовує однодумців, які розділяють спільну мету та цінності.

Тому соціальну комунікацію підприємства можна поділити на такі основні типи як зовнішні та внутрішні соціальні комунікації, що наведені у рис. 1.

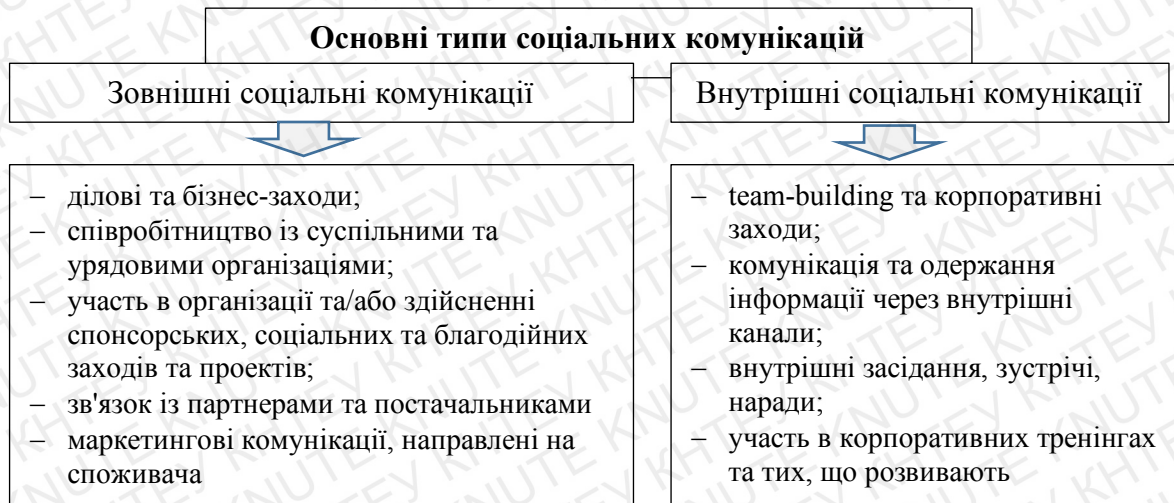


Рис. 1. Основні типи соціальних комунікацій в організації

*Джерело: систематизовано автором за [6] та [2]*

Управління соціальними комунікаціями на внутрішньому рівні (рівні організації) можна розглядати як управління комунікаціями в межах організаційної структури підприємства, адже саме вони закладені в основі функціонування організаційної структури управління. При цьому Г. Павловські пропонує таке визначення структури організації – це система взаємовідносин та зв'язків, що вибудовуються (або розрушуються) під час трудових процесів або наявними та потенційними шаблонами системи управління персоналом, що відповідає обраній стратегії розвитку управління підприємства [8].

Побудова якісних каналів комунікації між шаблонами управління є одним із ключових факторів ефективності прийняття рішень менеджерів, а отже й успішної діяльності підприємства. Раціонально побудована структура організації забезпечує не лише можливість оперативного здійснення рішень управлінців, а й передбачає чітке розмежування обов'язків та відповідальності між працівниками, безперервний соціально-інформаційний потік між виконавчою та керуючою ланками та можливість застосування інформаційно-психологічних методів координації між учасниками комунікації [8]. Дана сукупність формує уявлення організаційної структури управління як цілості стійких зв'язків між елементами системи управління. Побудова такої організаційної структури управління, яка буде забезпечувати ефективність здійснення соціальної комунікації між кожним структурним підрозділом на підприємстві, це процес суб'єктивний, що залежить від ряду чинників, наведених у табл. 2.

Таблиця 2

#### Чинники, що впливають на вибір організаційної структури управління

Внутрішні чинники впливу	Зовнішні чинники впливу
Структура підприємства	Стратегія та місія організації
Внутрішня корпоративна культура та службова етика взаємовідносин	Специфіка діяльності
Стиль управління	Сфера та галузь діяльності
Формалізація управлінського процесу	Розміри організації

Рівень комп'ютеризації інформаційних потоків	Вплив зовнішнього середовища (держава, конкуренти, постачальники і т.д.)
--	--

*Джерело: складено на за [3], [8],[18].*

Соціальну комунікацію на зовнішньому рівні у межах проведеного дослідження будемо розглядати як інформаційну взаємодію підприємства із навколишнім середовищем, а саме – зі споживачами, постачальниками, засобами масової інформації, контрагентами та ін. Від того, наскільки правильно побудовані зовнішні соціальні комунікації, залежать такі результати: стан і стабільність позиції компанії на ринку, довгостроковість і міцність відносин з бізнес-партнерами, імідж і репутація організації, лояльність клієнтів і обізнаність про бренд, тощо [6].

Нині основну роль у побудові зовнішніх комунікативних стратегій відіграють маркетингові комунікації. Маркетингові комунікації – зв'язок, який організації утворюють з контактними групами на основі використання різноманітних засобів впливу. Контактні групи у цьому разі можуть бути представлені цільовою аудиторією, постійними клієнтами, партнерами, постачальниками тощо [13]. До складу маркетингових комунікацій можна віднести визначений комплекс інформаційних заходів, який спрямований на розуміння клієнта, його потреб і усвідомлення соціальної відповідальності перед ним [1].

Соціальні комунікації в маркетингу зазвичай доставляються за допомогою певного каналу зв'язку. Маркетингові канали комунікації включають телевізійні рекламні ролики, радіо рекламу, друковані ЗМІ та інші традиційні маркетингові канали. Інформаційні технології збільшили кількість маркетингових каналів. Ці канали охоплюють веб-сайти, електронну пошту, чати, текстові повідомлення та соціальні мережі, блоги тощо [19].

Комплекс маркетингових стратегій можуть також включати аналіз економічного ринку для визначення сили споживчого попиту та пропозиції продуктів конкуруючими компаніями [5]. Цей аналіз допомагає підприємствам розуміти, як диференціювати свої комунікації. Ефективна комунікаційна політика підприємства вимагає реалізацію послідовності дій, за рахунок яких досягається намічений результат. Процес розробки комунікаційної політики наведений на рисунку 2.

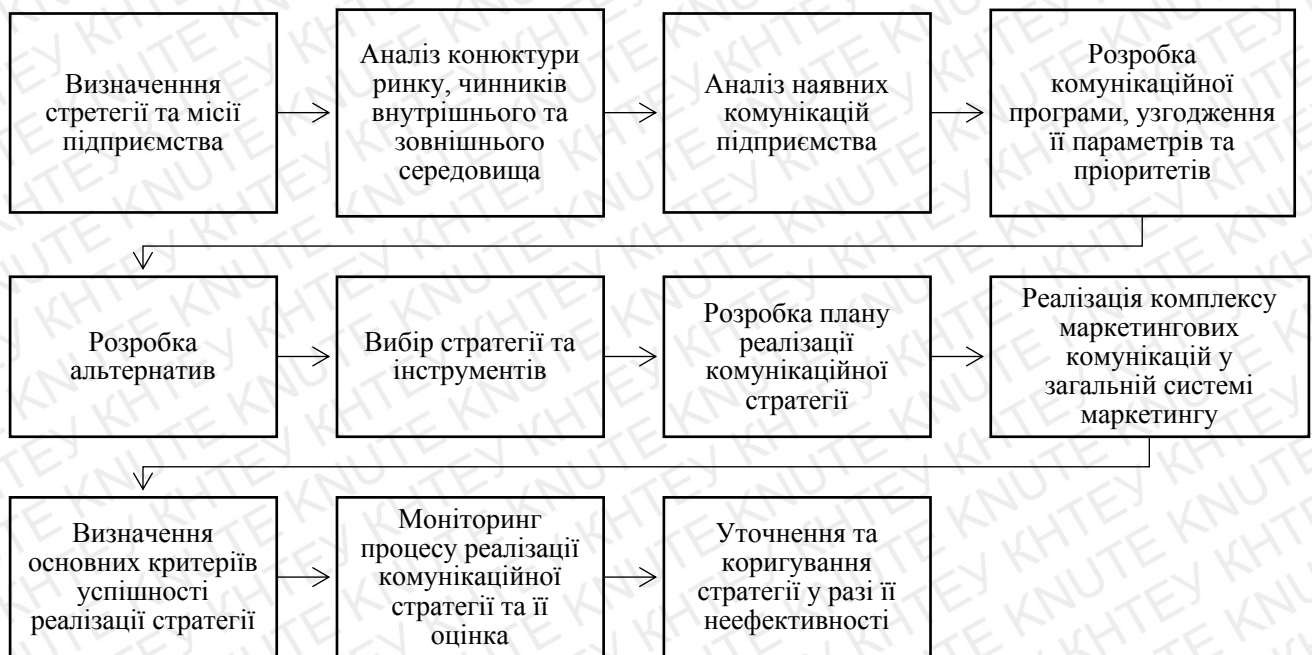


Рис. 2. Етапи розробки та реалізації комунікаційної стратегії підприємства

*Джерело: систематизовано автором за [1], [7] [14].*



Наведена на рис. 2 система етапів розробки комунікаційної політики підприємства за допомогою інструментів соціального маркетингу сприяє систематизації управлінських рішень під час перебігу зовнішніх комунікацій організації, що сприяє підвищенню ефективності комунікаційної політики підприємства, оскільки дає можливість визначити найефективніші інструменти та засоби просування продукції, а також ураховує зростання можливостей зворотного зв'язку зі споживачами [14].

Прикладом успішної побудови та реалізації маркетингової комунікаційної стратегії є досвід компанії Bayer AG. Правильно вибудована комунікація із клієнтами є підґрунтям успіху одного із найбільших представників галузі рослинництва. Bayer AG будує комунікації із клієнтами на основі таких підходів: чіткість: чесність із споживачем; точність: усі рекламні матеріали повинні містити точну та правдиву інформацію, що забезпечується внутрішнім аналізом; прозорість: оцінка загроз та надання належної інформації про будь-яку небезпеку, що може бути спричинена продукцією; перевірка на достовірність, а також узгодженість інформації незалежно від джерела та форми, а (до прикладу, інформація у засобах масової інформації, соціальних мережах, листування з клієнтами та споживачами); добросовісна поведінка та відкритість у веденні ділової діяльності [15].

На нашу думку, саме правильно вибудована система комунікацій із споживачами відіграє важливу роль у підтримці високого рівня впізнаваності бренду по всьому світу та підтримці іміджу компанії.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Дослідження підходів до визначення сутнісних характеристик дефініції «соціальні комунікації» дозволяє визнати, що це є складне поняття, що на підставі узагальнення результатів проведеного контент-аналізу пропонується розуміти як процеси здійснення соціальної взаємодії та обміну інформацією між стейкхолдерами організації, направлені на здійснення та вдосконалення внутрішньої та зовнішньої діяльності підприємства. Ці процеси пронизують усю систему управління організацією, адже передбачають не лише обмін інформацією, а й формування різних форм зв'язків між стейкхолдерами організації, заснованих на різних каналах комунікацій, які спрямовані на досягнення цілей підприємства. Соціальні комунікації являють собою не лише особливу форму впливу на співробітників підприємства, а й на суб'єктів зовнішнього середовища, що формують імідж компанії.

Дослідження змісту управління соціальними комунікаціями не можна вважати вичерпаним, оскільки проведений контент-аналіз його дефініції представляє не лише теоретичний та практичний інтерес щодо розвитку аспектів, але й дозволяє конкретизувати його сутнісні характеристики, що може стати підґрунтям подальших досліджень умов, механізмів та принципів управління соціальними комунікаціями організації та у перспективі дозволить більш точно визначити критерії його ефективності.

### Список використаних джерел

1. Бабчинська, О. І. Комунікаційний процес в управлінні: основні положення / О. І. Бабчинська. // Ефективна економіка. – 2018. – № 9. – с. 23-25.
2. Головська П. В. Інноваційні підходи до управління комунікаціями підприємства/ П. В. Головська, М. О. Кравченко // Актуальні проблеми економіки та управління: збірник наукових праць молодих вчених. – 2016. – Вип. 10.
3. Гостра В. Вдосконалення організаційної структури підприємства в сучасних умовах / В. Гостра, О. Данайканич, І. Візор // Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки. - Вип. 21. Ч.1. – Херсон, 2016. – С. 77-80.
4. Ільганаєва В. О. Теорія соціальних комунікацій на шляху фундаменталізації медіазнання / В. О. Ільганаєва // Соціальні комунікації: результати досліджень – 2013 : кол. монографія : у 3 т. / [наук. ред. О. М. Холод]. – Київ : КНУКіМ, 2014. – Т.1: Теорія та історія соціальних комунікацій. – С. 5–44.



5. Коміна Т. О. Особливості сучасної теорії комунікаційних технологій. Соціальні комунікації: теорія і практика : наук. журн. [наук. ред. О.М.Холод]. Т.1. – К. : МЦД СК «Комтека», 2015. – 314 с.
6. Королович О. Психологія бізнесу та організацій. Види комунікацій в організації: [сайт]. URL:<http://oksanakorolovych.com/uk/vidi-komunikacii-v-organizacii>
7. Левицький В. В. Формування системи аналізу та управління комплексом маркетингових комунікацій підприємства. Економіка та суспільство. – 2018. – № 19. – С. 460-466. URL: <http://www.economyandsociety.in.ua>
8. Павловські Г. Діагностика ефективності типової організаційної структури управління підприємства як загальна діагностична ціль системи управлінської діагностики / Г. Павловські // Ефективна економіка. – 2017. – № 3. – С. 150-156. – URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5492>
9. Петькун С. М. Комунікація у процесі управління підприємством / С. М. Петькун // Економіка. Менеджмент. Бізнес. – 2016. - № 3. – С. 24-31. – URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/esmebi\\_2016\\_3\\_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/esmebi_2016_3_6)
10. Почепцов Г. Г. Соціальні комунікації і нові комунікативні технології / Г.Г. Почепцов // Комунікація. – 2010. – № 1. – С. 19–26.
11. Пугач Л. Ю. Соціально-комунікаційні складові комунікативної моделі / Л. Ю. Пугач // Молодий вчений. – 2019. – № 1 (65). – С. 150-156. URL: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2019/1/34.pdf>
12. Різун В. Соціальні комунікації як інженерне вчення, або соціальні комунікації в системі соціального інжинірингу (соціальної інженерії) / В. Різун // Комунікація. – № 2. – 2012. – С. 8–18.
13. Садовська І. І. Особливості та основні відмінності комунікаційної політики на B2B- та B2C-ринках / І. І. Садовська, С. Є. Петропавловська // Східна Європа: економіка, бізнес та управління. – 2019. – № 20. – С. 327-334.
14. Суровцев О. О. Соціальний медіа-маркетинг як маркетингова комунікація підприємств під час виходу на зовнішні ринки / О. О. Суровцев // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. – 2016. – Вип. 9. – С. 145-148. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg\\_2016\\_9\\_36](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2016_9_36).
15. Ус'янцева Н. Корпоративна vs маркетингова стратегія: приклади успішних агробрендів. 2019: URL: <https://aggeek.net/ru-blog/korporativna-vs-marketingova-strategiya-prikladi-uspishnih-agrobrendiv>
16. Холод О. М. Наукова галузь «Соціальні комунікації» та соціальна інженерія: спільне й різне / О. М. Холод // Комунікаційні технології [наук. ред. О.М. Холод]. – 2014. – Т. 4. – С. 5–12.
17. Шелестова А. М. Соціальні комунікації як базовий компонент інформаційно-освітнього середовища сучасного ВНЗ / А. М. Шелестова // Молодий вчений. – 2015. – № 7 (22). – Ч. 2. – С. 159–163.
18. Як налагодити ефективну комунікацію в компанії. 2017. ІнтелТех: [сайт]. URL: <https://inteltech.com.ua/uk/blogs/yak-nalagodyty-efektyvnu-komunikaciyu-v-kompaniyi>
19. Akyazi, E. & Unal, A.T. (2015): “Purpose, Adoption and Level of Loneliness Relation and the Use of Social Networks: A Study on Undergraduate Communication Students”, Global Media Journal, 6(3).

Робота виконана під науковим керівництвом канд. екон. наук, доцента  
МИКОЛАЙЧУК І.П.

## Додаток Б

Динаміка результативних показників господарської діяльності ТВЗК  
«Київський національний академічний театр оперети» у 2017-2019 рр.

Показники, тис.грн.	Період, рр.			Абсолютне відхилення, тис.грн.		Відносне відхилення, %	
	2017	2018	2019	2018/2017	2019/2018	2018/2017	2019/2018
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	18009	18247	122459	238	104212	1,32	571,12
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	-58500	-61461	-71396	-2961	-9935	5,06	16,16
<b>Валовий:</b> прибуток	-	-	51063	-	-	-	-
збиток	-40491	-43214	0	-2723	43214	6,72	-100,00
Інші операційні доходи	83264	89214	3183	5950	-86031	7,15	-96,43
Адміністративні витрати	-17548	-17379	-22180	169	-4801	-0,96	27,63
Витрати на збут	-29794	-32576	-33074	-2782	-498	9,34	1,53
Інші операційні витрати	-2169	-2248	-2479	-79	-231	3,64	10,28
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b> прибуток	-	-	-	-	-	-	-
збиток	-6738	-6203	-3487	535	2716	-7,94	-43,79
Дохід від участі в капіталі	-	-	-	-	-	-	-
Інші фінансові доходи	1739	2611	675	872	-1936	50,14	-74,15
Інші доходи	4999	3592	2812	-1407	-780	-28,15	-21,71
Фінансові витрати	-	-	-	-	-	-	-
Втрати від участі в капіталі	-	-	-	-	-	-	-
Інші витрати	-	-	-	-	-	-	-
<b>Фінансовий результат до оподаткування:</b> прибуток	-	-	-	-	-	-	-
збиток	-	-	-	-	-	-	-
Витрати (дохід) з податку на прибуток	-	-	-	-	-	-	-
Прибуток (збиток) від припин. діяльн.після оподатк.	-	-	-	-	-	-	-
<b>Чистий фінансовий результат:</b> прибуток	-	-	-	-	-	-	-
збиток	-	-	-	-	-	-	-

## Додаток В

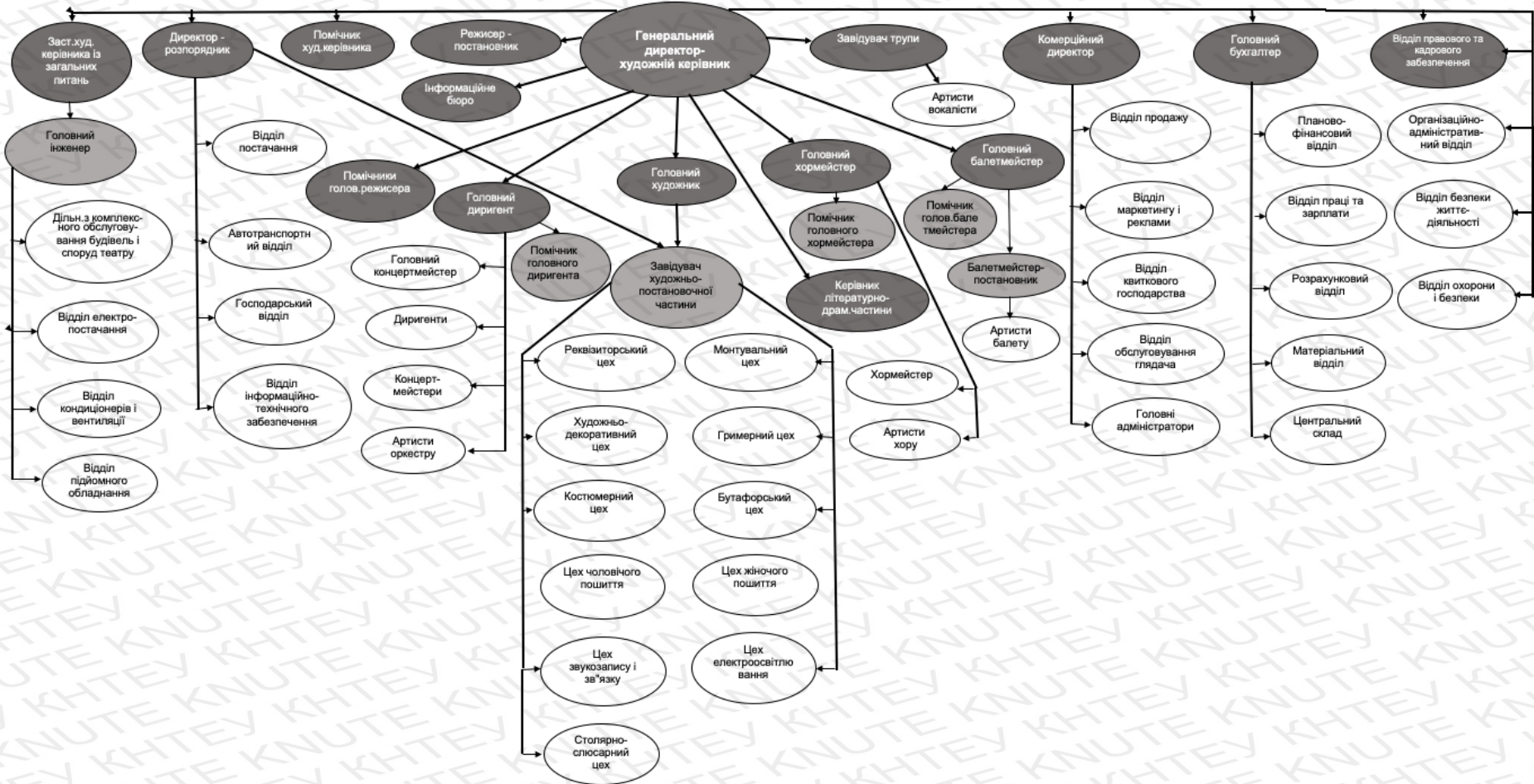
## Склад та чисельність персоналу на ТЗВК «Київський національний академічний театр оперети» за 2017-2019 рр.

Штатна одиниця, ос.	Період, рр.		
	2017	2018	2019
Керівники	105	105	105
Основний персонал	186	207	208
у т.ч. художній персонал	35	39	39
арт. персонал	142	156	157
спеціалісти	9	12	12
Технічний персонал	21	24	24
Допоміжний персонал	14	18	19
<b>Середньооблікова чисельність</b>	<b>326</b>	<b>354</b>	<b>356</b>



## Додаток Г

### Організаційна структура управління ТВЗК «Київський національний академічний театр Оперети»



## Додаток Д

### Основні канали зовнішніх соціальних комунікацій ТВЗК «Київський національний академічний театр оперети»

Назва каналу комунікації	Характеристика
Соціальні мережі	<p>У соціальних мережах Facebook (19 694 підписників та 45937 відміток) та Instagram (1428 підписників, 367 постів) висвітлюються новини театру (нові нагороди, звання та дні народження працівників), актуальна інформація про нові події та послуги, розповіді про вистави, інтерактивний розіграш квитків, онлайн-марафони і челенджі.</p> <p>На платформі Youtube (3 280 підписників 397 249 переглядів) театр оперети публікує онлайн-трансляції вистав, телевізійні репортажі про театр, бекстейджи та відео репетицій, процес створення костюмів, що дозволяє глядачу поринути у атмосферу створення свята.</p>
Заходи та соціальні ініціативи	<ul style="list-style-type: none"><li>- «OPERETTA OPEN DAY», що дає можливість потрапити за лаштунки театру, у цехи та гримерні, спостерігати за демонтажем декорацій;</li><li>- «Вихідний з оперетою» - пізнавальні квести для дітей за мотивами вистав;</li><li>- бекстейдж-тур «Ніч у театрі – таємниці Оперети»;</li><li>- проєкт «Вранішня кава із Богданом Струтинським», який дає можливість будь-кому поспілкуватися із керманічем театру у неформальній обстановці та багато інших.</li></ul>
Сайт театру	Уся актуальна інформація щодо репертуару, новин організації, а також історія театру та інформація про працівників. 3D-тур театром.
Взаємодія зі ЗМІ	Прес-конференції до прем'єр, брифінги із журналістами, інтерв'ю на телебаченні, випуск рекламно-інформаційної газети «Operetta News».
Публічна звітність	Доступна усім фінансова та інша звітність організації, зокрема на порталі «Київаудит», PROZORRO, zakipki.prom.ua та ін.
Гастролі та налагодження міжнародної співпраці	Гастрольна діяльність Україною та світом, україно-американський проєкт «Код Гершвіна», організацію фестивалю у м. Буча O'Fest, міжнародний проєкт 10 тенорів, міжнародний фестиваль «Амплуа»
Розвиток «Клубу шанувальників оперетти»	Члени клубу першими дізнаються про новини, прем'єри, отримують бонуси та знижки, а також мають можливість проходу за лаштунки і попереднього бронювання квитків.
Зовнішня реклама	Афіші, постери та репертуар театру на станціях метро та по місту, рекламні постери та тумби біля театру та його кас, підсвітка будівлі у корпоративних кольорах.

**Додаток Е**  
**Анкета вимірювання ефективності внутрішніх соціальних комунікацій ТЗВК «Київський національний академічний театр оперети»**

**Вимірювання ефективності внутрішніх соціальних комунікацій Київського національного академічного театру оперети**

Оскільки організація — структурований тип відносин між людьми, її діяльність значною мірою залежить від якості комунікацій та забезпечення їх ефективного функціонування. Без комунікацій неможливо уявити організацію, оскільки без них неможливо забезпечити координацію діяльності людей. Дана анкета створена з метою отримання інформації щодо ступеня ефективності взаємодії працівників театру, можливих перешкод та недоліків в організації комунікаційного процесу з метою його покращення.

1. Вкажіть Ваш вік:
  - 20-30 років
  - 30-40 років
  - 40-60 років
  - від 60 років
2. Вкажіть тип займаної Вами посади:
  - керівна посада
  - виконавча посада
3. У яких соціальних мережах Ви зареєстровані і заходите в акаунт як мінімум 1 раз на тиждень?
  - Facebook
  - Instagram
  - LinkedIn
  - не користуюсь соціальними мережами
4. У якій соціальній мережі Ви підписані на сторінку Вашого підприємства?
  - Facebook
  - Instagram
  - LinkedIn
  - не підписаний/на
5. Яким месенджером Ви користуєтесь найчастіше?
  - Viber
  - WhatsApp
  - Telegram
  - Facebook
  - Skype



6. Котрий із месенджерів Ви використовуєте для робочих комунікацій та як часто?

Періодичність використ. Назва месенджера	Щодня	1 раз на тиждень	1 раз на місяць	1 раз на рік	Не використовую
Viber					
WhatsApp					
Telegram					
Facebook					
Skype					

7. Оцініть Ваш рівень поінформованості щодо поточних подій у театрі, де 1 бал «Уся інформація ніби проходить повз мене», а 5 балів – «Я поінформований/на щодо усіх подій театру»

1	2	3	4	5

8. З яких джерел Ви зазвичай отримуєте інформацію про життя вашої організації?

- Керівник
- Колеги
- Портал новин
- Сайт театру
- Зовнішні джерела
- Інше \_\_\_\_\_

9. Оцініть Ваш рівень володіння інформацією стосовно наступних подій в організації

Рівень володіння інформ.	Інформації не вистачає	Інформації достатньо	Інформації забагато
Сфери життя театру			
Кадрові зміни			
Кар'єрні можливості			

Соціальні ініціативи			
Можливості для навчання та розвитку			
Фінансові результати підприємства			
Звернення керівництва			

10. Як вплинули карантинні обмеження на якість обміну інформацією з колегами/керівниками/підлеглими?

- Нічого не змінилося
- Якість комунікацій стала кращою
- Якість комунікацій відчутно погіршилась

11. Чи вважаєте ви необхідним створення єдиної корпоративної платформи/месенджера для усіх працівників організації задля ефективного обміну інформацією?

- Так
- Ні
- Не можу визначитись

12. Ваші побажання щодо покращення внутрішніх комунікацій Вашої організації, якщо такі є \_\_\_\_\_.

Додаток Ж  
Головна сторінка веб-сайту ТЗВК «Київський національний академічний театр оперети»


The image shows the top portion of a website. At the top, there is a navigation bar with a menu icon, a search icon, the text "меню", and a search box. To the right of the search box is the logo of the "Київський національний академічний театр оперети" (Kyiv National Academic Opera and Ballet Theatre) and the text "UA" and "Квитки онлайн" (Online Tickets). Below the navigation bar is a horizontal menu with links: "ГОЛОВНА" (Home), "АФША" (Press), "РЕПЕРТУАР" (Repertoire), "СЦЕНИ" (Scenes), "НОВИНИ" (News), "ФЕСТИВАЛІ" (Festivals), "КОНКУРС" (Contests), and "КОНТАКТИ" (Contacts). A red box highlights the text "МКЦ ІМ. І. КОЗЛОВСЬКОГО" (MKC named after I. Kozlovskyi). The main banner features a large image of the theatre building at night. On the left side of the banner, there is a circular logo of the theatre and the text "КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АКАДЕМІЧНИЙ ТЕАТР ОПЕРЕТИ" (Kyiv National Academic Opera and Ballet Theatre). Below this, the text "86-й театральний сезон" (86th theatrical season) is displayed in large, bold, red letters. At the bottom of the banner, there are two buttons: "Репертуар на жовтень" (Repertoire for October) and "Репертуар на листопад" (Repertoire for November). On the right side of the banner, there are social media icons for Instagram, Twitter, Facebook, YouTube, and a QR code. At the bottom right of the banner, there is text: "ДЕПАРТАМЕНТ КУЛЬТУРИ" (Department of Culture), "ВИКОНАВЧОГО ОРГАНУ КИЇВСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ" (Executive Body of the Kyiv City Council), and "(КИЇВСЬКОЇ МІСЬКОЇ ДЕРЖАВНОЇ АДМІНІСТРАЦІЇ)" (Kyiv City State Administration).



## Додаток 3

### Сторінка контактів веб-сайту ТЗВК «Київський національний академічний театр оперети»

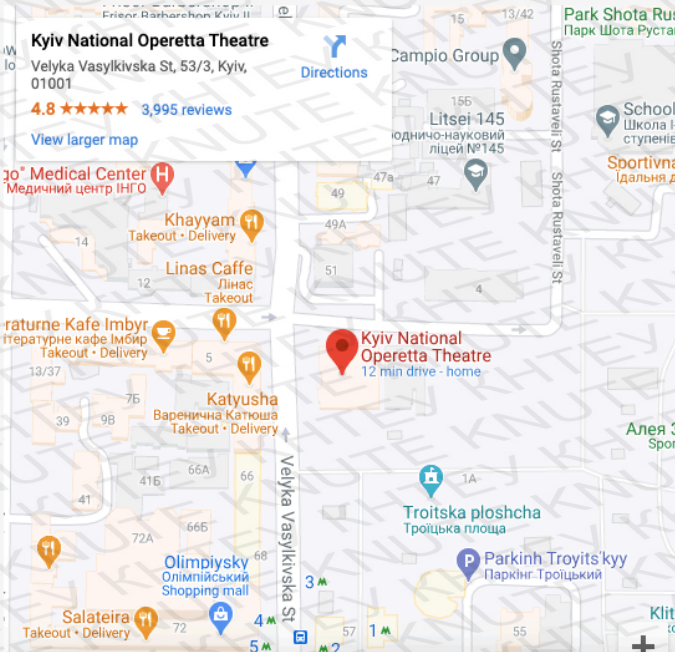
меню
🔍



КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АКАДЕМІЧНИЙ  
**ТЕАТР ОПЕРЕТИ**

UA
Квитки онлайн

ГОЛОВНА
АФІША
РЕПЕРТУАР
СЦЕНИ
НОВИНИ
ФЕСТИВАЛИ
КОНКУРС
КОНТАКТИ
МКЦ ІМ. І.КОЗЛОВСЬКОГО



**Kyiv National Operetta Theatre**  
Velyka Vasylkivska St, 53/3, Kyiv, 01001  
4.8 ★★★★★ 3,995 reviews  
[View larger map](#)

**Address:**  
03150, Україна, м. Київ, вул. Велика Васильківська, 53/3


**Email:**  
opereta@ukr.net  
www.operetta.com.ua

**Приймальня:**  
тел. (044) 287-14-80

**Каса (замовлення квитків), адміністратори:**  
тел. (044) 287-62-57, 287-26-30  
моб. +38 0500639708 (MTC)  
моб. +38 0972063421 (КИЇВСТАР)  
моб. +38 0934286618 (LIFE)  
Колективні замовлення тел. (044) 287-01-12

**Каса театру працює з 11:00 до 19:00, перерва з 16:00 до 17:00**

**Відділ мистецтва, маркетингу та реклами:**  
тел. (044) 287-34-74



**Додаток II**  
**SWOT-аналіз зовнішніх та внутрішніх соціальних комунікацій ТЗВК**  
**«Київський національний академічний театр оперети»**

<b>S – Strength</b> <b>(Сильні сторони)</b>	<b>W – Weaknesses</b> <b>(Слабкі сторони)</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Сформована чітка організаційна структура, що відповідає специфіці діяльності підприємства.</li> <li>2. Налагоджена мережа зовнішніх комунікацій підприємства (високоінформативний та функціональний веб-сайт; офіційне представлення театру у найпопулярніших соціальних мережах; сталі відносини із партнерами; підтримка з боку держави).</li> <li>3. Наявність великої кількості каналів взаємодії із працівниками.</li> <li>4. Здатність керівництва утримувати якість комунікацій на одному рівні, не зважаючи на можливий негативний вплив карантинних обмежень.</li> <li>5. Високі показники ефективності комунікацій по більшості сфер діяльності театру.</li> <li>6. Достатньо високий коефіцієнт поінформованості працівників.</li> <li>7. Використання сучасних внутрішніх та зовнішніх каналів комунікації (веб-сайт, месенджери, соціальні мережі).</li> <li>8. Прозорість підприємства та публічний доступ до звітів, результатів тендерів, що підвищує лояльність партнерів і споживачів послуг.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Недостатня кількість інформації по деяких сферах діяльності театру.</li> <li>2. Невміння керівників донести інформацію до підлеглих та переважання горизонтальних каналів комунікацій у розріз із специфікою організаційної структури підприємства.</li> <li>3. Відсутність єдиної корпоративної платформи оперативного обміну інформацією між працівниками.</li> <li>4. Середній рівень згуртованості художньо-керівного складу театру та необхідність покращення соціально-психологічного клімату команди.</li> </ol>
<b>O – Opportunities</b> <b>(Можливості)</b>	<b>T – Threats</b> <b>(Загрози)</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Нівелювання недоліків організаційної структури підприємства.</li> <li>2. Розширення каналів зовнішніх соціальних комунікацій, що призведе до збільшення цільової аудиторії.</li> <li>3. Консолідація внутрішніх каналів соціальних комунікацій.</li> <li>4. Покращення соціально-психологічного клімату в команді та її згуртованості.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Втрата довіри до керівників через переважання горизонтальних каналів комунікацій на підприємстві.</li> <li>2. Зниження рівня згуртованості та соціально-психологічного клімату у разі відсутності реакції та дій керівництва на їх покращення.</li> <li>3. Зниження зацікавленості глядачів до підприємства через</li> </ol>

5. Введення інноваційних каналів комунікацій та зворотного зв'язку.

неможливість його повного функціонування в умовах пандемії.

4. Втрата конкурентних позицій підприємства через недостатню інноваційність каналів соціальних комунікацій.

5. Втрата партнерів та підтримки держави через можливу економічну кризу, пов'язану із пандемією.

6. Низька гнучкість організаційної структури підприємства, що може привести до неможливості швидкої адаптації до тенденцій обміну інформацією.



## Додаток К

**Порівняльний аналіз можливостей безкоштовних версій  
корпоративних месенджерів**

<b>Критерії порівняння</b>	<b>Бістрікс24</b>	<b>Microsoft Teams</b>	<b>Rocket.Chat</b>
Максимальна кількість користувачів	Необмежена	500 тисяч	До 1 тисячі
Можливість роботи у декількох командах одночасно	Є	Є	Є
Ціна найдешевшого тарифу за користувача в місяць	369 грн (~13\$)	5 \$	2,5 \$
Інтеграція з іншими програмами	MS Office та інші	Понад 250 інтегрованих програм і служб	MS Office та інші
Підтримка операційних систем	Windows, macOS, Linux, Android, iOS	Windows, macOS, Android, iOS	Windows, macOS, Linux, Android, iOS
Можливість проведення відео-конференцій	Так	Так	Так
Додаткові можливості	Планування завдань та проектів, графіку відпусток, календар завдань та зустрічей, обмежені можливості CRM-системи, контроль робочого часу, відкриті та закриті чати, новини компанії	Гостьовий доступ, шифрування даних, спільний доступ до файлів	Безлімітна історія повідомлень, публічні та особисті канали, контроль робочого часу, двофакторна автентифікація, обмін файлами