

Київський національний торговельно-економічний університет

Кафедра менеджменту

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**«Формування ефективних комунікацій в управлінні
підприємством»**

(за матеріалами ТОВ «ГАЛЕРЕЯ-АЛЕКС» м. Київ)

Студентки 2 курсу 3м групи
спеціальності
073 «Менеджмент»
спеціалізації «Управління
бізнесом»

Дараган Валерії
Ігорівни

Науковий керівник:
кандидат економічних
наук, доцент

Сичова Ніна
Вікторівна

Гарант освітньої програми:
доктор економічних наук,
професор

Федулова Ірина
Валентинівна

Київ 2022

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КОМУНІКАЦІЙ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	7
1.1. Сутність та завдання комунікацій діяльності підприємства.....	7
1.2. Методичні засади формування стратегії ефективних комунікацій на підприємстві.....	11
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ КОМУНІКАЦІЙ В УПРАВЛІННІ ТОВ «ГАЛЕРЕЯ-АЛЕКС».....	18
2.1. Аналіз структури комунікацій на підприємстві.....	18
2.2. Оцінка результативності формування ефективних комунікацій в управлінні підприємством.....	24
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНИХ КОМУНІКАЦІЙ В УПРАВЛІННІ ТОВ «ГАЛЕРЕЯ-АЛЕКС».....	39
3.1. Розробка заходів з удосконалення процесу формування ефективних комунікацій в управлінні підприємством.....	39
3.2. Прогнозна оцінка заходів з удосконалення процесу формування ефективних комунікацій в управлінні підприємством.....	49
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	51
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	53
ДОДАТКИ.....	57

ВСТУП

Актуальність теми дослідження полягає у тому, що сучасне суспільство інформаційного типу неможливо уявити без комунікації. Неправильні та неефективні комунікації є зовнішнім проявом основних порушень в організації. Процес комунікації повинен бути максимально продуманим, щоб робота даного економічного суб'єкта була максимально ефективною. Менеджери повинні знати, як максимізувати потенційні переваги комунікації та мінімізувати можливі проблеми, подолавши комунікативні бар'єри.

На сьогодні нова культура, в якій комунікації відіграють переважну роль, може принести користь активним, креативним, підприємливим, добре освіченим, молодим підприємцям, тим, які не бояться ризику. З іншого боку, програють ті, хто не може адаптуватися до нових умов, хто зберігає старі моделі мислення та комунікацій.

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. Проблематика формування комунікацій як процесу управління підприємством, окреслення місця комунікацій у системі управління підприємством присвячено праці значної чисельності зарубіжних дослідників: Д.Аакер, Б. Адамс, Дж. Бернет, Б.Берлесон, Е.Мерманн, Г.Мюнстенберг, Г.Стейнер, Лейхіфф Дж.Л., Мільнер Б.З., А.Файоль, К.Шенон та ін. Серед вітчизняних дослідників виокремлюються праці таких науковців як: О.І.Бабчинська, П.В.Головська,

А.М. Зленко, М.І. Іщенко, І.І.Комащенко, О. О. Олейникова, В.А.Панченко, С.М.Петькун, Н.О. Шпак та інші.

Слід зазначити, що зазначені автори досліджують переважно теоретичні питання комунікацій, не розглядаючи проблеми формування ефективних комунікаційних процесів на підприємствах.

Метою роботи є розробка методичних та практичних рекомендацій щодо формування ефективних комунікацій на підприємстві.

Відповідно до поставленої мети було визначено наступні завдання:

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

Об'єктом дослідження є процес управління комунікаціями у ТОВ «Галерея-Алекс», що функціонує у сфері ресторанного господарства, м. Київ.

Предметом дослідження є методичні, теоретичні та практичні аспекти управління комунікаціями на підприємстві.

Методи дослідження. 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 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 ТОВ «Галерея-Алекс».

Наукова новизна одержаних результатів полягає в тому, що автором розроблено заходи з удосконалення процесу управління комунікаціями на підприємстві (с. 39), а також запропоновано використання платформи Бітрікс24 для удосконалення он-лайн комунікацій (с. 49).

Практична цінність результатів роботи полягає у можливості використання результатів дослідження в управлінні комунікаціями на підприємстві.

Апробація результатів роботи. Матеріали дослідження були опрацьовані в статті «Формування ефективних комунікацій в управлінні підприємством» та опубліковані у збірнику наукових праць молодих вчених ФЕМП Київського національного торговельно-економічного університету за спеціальністю «Менеджмент» спеціалізації «Управління бізнесом» «Менеджмент: імперативи та виклики», Частина 2, 2021 рік (додаток А).

Структура роботи. Робота викладена на 50 сторінках основного тексту, в т. ч. містить 15 таблиць та 9 рисунків, 9 додатків, список використаних джерел нараховує 37 джерел.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КОМУНІКАЦІЙ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та завдання комунікацій діяльності підприємства

Саме слово комунікацій походить від латинської мови від дієслова *communicare*, що означає «робити спільно», що, в свою чергу, походить від прикметника *communis*, що означає загальний, що породжує слово *communicare*.

На думку С.М.Петькун «потрібно розглянути «комунікації» як інструмент процесу управління, що впливає на внутрішнє та зовнішнє середовище підприємства» [19, с.24]

Термін «комунікації» можна розглядати з точки зору багатьох аспектів, наприклад, слід звернути увагу на дві основні концепції цього процесу:

- якісні – поділяються на: об'єктивні, пізнавальні (щодо прийняття рішень) та оціночні,
- кількісні – і всередині них: спілкування (для цілей управління), матеріальна (людина - машина, машина - людина) та абстрактна.

На нашу думку, найважливішим буде комунікація з якісної точки зору, яка визначається як передача змісту одній людині іншою, тобто залучення до міжособистісного спілкування. Іншими словами, комунікація – це двосторонній процес передачі інформації в символічній формі за відповідними каналами між відправником та одержувачем, завдяки чому вони можуть встановити контакт один з одним.

Комунікація, безсумнівно, дозволяє людям взаємодіяти один з одним. Комунікація може бути сильнішою або слабшою, залежно від навичок підрозділів, що спілкуються між собою. Як стверджує П.В.Головська, «ефективність комунікацій в системі управління визначає якість управлінських рішень» [4].

Панченко В.А. зазначає, що від ефективності комунікаційних зв'язків залежить не лише робота підприємства, як господарюючого суб'єкта на ринку, але й людей, працівників даного підприємства [18, с.148].

Узагальнення багатьох літературних джерел дало підстави відокремити різновиди комунікацій, що класифікуються за різними ознаками. Першочергово слід виділити внутрішні та зовнішні комунікації на підприємстві (рис. 1).



Рис.1.1 Види комунікацій і критерії вибору комунікаційних технологій

Джерело: розроблено автором

Внутрішні комунікації – це канали зв'язку, за допомогою яких підприємство будує взаємодію з внутрішніми цільовими групами. Такі комунікації можна вибудовувати із конкретним працівником, підрозділом чи підприємством в цілому [24, с.26].

На відміну від них зовнішні комунікації ототожнюються із маркетинговою комунікаційною політикою, що передбачає поінформованість споживачів, посередників, контактні аудиторії тощо про результати діяльності підприємства, стимулювання (формування спонукальних мотивів) попиту на продукцію, для того, щоб просувати її на ринку.

Зміст управління внутрішніми комунікаціями полягає у здійсненні цілеспрямованого впливу на колектив працівників – з метою забезпечення приймання, оброблення, накопичення, передавання своєчасної і неперетвореної інформації на відповідні рівні управління (точки відповідальності) [24, с. 26].

Внутрішні комунікації забезпечуються завдяки ряду заходів, основні з яких розглянемо в Додатку Б, табл. Б.1.

П'ять типів комунікації, про які потрібно знати – це вербальне спілкування, невербальне спілкування, письмове спілкування, візуальне спілкування та слухання [36].

1. Вербальне спілкування – охоплює будь-яке спілкування з використанням усних слів або невимовних слів, як у випадку з мовою жестів. Важливо розуміти, як ефективно доносити свої ідеї усно, щоб уникнути непорозумінь і максимізувати інтерес під час розмови. Треба вміти використовувати правильний тип мови, говорити чітко, знаєте свою аудиторію, відповідайте найкращим чином і використовуйте відповідний тон під час розмови.

3. Письмове спілкування – є формою словесного спілкування, але воно настільки відрізняється від усного, що ця форма отримує свій окремий тип. Письмове спілкування може мати форму всього, що людина пише або вводить, наприклад, листи, електронні листи, нотатки, тексти, рекламні щити, навіть хмарні повідомлення. Під час письмового спілкування важливо знати аудиторію, мету та підтримувати послідовність у всьому письмовому повідомленні.

4. Візуальна комунікація – це те, про яке людина може й не чула, але воно добре доповнює інші види спілкування; це передавання інформації, повідомлень і вказівок за допомогою графічних зображень або наочних посібників. Деякі часто використовувані приклади – це слайд-презентації, діаграми, фізичні моделі, малюнки та ілюстрації. Коли працівник використовує візуальне спілкування на додаток до вербального, невербального та письмового спілкування, створюється дуже ефективний спосіб, щоб повідомлення було почуто та зрозуміло.

5. Слухання – це напрочуд важлива частина спілкування, і для того, щоб бути чудовим комунікатором, ви повинні володіти мистецтвом слухати. Слід пам'ятати, що слухати – це не просто чути чи ввічливо чекати своєї черги

говорити. Коли говорять інші, потрібно практикувати активне слухання, що означає, що задіюється свій розум, поки людина говорить, пильно зосереджуючись на тому, що вона говорить.

Є також спосіб, за яким типи спілкування можна поділити на офіційне та неформальне спілкування. Бувають випадки, коли одне слід використовувати замість іншого, наприклад, під час виголошення промови (офіційно) або під час складання планів на пізній сніданок з другом (неформальний). У офіційному спілкуванні, де партнери по розмові є частиною групи, організації або суспільства, існує три типи спілкування:

Вертикальні комунікації – коли інформація надходить зверху вниз або згори донизу – від керівника по підлеглого.

Горизонтальна комунікація – це те місце, де інформація або комунікація протікає через структуру. Наприклад, колеги розмовляють спільно між собою та обмінюються інформацією.

Діагональна комунікація використовується, коли офіційне спілкування здійснюється наскрізно за рівнями у будь-якому напрямку.

Онлайн-спілкування – через Інтернет вимагає особливих підходів. Коли працівник поєднує анонімність із широким охопленням, повідомлення можуть заплутатися. Тому треба постійно зважувати на те, як працює спілкування на платформах соціальних мереж.

Одним з найбільш важливих аспектів спілкування та ефективних комунікацій є емоційна свідомість – це здатність розуміти почуття інших, а також свої власні, і враховувати, як це може вплинути на поточну ситуацію.

На думку Іщенко М.І. «обмін інформацією, який впливає на процес управління і допомагає організації домагатися своїх цілей, називається ефективною комунікацією. Ефективна міжособистісна комунікація дуже важлива для успіху в управлінні» [8, с. 42].

Розглянемо найбільш типову модель комунікації, зображену на рис. 1.2, в якій виділяються наступні етапи:



Рис. 1.2. Модель процесу комунікації

Джерело: [24]

До суттєвих перешкод у налагодженні ефективних комунікацій Г.В.Осовська відносить такі [14, с.134]: авторитарне відношення адміністрації до підлеглих, небажання керівників виконувати свої обов'язки, нездорова атмосфера в розробленні ділової політики й мотивації працівників, неправильне визначення прав і відповідальності тощо, ряд суб'єктивних факторів, що знижують ефективність контактів між окремими працівниками: різне тлумачення понять, різний рівень знань, різний емоційний стан та інше.

Наведене вище тлумачення основних перешкод здійснення ефективних комунікацій набуває особливої актуальності в наш час, оскільки подібні проблеми виникають в багатьох сучасних підприємствах, основною місією яких є лише отримання над прибутків, проте, на мою думку воно не досить повно охоплює всю проблематику комунікаційних бар'єрів на підприємстві.

1.2. Методичні засади формування стратегії ефективних комунікацій на підприємстві

Управління комунікаціями на підприємстві дає змогу накопичувати, узагальнювати та структурувати знання і досвід кожного працівника в єдиному інформаційному просторі, тим самим створюючи загальну внутрішню інформаційну базу, завдяки якій забезпечується вільна циркуляція інформації від керівництва до виконавців і навпаки, забезпечується висока ефективність роботи всього підприємства.

Технології управління комунікаціями висловлюють, по суті, їх зміст. Вони дають уявлення про те, як практично виконується управління, вирішуються комунікаційні завдання. Фактично мова йде про те, як здійснюється сама комунікаційна діяльність компанії. Технології управління комунікаціями доцільно класифікувати за такими ознаками (табл. 1).

Таблиця 1.1

Технології управління комунікаціями

Ознака	Види	Технології
За ціле-спрямованістю (цілями)	Внутрішні	Проведення організаційних заходів з співробітниками
	Зовнішні	Організація круглих столів, семінарів
За способом вираження	Словесні (письмові та усні)	Підготовка нормативної документації з управління комунікаціями, розсилка інформаційних матеріалів, оглядів, листів, інформаційних бюлетенів
	Конклюдентні	Жестова, знакова сторона форм управління комунікаціями
За регламентацією в нормативній документації	Регламентовані	Видання регламенту організації по комунікаційній діяльності
	Нерегламентовані	Негласне зведення правил для спілкування всередині організації, дотримуваний співробітниками організації
За рівнями здійснення комунікацій	Загальний	Видання регламенту організації
	Індивідуальний	Видання індивідуальних посадових інструкцій
За ролями забезпечення процесу комунікацій	Здійснення матеріально-технічних операцій	Ведення діловодства
	Організаційні	Розробка програм в сфері комунікаційної діяльності

Джерело: складено за [30]

Методологія управління комунікаціями формується за допомогою інструментів здійснення функцій менеджменту, які відповідно до традиційної класифікації можуть бути: організаційні, економічні, адміністративно-регулятивні, соціально-психологічні. Методи управління комунікаціями нероздільно пов'язані із засобами управління персоналом, які розглядаються як інструментарій впливу керуючого елемента на керований елемент.

Технологія управління комунікаціями може бути представлена розробкою комплексної програми підприємства в сфері комунікаційної діяльності, яка виражається в плануванні, проведенні оперативних нарад, контролі, перевірці виконання, роз'яснення завдань або заходів, навчанні, координації та забезпечення взаємодії, підборі і розстановці кадрів тощо. Якщо керівництво об'єктивно оцінює важливість забезпечення ефективного управління комунікаціями в компанії, для розробки такої програми необхідно, перш за все, оцінити потреби в інформації на різних рівнях менеджменту компанії, а також на рівні окремих виконавців – загально-корпоративних, керівників, співробітників, колег і підлеглих – і можливості задоволення цих потреб з урахуванням обсягу, якості та доступності такої інформації.

Необхідно навчитися якісно і кількісно оцінювати інформаційні потреби всіх споживачів інформації на підприємстві та в його зовнішньому середовищі.

Представлена класифікація технологій управління комунікаціями дозволяє розмежувати конкретні дії в процесі комунікаційної діяльності підприємства, уточнити форми управління ними, що дозволяє ефективно використовувати їх в практичній діяльності компаній в цілому, підвищуючи при цьому і ефективність управління комунікаціями зокрема. Однак слід враховувати, що вибір форм управління комунікаціями безпосередньо залежить від методів управління, які застосовуються керівництвом компанії в процесі її стратегічного і оперативного управління.

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

комунікацію підприємства можна поділити на такі основні типи як зовнішні та внутрішні комунікації (рис. 1.3).

Зовнішні комунікації	Внутрішні комунікації
• ділові та бізнес-заходи; • співробітництво із суспільними та урядовими організаціями; • участь в організації та/або здійсненні спонсорських, соціальних та благодійних заходів та проєктів; • зв'язок із партнерами та постачальниками • маркетингові комунікації, направлені на споживача	• team-building та корпоративні заходи; • комунікація та одержання інформації через внутрішні канали; • внутрішні засідання, зустрічі, наради; • участь в корпоративних та розвиваючих тренінгах

Рис. 1.3. Основні типи комунікацій у компанії

Джерело: систематизовано автором за [11] та [4]

Комунікацію на зовнішньому рівні слід розглядати як інформаційну взаємодію підприємства із навколишнім середовищем, а саме: споживачами, постачальниками, засобами масової інформації, контрагентами та ін. Від того, наскільки правильно побудовані зовнішні 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. [11].

Нині основну роль у побудові зовнішніх комунікативних стратегій відіграють зовнішні (маркетингові) комунікації. До складу зовнішніх комунікацій можна віднести визначений комплекс інформаційних заходів, який спрямований на розуміння клієнта, його потреб і усвідомлення соціальної відповідальності перед ним [1].

Зовнішні 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. [28].

Отже, 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.

Управління 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 щаблями системи управління персоналом, що відповідає обраній стратегії розвитку управління підприємства [17].

Саме побудова якісних каналів комунікації між щаблями 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, безперебійний соціально-інформаційний потік між виконавчою та керуючою ланками та можливість застосуванні 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 табл.1.2.

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 [5], [17] та [27]

До основних методик побудови ефективної комунікації в 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 [30].

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 [30].

4. Створення культури взаємоповаги. У звіті Товариства з управління людськими ресурсами (Society for Human Resource Management) за 2018 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 комунікацій кожна організація повинна дотримуватися власної комунікаційної стратегії та політики, процес розробки якої наведений на рис. 1.4.

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.

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].



Рис. 1.4. Етапи розробки та реалізації комунікаційної стратегії підприємства

Джерело: систематизовано автором за [1] та [12]

Отже, важко уявити життя в суспільстві, сім'ї чи організації, без комунікацій з іншими. Комунікації дає можливість обмінюватися думками та співпрацювати; комунікації – це соціальний процес, важливий для функціонування окремих людей та цілих організацій. Хороший зв'язок у компанії збільшує залучення працівників та зменшує їх опір змінам.

Відсутність ефективних комунікацій є однією з найсерйозніших перешкод для ефективної групової діяльності. Це стосується як передачі відповідних повідомлень, так і розуміння їх значення.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ КОМУНІКАЦІЙ В УПРАВЛІННІ ТОВ «ГАЛЕРЕЯ-АЛЕКС»

2.1. Аналіз структури комунікацій на підприємстві

Об'єктом дослідження є діяльність ТОВ «Галерея-Алекс», що функціонує у м.Києві і є юридичною особою ресторанного холдингу, до складу якого входять кав'ярні «Шоколадниця», ресторани «Момент» та кафе «Паштет». Починаючи із 2021 року, підприємство також відкрило ще 2 заклади із назвою «Трішки більше» [23].

Товариство «Галерея-Алекс» є юридичною особою, має самостійний баланс, поточний та інші рахунки, круглу печатку з власною назвою українською мовою, штампами українською мовою, товарний та фірмові знаки для товарів та послуг та інші атрибути.

Місцезнаходження головного офісу товариства: 02660, м.Київ, вул. Марини Раскової, будинок 11, корпус А, офіс 813.

Як зазначено у Статуті (Додаток В), основні види діяльності Товариства – це організація і діяльність кафе, барів, ресторанів і закладів громадського харчування; послуги з постачання готової їжі; роздрібна торгівля тютюновими виробами; роздрібна торгівля іншими напоями, а також продуктами харчування; посередництво в торгівлі різними товарами тощо.

У поточному році закладах ресторанного господарства «Момент» та «Паштет» можна підкріпитися смачними закусками, супами і основними стравами, завітати на сніданок або ланч.

Аналіз структури підприємства показав, що на сьогодні йому притаманна лінійно-функціональна організаційна структура управління. В її основі лежить зосередження всіх виробничих і управлінських функцій у директора підприємства.

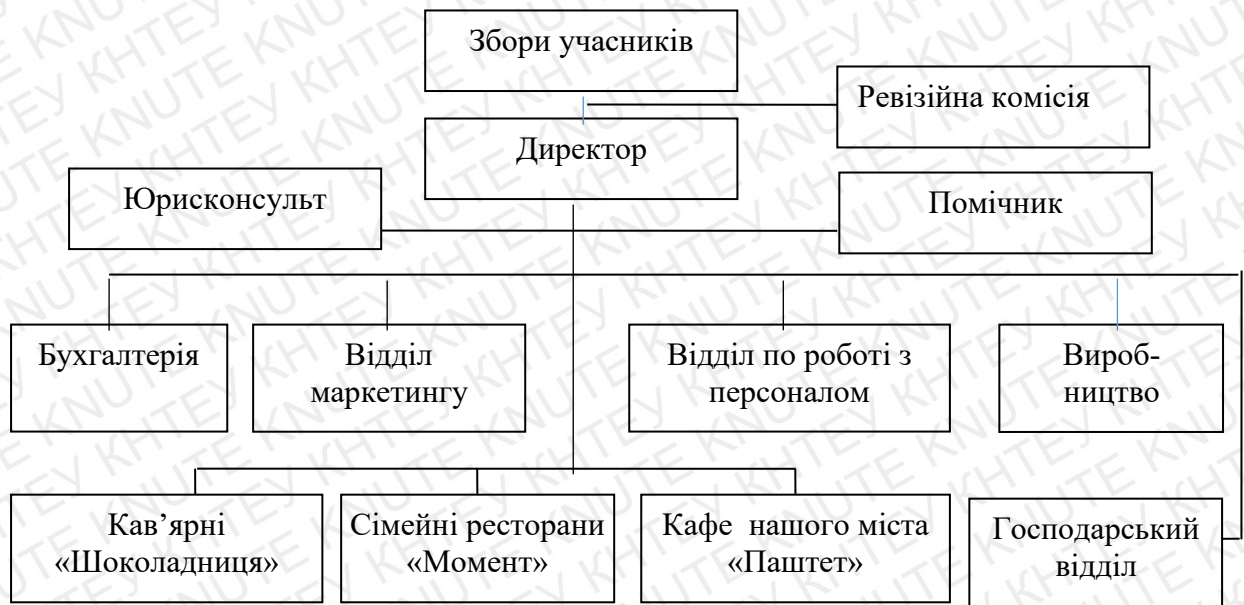


Рис. 2.1. Організаційна структура управління ТОВ «Галерея-Алекс»

Джерело: складено за даними штатного розпису підприємства (Додаток Г)

Збори учасників скликаються не рідше 2 разів на рік для визначення основних напрямів подальшої діяльності та затвердження планів про їх виконання; обрання та відкликання членів ревізійної комісії; затвердження внутрішніх документів; визначення умов оплати праці посадових осіб товариства; затвердження річних звітів діяльності товариства.

З метою аналізу стану діяльності ТОВ «Галерея-Алекс» та його надійних позицій на ринку в роботі проаналізовано стан та структура доходів та витрат підприємства протягом 2018-2020 років за даними фінансової звітності (Додаток Д), результати чого наведено у табл. 2.1.

З даними аналізу підприємство зарекомендувало себе як іміджеве у сфері ресторанного бізнесу. Однак воно залишається нерентабельним у звітному періоді. Аналіз даних фінансової звітності Товариства показав, що протягом звітного 2020 року на 16,4 % зменшився обсяг доходів підприємства (за умови значного зниження собівартості послуг – майже на 30,6% лише в 2020 році) та за рахунок цього майже на 50% зменшився обсяг чистого прибутку (табл. 2.1), що свідчить про погіршення економічного стану підприємства.

Таблиця 2.1

**Динаміка основних показників економічної діяльності
ТОВ «Галерея-Алекс» у 2018-2020 роках**

№ з/п	Найменування показника	Роки			Відносне відхилення, %	
		2018	2019	2020	2019/ 2018	2020/ 2019
1.	Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції та послуг	27163,0	32275,0	28970,0	18,8	-16,4
2.	Собівартість реалізованих товарів (робіт, послуг)	9715	11123	8685	-21,9	-10,6
3.	Прибуток від страхових внесків	7	5	0	-28,6	-100,0
4.	Збитки за страховими виплатами	3	0	0	-100,0	-
5.	Валовий прибуток (збиток)	17452	21157	18285	21,2	-13,6
6.	Інші операційні доходи	1710	3110	675	81,9	-78,3
7.	Адміністративні витрати	2235	2565	2225	14,8	-13,3
8.	Витрати на збут	17315	20725	15745	19,7	-24,0
9.	Інші операційні витрати	1810	2306	2970	27,4	28,8
10.	Фінансові результати від операційної діяльності	-2198	-1329	-1980	-39,5	49,0
11.	Інші фінансові доходи	25	10	0	-60,0	-100,0
12.	Інші доходи	15	27	86	80,0	218,5
13.	Фінансові витрати					
14.	Інші витрати	75	23	60	-69,3	160,9
15.	Фінансовий результат до оподаткування	-2233	-1315	-1954	-41,1	48,6
16.	Податок на прибуток від звичайної діяльності	95	-237	-352	-349,2	48,6
17.	Чистий прибуток (збиток)	-2328	-1078	-1602	-53,7	48,6

Джерело: складено за даними фінансової звітності підприємства (Дод. Ж)

Комунікації в організації сформовані під впливом багатьох факторів (внутрішніх та зовнішніх), описаних на рис. 2.2.

Внутрішні	Зовнішні
• Організаційна структура • Корпоративна культура • Стиль управління керівництва • Психологічний клімат у колективі • Особливості діяльності підприємства	• Сформований імідж підприємства • Особливості галузі діяльності • Потреби відвідувачів • Діяльність конкурентів • Економічно-правове державне регулювання

Рис. 2.2. Внутрішні та зовнішні фактори впливу на комунікації підприємства

Джерело: складено автором

Отже, підприємстві 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 підприємстві. Також підприємство використовує таку кількість каналів зовнішніх комунікацій, що забезпечує велику кількість точок взаємодії зі стейкхолдерами організації.

Посилаючись на теорію про комунікаційні ролі в колективі за дослідженнями [34] здійснимо класифікацію співробітників ТОВ «Галерея Алекс» за комунікаційними ролями в табл. 2.2:

Таблиця 2.2

Рольова структура колективу досліджуваного підприємства в процесі здійснення комунікацій

Назва ролі	Виконавець	Зміст ролі
1	2	3
1. Творчі ролі		
Генератор ідеї	Директор, HR-менеджер	Висуває ідеї, визначає ключові проблеми, пропонує рішення та ін.
Компілятор ідеї	Адміністратор, Зав. господарством	Підводить запроповану ідею до реалій конкретного підприємства, конкретної ситуації, інтерпретує більш зрозумілою мовою для всіх учасників дискусії.
Експерт	Директор, HR-менеджер	Висловлює експертну думку щодо запропонованої ідеї, приводить аргументи за і проти, прогнозує результати втілення.
Виконавець	Всі, окрім top manager	Виконує розпорядження директора чи рішення експертної групи.
2. Комунікаційні ролі		
Лідер	Директор, Завідувач кафе HR-менеджер	Користується особистим і професійним авторитетом, правом надавати розпорядження та здійснювати контроль за їх виконанням
Коорди-натор	HR-менеджер	Користується особистим і професійним авторитетом у вузькому колі осіб, правом рекомендувати чи надавати розпорядження (в рамках розпоряджень директора) та здійснювати частковий контроль за їх виконанням (в рамках розпоряджень директора).

Закінчення табл. 2.2

1	2	3
Космополіт	Директор, Завідувач кафе	Здійсню представництво підприємства в зовнішньому середовищі.
Зв'язковий	Адміністратор	Здійснює налагодження зв'язків зовнішніх контактів з внутрішніми та між окремими групами осіб всередині колективу.
Охоронець	Адміністратор, Головний бухгалтер	Убезпечує колектив від небажаних контактів та небажаної інформації, фільтрує вхідні дзвінки та вхідну пошту.
3. Поведінкові ролі		
Оптиміст	HR-менеджер	Завжди впевнений в успіху справи, налаштовує весь колектив на майбутні оптимістичні результати. Концентрує увагу на позитивних наслідках кожної дії
Песиміст	Головний бухгалтер	Вселяє невпевненість в досягнення певної мети, концентрує увагу на можливих негативних наслідках будь-якої дії.
Реаліст	Маркетолог	Дотримується нейтральної позиції, аналізує сухі факти.
4. Соціальні ролі		
Ініціатор корпоративних заходів	HR-менеджер	Турбується про формування та зміцнення корпоративної культури, докладає зусиль для організації спільних заходів, святкувань та піклується про підвищення згуртованості та позитивного мікроклімату всередині колективу.
Завідуючий господарством	Директор, Завідувач кафе	Піклується про створення максимально комфортних умов для праці, таких як: оснащення робочих місць працівників сучасними меблями та технікою, достатнім освітленням, температурою повітря; створення комфортних умов для обіду, приготування чаю та кави; замовлення питної води, канцелярських та господарських товарів для потреб персоналу; створення додаткового комфорту для співробітників завдяки оснащенню офісу живими квітами, фото рамками і т.п.

Аналізуючи дані в табл. 2.3, можемо дійти висновку, що більшість із колективу ТОВ «Галерея Алекс», окрім сухого виконання посадових обов'язків ще і приймають активну участь у соціальному житті підприємства.

Зокрема директор, окрім керівництва, ще виконує творчі ролі генератора та компілятора ідей та надає експертну думку, виконує комунікаційну роль лідера, космополіта та охоронця, реалістично зважає ситуацію та приймає активну участь у соціальному житті колективу.

Менеджер з продажу також не рідко виступає в ролі генератора, компілятора та експерта в обговорюванні нових ідей, виконує комунікаційну роль координатора, космополіта, зв'язкового та охоронця; дотримується оптимістичної поведінкової ролі та приймає активну участь в соціальному житті колективу.

Адміністратор виконує творчі ролі координатора та експерта, комунікаційні ролі координатора, космополіта та зв'язкового та реалістично оцінює ситуацію.

HR-директор виконує творчу роль експерта та концентрує увагу на можливих негативних наслідках будь-якої дії чи нової ідеї.

Головний бухгалтер, як правило, не приймає активної участі в творчих та комунікаційних ролях всередині колективу, проте демонструє оптимістичне ставлення до будь-яких дій, налаштовує весь колектив на майбутні оптимістичні результати та підіймає настрій в середині колективу, докладає зусиль для організації спільних заходів, святкувань та піклується про підвищення згуртованості та позитивного мікроклімату всередині колективу та піклується про створення максимально комфортних умов для праці.

Завідувач господарством не несе творчих ролей, проте виступає космополітом та зв'язківцем, дотримується реалістичної поведінкової ролі та не приймає особливої участі в організації соціальної сфери, а лише долучається до вже організованих заходів.

Маркетологи не несуть жодних творчих та комунікаційних ролей всередині колективу, намагаюся не виділятися в колективі та завжди стають на бік більшості проте активно займаються соціальними ролями на підприємстві.

2.2. Оцінка результативності формування ефективних комунікацій в управлінні підприємством

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

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 ТОВ «Галерея-Алекс» скликаються планові виробничі наради, що проходять під керівництвом 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 (відкриття нових точок тощо) за участю керівників департаментів 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.

Задля виявлення особливостей внутрішньої соціальної комунікації, основних засобів, частоти та глибини комунікаційних процесів на ТОВ «Галерея-Алекс» 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.

Одним із каналом комунікацій як формальних, так і неформальних за останні роки стали месенджери – системи обміну миттєвими повідомленнями як правило через мережу Інтернет, також Viber та Telegram, на третьому місці знаходиться Facebook, останнє ж місце посідає месенджер WhatsApp. Працівники підприємстві активно використовують месенджери як засіб комунікації під час роботи.

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 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.

Команда фахівців працює в наступних напрямках: аналіз концепції закладу, його доцільність в даній торговій зоні; при необхідності – оновлення формату або ребрендинг; залучення нових відвідувачів до закладу; підвищення середнього чека; збільшення оборотності посадочного місця; аудит витрат, аналіз економічного стану підприємства; оптимізація витрат, підвищення рентабельності підприємства; облік і оптимізація витрат ТМЦ і

супутніх матеріалів; коригування й оптимізація меню; аудит і коригування технологічних і калькуляційних карт; навчання та мотивація персоналу; профілактика крадіжок; організація чіткої структури та підзвітності; організація документообігу на підприємстві; поліпшення технічного стану внутрішніх приміщень і обладнання.

При відкритті власного закладу команда фахівців надає такі послуги: складе повний пакет рекомендацій щодо відкриття у таких напрямках: аналіз ринку в планованому форматі, зріз по конкурентах; переваги та недоліки даного формату, SWOT-аналіз, рекомендації щодо посилення критичних зон; фінансовий пакет проекту (бюджет інвестицій, P & L на 3 роки, ROI); перелік дозвільної документації з коментарями; дизайн-проект; технологічний проект; рекомендований перелік технологічного обладнання та інвентарю; рекомендований штатний розклад; рекомендації щодо складання меню бару та кухні; рекомендації по просуванню; рекомендації щодо формування іміджу закладу

Також команда фахівців сімейного кафе «Моменти» надає такі послуги *щодо управління рестораном* – організація повноцінного циклу управління бізнесом, завдяки злагодженій роботі команду освічених управлінців і повної звітності про діяльність.

Таємний покупець. Якщо клієнти хочуть дізнатися, що насправді говорять відвідувачам співробітники, і яким чином сприймається Ваш товар / послуга потенційним споживачем, команда фахівців може провести перевірку підприємства за програмою «Таємний покупець» та надати докладні рекомендації щодо поліпшення сервісу, розробити анкету під потреби клієнтів та гарантувати анонімність.

На підприємстві особлива увага приділяє кадровому складу у зв'язку з тим, що основний напрямок діяльності компанії орієнтоване на високу кваліфікацію й спеціальну підготовку кадрів. На першому етапі проведемо дослідження динаміки чисельності та складу персоналу підприємства за функціональним призначенням (табл. 2.3).

За даними табл. 2.3 видно, що на початок аналізованого періоду середньооблікова чисельність персоналу ТОВ «Галерея-Алекс» становила 134 особи; за три роки вона збільшилася на 35 осіб або 18,87% і в 2020 р. склала 169 працівників.

Таблиця 2.3

**Динаміка чисельності персоналу ТОВ «Галерея-Алекс»
за функціональним призначенням у 2018-2020 рр.**

№ пор	Показники	Роки			Абсолютне відхилення (+; -)			Відносне відхилення, %		
		2018	2019	2020	2019 від 2018	2020 від 2019	2020 від 2018	2019 від 2018	2020 від 2019	2020 від 2018
1.	Керівники	15	17	21	2	4	6	13,3	23,5	40,0
2.	Спеціалісти та технічні службовці	33	37	41	4	4	8	12,1	10,8	24,2
3.	Основні робітники	38	42	45	4	3	7	10,5	7,1	18,4
4.	Допоміжний персонал	48	56	62	8	6	14	16,7	10,7	29,2
	Середньооблікова чисельність персоналу	134	152	169	18	17	35	13,4	11,2	26,1

Джерело: складено за даними кадрової звітності

Збільшення чисельності працівників у 2020 р. пов'язано із посиленням конкуренції на даному сегменті ринку і, як наслідок, прагненням керівництва підприємства зберегти завойовані позиції, для чого було відкрито ресторан «Момент» з відповідним прийняттям на роботу до нових працівників. Найбільшу чисельність має категорія спеціалістів та виробничого персоналу.

Переважну частку працівників становить виробничий персонал підприємства, що зумовлене специфікою його діяльності у сфері ресторанних послуг. Основними представниками управлінських посад персоналу є менеджери з регіонального розвитку, менеджери бару, керуючі кафе, технологи, рекрутер, менеджер з навчання персоналу, бухгалтери.

Важливе значення для подальшої оцінки рівня компетенцій персоналу має проведення аналізу динаміки та структури складу персоналу ТОВ «Галерея-Алекс» за віковою належністю. За результатами дослідження

з'ясовано, що керівництво віддає перевагу молодим працівникам віком від 25 років.

За динамікою зростання, в абсолютному та відносному вираженні, працівники даної вікової групи мали найбільше значення, їх кількість за три роки збільшилася практично залишилася незмінною в структурі чисельності (72 особи), відповідно частка у 2018 році була переважаючою – 50,7%, а в 2020 році знизилася до 42,7%. Значною була також чисельність працівників віком від 26 до 40 років – в 2018 році їх частка складала 31,0%, а в 2020 році – 35,5%, що наочно демонструє рис.2.7, а чисельність працівників даної вікової групи виросла на 14 осіб, з 44 до 60, або на 36,4%.

Також слід відмітити, що вікову групу працівників підприємства віком від 26 до 40 років складають переважно основні робітники (кухарі, бармени, кондитери, пекарі), що є характерним для підприємства даної галузі.

Наступним кроком дослідження є аналіз динаміки та структури персоналу ТОВ «Галерея-Алекс» за рівнями кваліфікації. Найбільша чисельність працівників належить до групи кваліфікованих робітників, чисельність яких в 2020 році становила 76 осіб і протягом періоду дослідження вона збільшилася за на 21 особу (внаслідок відкриття ресторанів «Момент» та кафе «Паштет» та прийняття на роботу барменів, офіціантів в кафе та кондитерів) або на 38,2%, при цьому мала найбільшу динаміку зростання, що також вплинуло на зменшення їх частки серед інших кваліфікаційних груп – з 18,7% у 2018 році до 17,2%.

У складі персоналу суттєвих змін також зазнала категорія висококваліфікованих робітників (шеф-кухарі, кухарі гарячого процесу, кухарі-універсали, піцамейкери), що також пов'язано із зростанням мережі. Таку ж динаміку збільшення мають управлінці-професіоналів, чисельність яких зросла на 7 осіб або майже на 27% за рахунок прийняття на роботу висококваліфікованих менеджерів кафе та ресторанів.

Частка висококваліфікованих робітників знизилася всього на 1,5% внаслідок того, що їх чисельність залишилась незмінною протягом 3-х

періодів, відбувається зменшення часток низькваліфікованих робітників – з 10,4% у 2018 році до 7,7% у 2020 році та підвищення частки кваліфікованих робітників на 4% у 2020 році у порівнянні із 2018 роком.

З даних рис. 2.5 видно, що найбільш чисельною на підприємстві є категорія працівників, які мають професійну-технічну освіту та обіймають 2 кваліфікаційні групи персоналу – високо- та кваліфіковані робітники (їх чисельність зросла з 80 до 102 осіб або на 27,5%).

Розглядаючи структуру персоналу за статевою ознакою, можна простежити тенденцію до переважання на підприємстві працівників-жінок, що пов'язано зі специфікою професійного спрямування працівників ТОВ «Галерея-Алекс»

Наступним етапом діагностики кадрового потенціалу є оцінка динаміки та структури складу персоналу у 2018-2020 рр. за стажем роботи, що демонструє табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Динаміка та структура складу персоналу ТОВ «Галерея-Алекс» за стажем роботи у 2018-2020 рр.

№ пор	Показники	Роки, осіб			Абсолютне відхилення (+; -)			Відносне відхилення, %		
		2018	2019	2020	2019 від 2018	2020 від 2019	2020 від 2018	2019 від 2018	2020 від 2019	2020 від 2018
1.	До 1 року	30	32	37	2	5	7	6,7	15,6	23,3
2	Від 1 до 2 років	32	45	53	13	8	21	40,6	17,8	65,6
3.	Від 2 до 5 років	54	56	61	2	5	7	3,7	8,9	13,0
4.	Більше 5 років	18	19	18	1	-1	0	5,6	-5,3	0,0
	Середньооблікова чисельність персоналу	134	152	169	18	17	35	13,4	11,2	26,1

Джерело: розраховано автором

За даними табл.2.4 видно, що персонал ТОВ «Галерея-Алекс» становлять працівники, які мають досвід роботи у галузі ресторанного господарства від 2-х до 5-ти років. Так, у 2018 році кількість працівників цієї групи збільшилася з 54 до 61 особи або на 13,0%, а частка цієї категорії працівників становила 40,3%, що за період дослідження зменшилася на 4,2 пп.

до 36,1%. Найбільшу динаміку змін в структурі персоналу за стажем роботи зазнали працівники, що належать до групи від 1 до 2-х років, їх кількість на початок 2018 року становила 32 особи і протягом 3 років збільшилася на 19 осіб або 65,6%, а частка у 2020 році зросла з 23,9% до 31,4% або на 7,5%.

Істотне зростання зазначених груп працівників вказує на те, що керівництво ТОВ «Галерея-Алекс» надає перевагу у наймі персоналу із досвідом роботи у сфері громадського харчування – адміністратори-менеджери у ресторанах, бармени у кафе та ресторани, шеф-кухарі, технологи тощо. Невисока частка працівників зі стажем більше 5 років (10,7% у 2020 році) засвідчує, що у товаристві високий рівень плинності кадрів, хоча більшість працівників мають досвід роботи більше 2-х років.

Наступним етапом дослідження є аналізу стану руху персоналу на підприємстві за рядом показників, результати якого зведено в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Показники руху персоналу на ТОВ «Галерея-Алекс»

Показники	Алгоритм розрахунку	Роки			Абсолютне відхилення, (-, -)	
		2018	2019	2020	2019 від 2018	2020 від 2019
1. Фактична чисельність працівників на початок року, осіб		128	142	156	8	0
2. Прийнято ($\text{Ч}_\text{п}$), осіб		90	104	132	-8	2
3. Вибуло ($\text{Ч}_\text{в}$), осіб		78	84	106	0	0
у тому числі:						
за власним бажанням ($\text{В}_\text{в.б.}$)		64	81	100	0	0
за порушення дисципліни ($\text{В}_\text{п.д.}$)		2	3	6	-	-
скорочення штатів ($\text{В}_\text{с.ш.}$)		-	-	-	-	-
4. Фактична чисельність працівників на кінець року		140	162	182	0	4
5. Середньооблікова чисельність ($\text{Ч}_\text{с}$)		134	152	169	2	2
6. Коефіцієнт по прийому	$\text{Ч}_\text{п}:\text{Ч}_\text{с}$	0,672	0,684	0,781	0,013	0,097
7. Коефіцієнт по звільненню	$\text{Ч}_\text{в}:\text{Ч}_\text{с}$	0,582	0,553	0,627	-0,029	0,075
8. Коефіцієнт плинності кадрів	$(\text{В}_\text{в.б.} + \text{В}_\text{п.д.}):\text{Ч}_\text{с}$	0,478	0,533	0,592	0,055	0,059
9. Коефіцієнт стабільності кадрів	$\frac{\text{Ч}_\text{пост.прац.}}{\text{Ч}_\text{с}}$	0,522	0,467	0,408	-0,055	-0,059

Джерело: розраховано автором

Отже, у ТОВ «Галерея-Алекс» плинність кадрів в середньому становить 53,4% на рік, що є дуже високим показником. Аналіз причин плинності кадрів показав, що звільнення працівників відбувались за власним бажанням або через не задоволення керівництва рівнем виконання умов надання послуг.

Як показують розрахунки показників, підприємство в основному приймає на роботу в середньому на 15% більше працівників, ніж звільняє (протягом досліджуваного періоду), за рахунок чого відбувається зростання чисельності в цілому. Звільнення працівників переважно відбувається за власним бажанням, частка яких у середньообліковій чисельності становить майже 60%. Аналіз показників руху персоналу показав, що коефіцієнт плинності кадрів становить в 2018 році 47,8%, в 2019 році – 53,3%, а в 2020 році – 59,2%. При середній плинності кадрів у в Україні більше 25% і у галузі ресторанного господарства більше 50% [22] це негативно характеризує стабільність кадрового складу підприємства протягом періоду дослідження і потребує розробки заходів щодо її стабілізації.

Дослідження показало, що найбільше працівники звільняються внаслідок великого фізичного навантаження, переважно – це бармени, кондитери та офіціанти. Отже, підприємство створило не достатньо комфортні умови для ефективного функціонування та розвитку персоналу з позиції мотивації праці та вирішення конфліктів між працівниками.

Аналіз кадрової політики підприємства показав, що набір нових працівників в ТОВ «Галерея-Алекс» звичайно відбувається із зовнішніх джерел (пошук персоналу власними силами) і внутрішніх (пошук із залученням спеціальних організацій і структур).

Доцільно відмітити, що підприємство веде переважно масовий зовнішній рекрутмент на професійні позиції офіціантів, кухарів, кондитерів та барменів, серед яких спостерігається найвища плинність кадрів. Щодо зовнішнього набору персоналу у ТОВ «Галерея-Алекс», пошук директором з персоналу та рекрутером реалізується через: публікації оголошень на Інтернет-сайтах, вербування або хедхантінг, що працюють в інших закладах

ресторанного господарства, рідше – звернення до агенцій з працевлаштування та до індивідуальних знайомств.

При складанні оголошення про вільні вакансії підприємство пропонує такі умови: офіційне працевлаштування; оплачувану відпустку та лікарняні; стабільну оплату праці, можливість впливати на свій заробіток; кар'єрний рух (як в середині кав'ярні/ресторану, так і в адміністративному розрізі); підвищення кваліфікації (корпоративні та зовнішні тренінги); гнучкий графік роботи; смачне харчування тощо.

В процесі приймання кандидатів первинну співбесіду здійснюється рекрутер – для визначення взаємних інтересів, досвіду роботи, перевірки трудової книжки, виявлення потенційної можливості прийому, після чого він видає претенденту бланк анкети та зразок заяви. Далі він передає заповнену анкету кандидата директору по персоналу, дає власну оцінку претендента та направляє кандидата на співбесіду з ним.

Після того, як працівник приступив до виконання своїх обов'язків, його очікує період адаптації. В ТОВ «Галерея-Алекс» використовують інструмент наставництва, націлене на набуття новим співробітником знань, умінь і навичок, необхідних у його подальшій роботі. Порадою, особистим прикладом або якимось ще наставник передає підопічному свій досвід.

Соціометричне дослідження дозволяє оцінити неформальні взаємовідносини в колективі, що в свою чергу дає можливість менеджеру впливати на них таким чином, щоб досягати загально організаційних цілей.

Соціометрія – галузь соціології, яка вивчає міжособистісні взаємини у малих групах кількісними методами, зосереджуючись на внутрігрупових симпатіях і антипатіях; прикладна наука, метод вивчення структури й рівня міжособистісних емоційних зв'язків у групі [26, с. 24].

Тому для виявлення таких відносин між працівниками ТОВ «Галерея-Алекс», було проведено аналіз соціально-психологічного клімату на підприємстві і рішення наступних завдань: вимір ступеня згуртованості – роз'єднаності в групі; виявлення лідера групи, а також визначення можливих

мікрогруп. Дослідження проводилося в групі, яка складалась з 10 осіб. Для отримання інформації про взаємовідносини в цій групі ми сформулювали інструкцію наступним чином.

Ціль дослідження – отримати статистичні дані та поліпшити умови діяльності групи. Після інструктажу працівники отримали картки опитування для заповнення.

На підставі даних індивідуальних карток соціометричного опитування нами була складена соціоматриця (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Соціоматриця досліджуваної групи працівників ТОВ «Галерея-Алекс»

№ п/п	Прізвища членів групи / хто вибирає	Кого вибирають										Сума «+»	Сума «-»	Сума байдужості
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			
1.	Авдонін		+		+	-		+	+	-	+	5	2	2
2.	Борисов	+			+	+		+	+	-	+	6	1	2
3.	Волкова	+			-		-	-	+	-		2	4	3
4.	Гарманчук	+	+					+	+		+	5	0	4
5.	Дем'яненко						+		-	-	-	1	3	5
6.	Єгоров				-	+					-	1	2	6
7.	Жукова	+	+		+	-			+			4	1	4
8.	Зайцев	+	+	-	+			+		+	-	5	2	2
9.	Ісаєв	-	-			-						0	3	6
10.	Король	+	+		+	+						4	0	5
Сума виборів		6	5	0	5	3	1	4	5	1	3	33	18	39
Сума взаємовиборів		5	5	0	5	1	1	4	4	0	3	28		
Сума відхилень		1	1	1	2	3	1	1	1	4	3	18		
Сума взаємовідхил.		1	1	0	0	1	0	0	0	3	0	6		
Сума байдужості		2	3	8	2	3	7	4	3	4	3	39		

Заповнюють матрицю наступним чином. Беруть картку (наприклад, Авдоніна) і на перетинах з номерами колонок (номери тих, кого обирають) ставлять знаки «+», які позначають тих, з ким працівник хотів би працювати, знаки «-» з ким він не хотів би працювати. Взаємні вибори (коли працівники вибирають один одного, № 1 – Авдонін вибирає № 2 – Борисова, а № 2 – Борисов вибирає № 1 – Авдоніна) або взаємне відхилення (невибір) позначають знаком «О».

Вже одні ці результати можуть вказати на тих, кого група відкидає, (наприклад, Ісаєва) і кого не допускає в своє «вузьке коло» (наприклад, Волкову і Єгорову). Однак така обробка ще не дозволяє глибоко вивчити структуру колективу, виявити мікрогрупи.

Необхідно зробити додаткову таблицю (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Соціоматриця угруповувань міжособистісних відносин

№ п/п	Прізвища членів групи / хто вибирає	Кого вибирають									
		1	2	4	7	8	10	5	6	3	9
1.	Авдонін		+	+	+	+	+	-			-
2.	Борисов	+		+	+	+	+	+			-
4.	Гарманчук	+	+		+	+	+				
7.	Жукова	+	+	+		+		-			
8.	Зайцев	+	+	+	+		-			-	+
10.	Король	+	+	+				+			
5.	Дем'яненко					-	-		+		-
6.	Єгоров			-			-	+			
3.	Волкова	+		-	-	+			-		-
9.	Ісаєв	-	-					-			

Для виявлення мікрогруп і вивчення міжособистісних відносин необхідно заповнити другу матрицю. Її будують на матеріалі першої (табл. 2.7). Порядок складання другої матриці наступний. Заготовлюється така ж сітка, як для першої матриці. З першої матриці вибирають будь-якого члена групи, що має взаємний вибір. Його порядковий номер і прізвище заносять в перший рядок матриці. Цей же номер проставляють у першій клітці зверху (в Додатку Ф – № 1 – Авдонін). Його порядковий номер і записують у другу сходинку (в Додатку Ф – № 2 – Борисов). Цей же номер заносять зверху в другу колонку. У відповідні клітини матриці записують знак +. Наступного члена групи, що перебуває у взаємному виборі з №1, записують у третю сходинку, зберігши його номер з першої матриці (№ 4 – Гарманчук). Номер ставлять у третю колонку. Знак «+» проставляють у відповідні клітини.

Вибір з першої матриці слід продовжити до повної вичерпаності взаємних виборів у всіх, кого заносять у наступний рядок. Інакше кажучи,

повинно замкнутися коло осіб зі взаємним вибором. Того, хто не має взаємного вибору, записують в кінці матриці, а кого група відкидає – самими останніми. Після цього наводяться інші (не тільки взаємні) вибори.

Очевидно, що група складається з двох мікрогруп (в одній шість осіб, в іншій двоє), одного «індивідуаліста» (№ 9 – Ісаєв) і одного «приєднаного» (№ 3 – Волкова).

Ще більш наочне уявлення про внутрішньогрупові відносини дає соціограма (рис. 2.8), побудована на основі даних соціоматриці угруповувань. На рис. 2.8 ми показали соціограму на прикладі одного з членів групи.

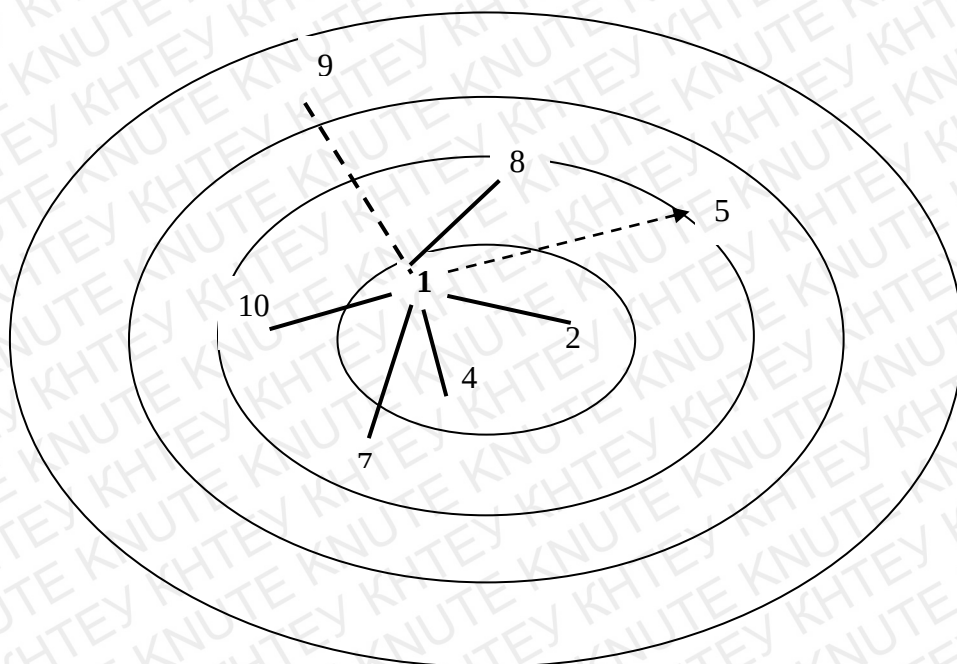


Рис. 2.3. Соціограма внутрішньогрупових відносин в управлінському підрозділі

Умовні позначення:

- — позитивний односторонній;
- — позитивний взаємний;
- - -→ — негативний односторонній;
- - - - - — негативний взаємний.

Соціограма показує, що № 1 Авдонін є особою, найбільш залученою до групи: у нього 8 різноманітних зв'язків (5 взаємних, 1 взаємозаперечення, 1

вибір спрямований до нього і 1 виходить від нього). Можливо, що він і є лідером групи.

Для більш детального уявлення про згуртованість колективу та визначення лідера розрахуємо соціометричні індекси (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Соціометричні індекси членів групи

№	Прізвища членів групи	Персональні індекси					
		Соціометричного дослідження			Експансивності члена групи		
		позитивний статус (ПС _i)	негативний статус (НС _i)	заг. статус	позитивна	негативна	емоційна
1.	Авдонін	0,67	0,11	0,56	0,56	0,22	0,33
2.	Борисов	0,56	0,11	0,44	0,56	0,22	0,33
4.	Гарманчук	0,56	0,22	0,34	0,56	0,22	0,33
7.	Жукова	0,44	0,11	0,33	0,44	0,11	0,33
8.	Зайцев	0,56	0,11	0,44	0,44	0,11	0,33
10.	Король	0,33	0,33	0,00	0,33	0,33	0,00
5.	Дем'яненко	0,33	0,33	0,00	0,11	0,44	-0,33
6.	Єгоров	0,11	0,11	0,00	0,11	0,11	0,00
3.	Волкова	0,00	0,11	-0,11	0,00	0,11	-0,11
9.	Ісаєва	0,11	0,44	-0,33	0,00	0,78	-0,78

Виходячи з розрахунків, можна сказати наступне. Загальний статус члена групи може мати позитивне, негативне чи нейтральне (нульове значення). У нашому випадку респонденти № 1, 2, 4, 7, 8 мають позитивний загальний статус, респонденти № 3, 9 – негативний статус, а респонденти № 5, 6, 10 – нульовий. При цьому необхідно розглядати кількісне та якісне значення цього індексу. Так, наприклад, загальний статус у двох індивідів (№ 3 – Волкова і № 10 – Король) має близькі кількісні значення. Але Король $ПС_i = 0,33$ (всі вибори взаємні) і $НС_i = 0,33$ (взаємних відхилень немає) при 3-х байдужих виборах, а у Волкової – $ПС_i = 0$ і $НС_i = 0,11$ при 4-х байдужих виборах. Видно, що відношення до цих індивідів мають якісні відмінності.

Показник експансивності є мірою прагнення члена групи до встановлення соціальних відносин з іншими людьми. Розглянуті вище індекси можуть бути підставою для порівняльного аналізу соціального становища

членів групи між собою. Відносність кожного індексу дозволяє проводити подібного роду порівняння і між членами різних груп [24, с. 25].

Залежно від положення індивіда в групі, його називають по-різному. У нашому випадку «лідером» є Авдонін, що має найбільше число виборів і що є формальним керівником. У розряд «улюбленців» групи визначаємо Борисова (№ 2) та Дем'яненка (№ 5), що мають однаково високу кількість виборів, причому взаємних. «Приєднаним» називаємо Волкову (№ 3), так як її ніхто не вибирає, але нею зроблено 2 позитивних і 4 негативних вибори. Ісаєву (№ 9), що не зробила жодного позитивного вибору, визначаємо як «індивідуаліста».

Для визначення згуртованості колективу визначимо групові соціометричні індекси.

До соціометричних індексів групи належать такі показники, як кількість взаємних позитивних виборів, число ізольованих індивідів, експансивність групи, згуртованість та ін. У нашому випадку ми можемо обчислити позитивну, негативну та загальну експансивність групи, індекс групової згуртованості.

Позитивну експансивність групи розраховуємо на основі отриманих даних табл. 2.12:

$$ПЕ_{гр} = \text{Заг.кіл.поз.виборів} / \text{Чис.групи}; \quad (2.3)$$

$$ПЕ_{гр} = 33/10 = 3,3.$$

Негативна експансивність групи розраховується за аналогічною формулою:

$$НЕ_{гр} = \text{Заг.кіл.негат.виборів} / \text{Чис.групи}; \quad (2.4)$$

$$НЕ_{гр} = 18/10 = 1,8.$$

Загальна групова експансивність дорівнює:

$$Е_{гр} = ПЕ_{гр} - НЕ_{гр}; \quad (2.5)$$

$$Е_{гр} = 3,3 - 1,8 = 1,5.$$

Груповим соціометричним індексом є *індекс групової згуртованості*.

Цей індекс визначається за формулою:

$$KB = R_1 / R \quad (2.6)$$

де KB – коефіцієнт взаємності;

R_1 – кількість взаємних позитивних виборів;

R – загальна кількість позитивних виборів у групі.

$$KB = 28 / 61 = 0,46.$$

Згуртованість колективу розглядають як прагнення членів колективу чи групи до взаємного співробітництва. У нашому випадку групу можна вважати частково згуртованою (індекс згуртованості дорівнює 0,46 або 46%), що є приводом для пошуку всередині групи можливих мікрогрупувань. Ознакою згуртованості може володіти не весь колектив, а окрема мікрогрупа.

Неформальна мікрогрупа не є замкнутою, так як члени досліджуваного колективу, що належать різним мікрогрупам, вибирають один одного.

Отже, сумісність людей не буває абсолютною. Вона завжди стосується конкретної діяльності або сфери взаємодії.

На основі проведеного анкетування, аналізу соціально-психологічного клімату у колективі та дослідження внутрішніх та зовнішніх соціальних каналів комунікації досліджуваного підприємства було складена SWOT-матриця комунікацій, наведеного у додатку Ж.

Для подальшого розвитку комунікацій в ТОВ «Галерея-Алекс» слід продовжити здійснювати контроль за витратами, що дасть змогу підвищити прибутковість діяльності підприємства. Підприємство повинне періодично переглядати свої загальні маркетингові цілі і стратегічний підхід до ринку.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНИХ КОМУНІКАЦІЙ В УПРАВЛІННІ ТОВ «ГАЛЕРЕЯ-АЛЕКС»

3.1. Розробка заходів з удосконалення процесу формування ефективних комунікацій в управлінні підприємством

Дослідження системи комунікацій ТОВ «Галерея-Алекс» показало, що існує ряд проблем та можливостей для покращення та підвищення ефективності функціонування процесів. Для вдосконалення системи комунікацій на підприємстві було вирішено використовувати комплексний підхід, тому нами було запропоновано такі методи підвищення ефективності комунікацій в організації, сутність яких буде розкрита нижче.

Ефективність діяльності директора залежить від уміння забезпечувати комунікації не тільки у власній діяльності, але й у діяльності своїх підлеглих. Це одна із складних проблем в організації. Комунікаційні процеси створюють люди, що працюють в організації. Будь-яке спілкування між двома або більше людьми відбувається за допомогою інформації. Такі спілкування мають різну форму. Так, люди можуть говорити в процесі особистого спілкування, брати участь у нарадах або зборах, вести розмови в курилці або за чашкою кави, розмовляти по телефону або читати доповідні записки, листи, звіти й т.п. Все це приклади комунікацій, що виникають у організації.

Для проектування *інформаційних потоків* необхідно зосередити увагу на тих комунікаціях, що пов'язані з потребами інформаційної взаємодії в процесі управління.

Оскільки діяльність працівників підприємства так чи інакше пов'язана з прийняттям рішень, то й головним критерієм відбору інформації є її причетність до цього процесу. Цей вид комунікацій назовемо діловим спілкуванням.

Ділове спілкування – є передача думок, емоцій або повідомлень одного або кількох людей іншим у процесі прийняття й реалізації управлінських рішень [41, с. 69].

Всі інші види спілкування між людьми в організації віднесемо до *процесу обміну інформацією*. Ділове спілкування становить зміст організаційних комунікацій.

Говорячи про інформаційні потоки, що забезпечують діяльність ТОВ «Галерея-Алекс» (рис. 3.6.), ми маємо на увазі людей, що виконують функції управління. Кожна функція управління забезпечує свою сферу діяльності й у той же час взаємодіє з іншими функціями.

Рис 3.1 дає загальну картину складних інформаційних потоків усередині ТОВ «Галерея-Алекс» на базі яких встановлюється зв'язок між окремими функціями управління. На схемі також простежується комплексне використання інформації однієї функції для виконання інших функцій управління.

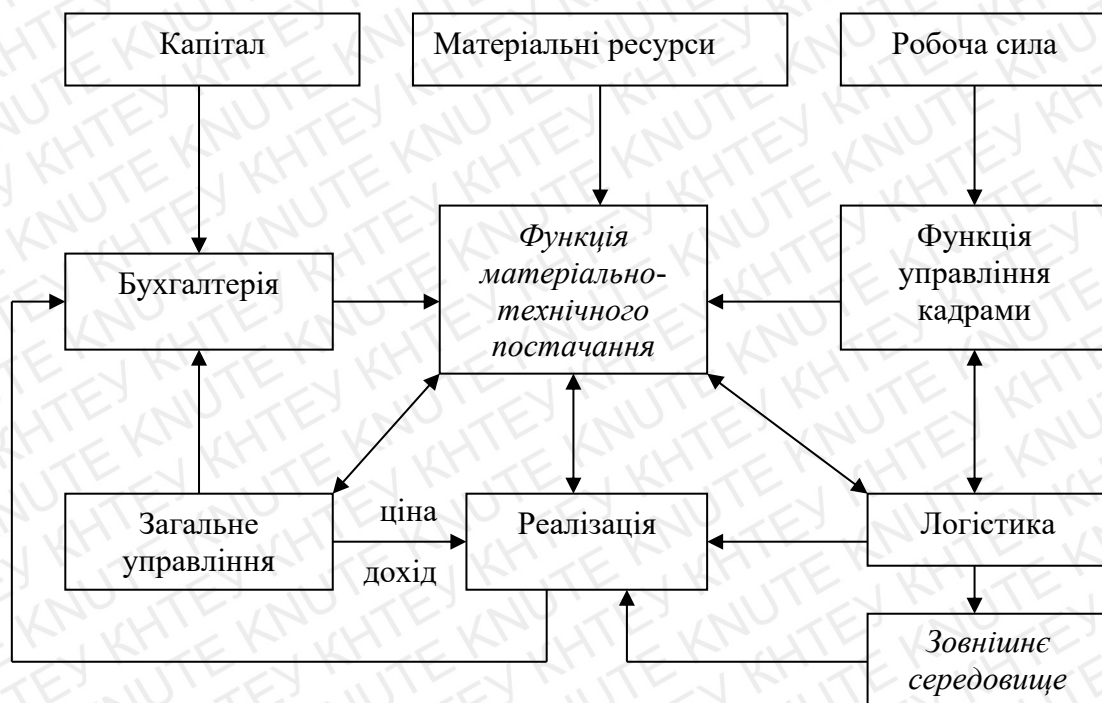


Рис. 3.1. Схема основних інформаційних потоків ТОВ «Галерея-Алекс»

Джерело: складено автором

На практиці досить часто більша частина інформації, зібрана для виконання однієї функції, необхідна іншим, тому дублювання зусиль по зборі інформації представляється неефективним. Отже, при організації комунікаційних процесів ми прагнемо інтегрувати управлінські інформаційні системи.

Іншою важливою ознакою поділу управлінської інформації є *канали*, по яких люди вступають у ділове спілкування. Працівники організації, як усередині її, так і в зовнішньому середовищі, здійснюють ділове спілкування використовуючи формальні й неформальні комунікації.

Обмін інформацією в процесі ділового спілкування здійснюється між особами, що перебувають на різних ієрархічних рівнях, тобто в рамках вертикальних комунікацій або між особами одного рівня, тобто в горизонтальних комунікаціях.

Комунікаційний процес або процес ділового спілкування являє собою безпосередній або опосередкований (лист, документи тощо) контакт між людьми в результаті якого відбувається обмін інформацією. Канал комунікації, що існує в ТОВ «Галерея-Алекс» – круговий.

На підприємстві зв'язок між людьми здобуває багато форм. Нами встановлено, що на підприємстві ТОВ «Галерея-Алекс» використовують дві форми комунікації (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Форми комунікацій, що використовує ТОВ «Галерея-Алекс»

Форми комунікації		Основні методи (засіб) комунікації
Вербальна	Усна	конференції, наради, доповіді, презентації, зустрічі на одинці, неформальні бесіди, групове обговорювання
	Письмова	листи, меморандуми, звіти, письмові доповіді, записки, правила та процедури, накази, електронна пошта
Невербальна		поведінка людини: міміка обличчя, погляд, інтонація, тембр голосу, поза, жести тощо

Джерело: сформовано автором за [5]

Ці засоби зв'язку можуть використовуватися як окремо один від одного (одержання документа і його читання), так і в сукупності. Наприклад,

працівник підприємства, одержуючи документ, може уточнювати окремі показники в усній формі, і при цьому виражати своє відношення жестами й манерою поведіння.

Тому при організації процесів комунікації необхідно встановити пріоритетний спосіб спілкування. Додаткові способи зв'язку, незважаючи на те, що вони можуть поліпшувати або погіршувати комунікаційний процес, повинні розглядатися лише як фактори, що впливають на пріоритетний спосіб.

Способи здійснення зв'язків у структурі апарату управління більш складні ніж в організаційних комунікаціях. У процесі розподілу й делегування повноважень мають місце всі види зв'язків: усні, письмові, візуальні, тести, манери поведіння, а також їхні всілякі комбінації.

У структурі апарату управління існують як формальні, так і неформальні комунікації. Вони можуть здійснюватися різними лініями зв'язку: лінійними, функціональними й змішаними. Отже, по таких каналах можуть здійснюватися самі різні комунікаційні процеси. Оскільки всі зв'язки людей на підприємстві організувати неможливо, так власне кажучи, у цьому немає необхідності, то варто обмежити їхній склад тільки діловими спілкуваннями.

Кожне підприємство має свою власну культуру й культуру зовнішнього оточення, у якому воно працює. Вплив культури позначається на стилі повсякденного життя працівників підприємства. Одним з важливих аспектів культури підприємства є мова, на якій здійснюються комунікації. В ТОВ «Галерея-Алекс» – це українська письмова та усна – змішана із російською.

Для оцінювання міжособистісних комунікацій, які впливають на формування взаємовідносин в колективі ТОВ «Галерея-Алекс», запропонуємо систему тренінгів: за допомогою дистанційного навчання через мережу Інтернет; за допомогою відвідування спеціальних курсів; у вигляді відео та аудіо курсів; у вигляді наставництва, ротації.

Тренінг в ресторанній мережі ТОВ «Галерея-Алекс» (кафе «Моменти») – це активна форма навчання, що дозволяє в короткі терміни передати персоналу необхідні в роботі знання та відпрацювати первинні навички

використання цих знань в роботі. Це знання про те, як правильно зустріти гостя, привітати, розмістити за столом, правильно подати меню і представитися, розповісти про акції та спеціальні пропозиції ресторану, запропонувати напої перед їжею, прийняти замовлення, так щоб швидко і ненав'язливо зорієнтувати гостя в різноманітті страв представлених в меню, зробити додаткові рекомендації та пропозиції. Також спеціальних знань вимагає сервіровка столу, робота з підносом, робота з напоями, робота з текстилем в залі.

Адміністратори шляхом тренінгів можуть навчитись проводити навчання новачків, навчальні збори перед зміною, тренінги вихідного дня, екзамени по меню і на знання стандартів обслуговування.

Тренінги потрібно проводити для нових офіціантів, навчаючи їх всіх кроків професійного ресторанного обслуговування. На регулярній основі необхідно проводити навчання діючих постійних офіціантів, удосконалюючи їх навички і підтримуючи увагу до сервісу в кафе. Адміністраторам залу потрібно давати знання з управління змінами, персоналом, рівнем продажів і мотивацією співробітників.

Тренінги для офіціантів – це професійні стандарти обслуговування, прийоми підвищення продажів в ході обслуговування, правила відповіді на заперечення або претензію гостя, робота з меню і барною картою, банкетне обслуговування, обслуговування Premium- класу і інше.

Бізнес-тренінги для управлінського персоналу ТОВ «Галерея-Алекс» пропонуються наступні:

1. Технологія підбору персоналу (для HR-фахівців).
2. Англійська (іноземна) мова для лінійного персоналу.
3. Формування позитивного іміджу працівника (для адміністраторів, співробітників служби прийому замовлень)
4. Тренінг «Активна гостинність»
5. Тренінг «Основні навички ведення телефонної розмови»
6. Тренінг для адміністраторів, для офіціантів, барменів, кухарів.

Одним з визначальних чинників досягнення успіху ТОВ Галерея-Алекс» залишається наявність результативних керівників.

З урахуванням того, що ТОВ «Галерея-Алекс» є мережею кав'ярень та кафе, то доцільним для розроблення програми розвитку міжособистісних комунікацій буде поділ персоналу в залежності від їх обов'язків (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

**Рекомендовані методи розвитку міжособистісних комунікацій
персоналу ТОВ «Галерея-Алекс»**

№	Метод	Головна мета методу	Коли використується	Відповід. особа за навчання	Вартість, міс	Терміни проведення
1	Тренінг	Придбання конкретних навичок	Працівнику не вистачає знання та навичок для виконання роботи	Директор з персоналу	1,5 год 300 грн	1 раз на тиждень
2	Наставництво	Вирішення даної проблеми через обмін досвідом	Коли необхідне передавання досвіду від більш досвідчених менш досвідченим працівникам	Директор з персоналу, менеджер з навчання, інспектор з кадрів	-	1 раз на місяць
3	Професійна консультація	Рішення конкретної проблеми через «купівлю» цього рішення	Проблема не може бути вирішена в організації (нестача часу, знань тому вигідно купити це рішення «на стороні»)	Директор з персоналу, менеджер з навчання, інспектор з кадрів	200 грн За 1 год	Постійно за потреби
4	Навчання e-learning (дист. навчання в електронній формі через мережу Інтернет)	скорочення прямих витрат з контактним навчанням та гарантія єдності навч. процесу для всіх учасників.	Можливість навчатися улюблений зручний момент	Менеджер з навчання, інспектор з кадрів	Ціна проекту від 0 до 1000 у.о.	1 раз на тиждень
5	Імітація реальних ситуацій	Скоригувати дії працівників у непередбачуваних ситуаціях	Навчити персонал діяти в непередбачуваних ситуаціях	Директор з персоналу, менеджер з навчання	200 грн	1 раз на тиждень

Джерело: авторська розробка

Одним з визначальних чинників досягнення успіху ТОВ Галерея-Алекс» залишається наявність результативних керівників.

За допомогою методу спостереження нами було з'ясовано скільки хвилин на обслуговування клієнтів витрачає кожен офіціант за кожним видом діяльності (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Час обслуговування клієнтів в кафе «Моменти»

Види діяльності	Співробітники				
	Адміністратор	Офіціант 1	Офіціант 1	Офіціант 1	Офіціант 1
Отримання замовлення	3	3,5	4	3	2,5
Передача замовлення на кухню	6	5	5	4	5,5
Контроль за часом виконання замовлення	4	4,5	7	6	5
Оформлення замовлення	9	8,5	9	7	8
Надання послуги клієнту	11	10,5	11	10	12

Необхідно виконати перерозподіл працівників таким чином, щоб мінімізувати загальний час обслуговування. Це завдання є типовою моделлю лінійного цілочисельного програмування (Ц.Л.П.), оскільки включає подвійні обмеження на змінні (1 - співробітник призначається на посаду, 0 - співробітник не призначається на посаду). В даному випадку посада – це робота, що стосується оформлення договорів.

Один працівник може бути призначений тільки на один вид діяльності і на кожен вид може бути призначений тільки один спеціаліст. Побудуємо модель задачі. Змінні x_{ij} означають результат призначення i -го спеціаліста на j -ту роботу, тобто:

$$x_{ij} = \begin{cases} 1, & \text{якщо } i\text{-ий працівник призначається на } j\text{-ту посаду;} \\ 0, & \text{якщо } i\text{-ий працівник не призначається на } j\text{-ту посаду.} \end{cases}$$

Час, за який відділ виконає всі види робіт, буде визначатись як:

$$f(x) = 3x_{11} + 3,5x_{12} + 4x_{13} + 3x_{14} + 2,5x_{15} + 6x_{21} + 5x_{22} + 5x_{23} + 4x_{24} + 5,5x_{25} + 4x_{31} + 4,5x_{32} + 7x_{33} + 6x_{34} + 5x_{35} + 9x_{41} + 8,5x_{42} + 9x_{43} + 7x_{44} + 8x_{45} + 11x_{51} + 10,5x_{52} + 11x_{53} + 10x_{54} + 12x_{55} \quad (3.3)$$

Кожний працівник може бути призначений лише на один напрямок, що виражається як:

$$x_{i1} + x_{i2} + x_{i3} + x_{i4} + x_{i5} = 1, \quad i = \overline{1,5} \quad (3.4)$$

та на кожен напрямок (роботу) може бути призначений лише один спеціаліст:

$$x_{1j} + x_{2j} + x_{3j} + x_{4j} + x_{5j} = 1, \quad j = \overline{1,5} \quad (3.5)$$

Зауважимо, що значення змінних – цілі числа.

Для розв'язування цієї задачі застосуємо угорський метод. За допомогою MS Excel виконаємо розрахунки.

За зробленими розрахунками можна зробити наступний висновок щодо ефективної розстановки працівників: на отримання замовлення необхідно поставити офіціанта №4., на повідомлення кухню – офіціанта №2., на контроль – адміністратора, на оформлення замовлення – офіціанта №3 та на доведення до клієнта необхідно поставити офіціанта №1. Загальний час роботи працівників складе 29 хв.

Одним із способів кращого пізнання своєї команди менеджером, виявлення її потенційного джерела ефективності є проведення різного роду тестування. В цьому питанні зможе допомогти «Діагностика мотивації досягнень» (А.Мехраб'ян). Даний тест призначений для діагностики потреби особистості долати перешкоди та домагатися високих результатів в роботі, потреби в самовдосконаленні, суперництві з іншими та випередженні їх, реалізації своїх можливостей. Це дасть змогу виявити мотиваційні чинники, що активують інтерес до роботи кожного члена команди зокрема (додаток 3).

Наступним етапом можна запропонувати визначити ступінь самоконтролю за допомогою експрес-методики – «Діагностика комунікативного контролю» (М.Шнайдер), яка дозволяє виявити такі складові самоконтролю, як імпульсивність, відкритість, емоційність та розкутість.

Для вдосконалення та усунення недоліків, які виникають в процесі комунікації, виявлення комунікативних здібностей своїх підлеглих, прийде на допомогу «Діагностика комунікативної соціальної компетентності (КСК)». Ця

методика призначена для одержання повного уявлення про особистість, створення прогнозу успішності її професійної діяльності. Комунікативні здібності – здатність особистості до спілкування з іншими людьми, товариствість, вміння слухати і розуміти людей, впливати на них, встановлювати з ними хороші особисті та ділові взаємовідносини.

Для визначення творчого потенціалу команди, її креативності та нестандартного погляду на вирішення тих чи інших питань, що відповідно сприяє підвищенню ефективності роботи, доцільним буде використання «Тесту вербальної креативності (RAT)» (С.Мідник). Креативність (від англ. *creativity*) – здатність до творчості, що дозволяє людині по-новому поглянути на відомі предмети, явища, побачити в них нові закономірності, зв'язки, по-новому уявити бачене, придумати дещо нове, раніше несвідоме. завдань.

Для вдосконалення системи комунікацій в ТОВ «Галерея-Алекс» запропоновано такі методи підвищення ефективності комунікацій в організації: підвищення комунікаційної компетенції керівників структурних підрозділів; введення єдиної корпоративної платформи/месенджера обміну інформацією між працівниками; запровадження технології фасилітації після кожного реалізованого проекту задля виявлення помилок та пошук шляхів їх усунення; друк QR-кодів на меню для відвідувачів задля швидкого отримання зворотного зв'язку; впровадження чат-ботів на месенджерах, що будуть допомагати клієнтам (гостям) підібрати послуги підприємства в залежності від їх смаків та можливостей.

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.

До методів підвищення комунікативної компетенції належать: тренінги та семінари, консультування, коучинг (індивідуальний, груповий, само-

коучинг) (рис. 3.2).

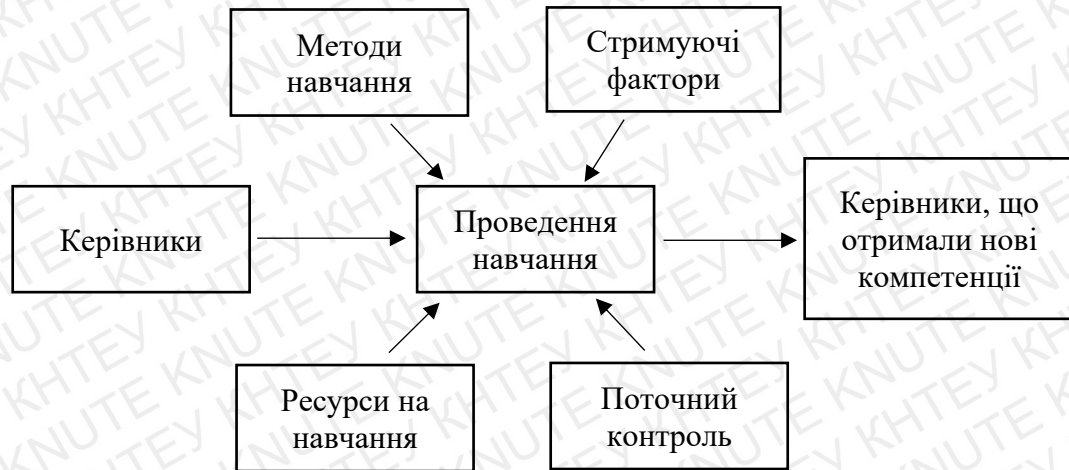


Рис. 3.2. Схема проведення навчання керівників ТОВ «Галерея-Алекс» з підвищення комунікативної компетентності

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. Проведене дослідження показало, що усі респонденти користуються месенджерами задля вирішення робочих питань, проте їх кількість збільшує кількість каналів комунікації та робить процес обміну інформацією неефективним. 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 (Додаток II).

Найбільший функціонал притаманний платформі Бітрікс24, що дає можливості необмеженої кількості користувачів, обміну файлами, роботи з кількома групами одночасно, можливості проведення відео-конференцій,

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. Отже, впровадження корпоративного месенджера у залежності від мети та необхідного підприємству функціоналу проводиться за допомогою стороннього спеціаліста або системним адміністратором організації.

3.2. Прогнозна оцінка заходів з удосконалення процесу формування ефективних комунікацій в управлінні підприємством

Доцільно узагальнити прогнозні витрати та очікувані результати від впровадження заходів, представлених у табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Очікувані прогнозні результати впровадження заходів удосконалення системи комунікацій на ТОВ «Галерея-Алекс»

Заходи	Очікувані витрати	Очікувані результати
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 асортименту та продажу ~ на 10%
QR-код	Не потребує залучення додаткових коштів	Покращення зворотного зв'язку та збільшення точок контактів із клієнтами

Джерело: складено автором

Використовуючи коефіцієнту середнього темпу зростання, виконаємо прогноз результативних показників діяльності підприємства на 3 роки із урахуванням збільшення показників продуктивності праці на 25% із застосуванням запропонованих заходів (табл.3.5).

За прогнозами впровадження єдиної корпоративної платформи допоможе стандартизувати та автоматизувати внутрішні комунікації, тому очікується: підвищення продуктивності роботи працівників; прискорення прийняття рішень; пришвидшення процесів комунікації через зменшення кількості каналів; підвищення якості та швидкості зворотного зв'язку.

Оскільки працівники 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. Очікувані ефекти від впровадження єдиної корпоративної платформи обміну інформацією призведуть до збільшення продуктивності праці мінімум на 10-15%.

Таблиця 3.5

Прогнозні показники діяльності ТОВ «Галерея-Алекс»

№ пор	Назва показника	Роки			Відхилення, тис. грн.	
		2020	2021 (прогноз)	2022 (прогноз)	2021 р. / 2020 р.	2022 р. / 2021 р.
1	Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	169	160	170	-9	10
2	Продуктивність праці персоналу, тис.грн./осіб	159,6	210,7	247,9	51,1	37,2
3	Чистий дохід від реалізації послуг, тис.грн.	26970	33712,5	42140,6	6742,5	8428,1

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%.

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

2. 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.

3. *Об'єктом дослідження* є діяльність ТОВ «Галерея-Алекс», що функціонує у м.Києві і є юридичною особою ресторанного холдингу, до складу якого входять кав'ярні «Шоколадниця», ресторани «Момент» та кафе «Паштет». Починаючи із 2021 року, підприємство також відкрило ще 2 заклади із назвою «Трішки більше» [23]. Товариство «Галерея-Алекс» є юридичною особою, має самостійний баланс, поточний та інші рахунки, круглу печатку з власною назвою українською мовою, штампами українською мовою, товарний та фірмові знаки для товарів та послуг та інші атрибути.

4. Основні види діяльності Товариства – це організація і діяльність кафе, барів, ресторанів і закладів громадського харчування; послуги з постачання

готової їжі; роздрібна торгівля тютюновими виробами; роздрібна торгівля іншими напоями, а також продуктами харчування; посередництво в торгівлі різними товарами тощо. У поточному році закладах ресторанного господарства «Момент» та «Паштет» можна підкріпитися смачними закусками, супами і основними стравами, завітати на сніданок або ланч.

5. Запорукою успіху ТОВ «Галерея-Алекс» є налагоджені операційні процеси, чіткий розподіл відповідальності та готовність експериментувати, про що говорять результативні показники діяльності організації.

6. У роботі розроблено ряд рекомендацій щодо підвищення ефективності системи комунікацій ТОВ «Галерея-Алекс». Для удосконалення системи комунікацій ТОВ «Галерея-Алекс» необхідно: впровадити єдину корпоративну платформу обміну інформацією; здійснити заходи щодо підвищення комунікативної компетенції керівників; збільшити точки контакту із клієнтами.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бабчинська, О. І. Комунікаційний процес в управлінні: основні положення / О. І. Бабчинська. // Ефективна економіка. – 2019. – № 9. – с. 23-25. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/9_2019/51.pdf
2. 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, 2020. – 69 с.
3. 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
4. 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.
5. 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.
6. Закон України «Про підприємство і підприємницьку справу» від 31.05.2005 № 2605-IV
7. Зленко А. М. Проблеми комунікацій в управлінні організацією / А. М. Зленко, О. Д. Ісайкіна // Екон. вісн. ун-ту/Переяслав-Хмельниц. держ. пед. ун-т ім. Г. Сковороди. – 2016. – Вип. 31/1. – С. 56-63.

8. Іщенко М. І. Комунікаційний менеджмент в сучасних організаціях / М. І. Іщенко, Є. В. Міщук, В. С. Адамовська, Д. Д. Усик // Менеджер. – 2019. – №3. – С. 39-45.
9. Комащенко І.І. Комунікаційний менеджмент та механізми його реалізації для презентації інноваційних проектів / І. І. Комащенко // Наукові записки Інституту журналістики. – 2019. – Т. 1. – С. 53-61.
10. Коміна Т. О. Особливості сучасної теорії комунікаційних технологій. Комунікації: теорія і практика : наук. журн. [наук. ред. О.М.Холод]. Т.1. – К. : МЦД СК «Комтека», 2015. – 314 с.
11. Королович О. Психологія бізнесу та організацій. Види комунікацій в організації: [сайт]. URL: <http://oksanakorolovych.com/uk/vidi-komunikacii-v-organizacii>
12. Левицький В. В. Формування системи аналізу та управління комплексом маркетингових комунікацій підприємства. Економіка та суспільство. – 2019. – № 19. – С. 460-466. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.economyandsociety.in.ua>
13. Олейникова О. О. Комунікаційний менеджмент в системі управління діяльністю страхової компанії / О. О. Олейникова, А. Е. Бойко // Економіка. Фінанси. Право. - 2019. - № 4(1). - С. 30-32.
14. Осовська Г. В. Основи менеджменту: навч. посіб. / Г. В. Осовська, О. А. Осовський. – К. : Кондор, 2006. – 664 с.
15. Офіційний сайт [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://operetta.com.ua/pro-teatr/>
16. Панченко В.А. Комунікаційні процеси в ефективному управлінні персоналом. Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки, 2016, вип. 30 URL: <http://dspace.kntu.kr.ua/jspui/bitstream/123456789/6290/1/17.pdf>
17. Павловські Г. Діагностика ефективності типової організаційної структури управління підприємства як загальна діагностична ціль системи

управлінської діагностики / Г. Павловські // Ефективна економіка. – 2018. – № 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

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. Почепцов Г. Г. Комунікації і нові комунікативні технології / Г.Г. Почепцов // Комунікація. – 2010. – № 1. – С. 19–26.

22. Пугач Л. Ю. Соціально-комунікаційні складові комунікативної моделі / Л. Ю. Пугач // Молодий вчений. – 2020. – № 1 (65). – С. 150-156 – Режим доступу: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2020/1/34.pdf>

23. Сайт ТОВ "ГАЛЕРЕЯ-АЛЕКС". [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.work.ua/jobs/by-company/444922/>

24. Хміль Ф.І. Ділове спілкування. – Київ : Вища школа, 2004. – 278 с.

25. Шпак Н. О. Основи комунікаційного менеджменту промислових підприємств [Текст]: монографія / Н.О. Шпак. – Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2011. – 328 с.

26. Що таке Scrum? [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://prozak.info/Dilo/IIT/SCHo-take-Scrum>

27. Як налагодити ефективну комунікацію в компанії. 2018. ІнтелТех: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://inteltech.com.ua/uk/blogs/yak-nalagodyty-efektyvnu-komunikaciyu-v-kompaniyi>

28. 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).

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

30. Boyatzis R. The competent manager/ R.Boyatzis. – New York: Wiley, 2005. – 406 p.

31. Human Resources Management [Robert L. Mathis, John H.Jackson, Sean R. Valentine, Patricia A.Meglich ; 15th ed.]. Gengage Learning, 2017. 705 p.

32. Lussier Robert N. & Hendon John R. Human Resources Management : Functions, Applications, & Skill Development; 2nd ed. Sage Publications, Inc., 2016. 681 p.

33. Noe Raymond, Hollenbeck John, Gerhart Barry, Wright Patrick. Fundamentals of Human Resource Management. McGraw-Hill, 2019. 406 p.

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

35. 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/>

36. Types of Communication – Back to Basics [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.uopeople.edu/blog/types-of-communication-back-to-basics/>

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

ДОДАТКИ

Додаток А**(вставка статті)**

Внутрішні комунікаційні засоби

№ пор	Методи комунікацій	Засоби комунікацій	Переваги та недоліки в застосуванні
1	друковані комунікаційні засоби	дошки оголошень, корпоративні видання (газети, журнали), бюлетені, адресно-інформаційні видання тощо	Переваги: - наочність та візуалізація; - відносна дешевизна окремих носіїв; - зміцнення початкової належності; - можливість анонімного звернення Недоліки: - обмежений зворотний зв'язок; - тривалий часовий розрив між підготовкою матеріалу та його виходом; - незначна тривалість контакту окремих носіїв
2	технологічні комунікаційні засоби	телефон, Інтернет, e-mail, інформаційні термінали, відеожурнали, корпоративне телебачення, корпоративне радіо, спеціальне програмне забезпечення тощо	Переваги: - інтерактивність; - поєднання масовості та персоналізації комунікацій; - доступ до великого обсягу інформації; - зручний доступ; - одночасне інформування персоналу в різних містах, країнах; - інформативність - двосторонній характер взаємовідносин; - оперативність Недоліки: - наявність «технофобії» в окремих співробітників; - обмежена інформаційна ємність окремих носіїв - висока вартість окремих носіїв
3	персональні комунікаційні засоби	загальні збори персоналу, інформаційні сесії підрозділів, відділів, ювілеї кампанії, національні свята, пікніки, екскурсії, спортивні програми, особисті комунікації, чутки.	Переваги: - високий ступінь емоційного залучення;+ швидкість обміну інформацією; - хороший зворотній зв'язок завдяки безпосередньому контакту (можливість поставити запитання, уточнити повідомлення, виявити згоду чи незгоду тощо); - простота здійснення комунікації; - підвищення лояльності та командного духу співробітників Недоліки: - відрив співробітників від основної роботи; - неточність і недостовірність особистих комунікацій, чуток - необхідність залучення додаткових спеціалістів; - можливість пропустити у повідомленні суттєві деталі; - велика ймовірність забування почутої слухачем інформації; - викривлення повідомлення при його подальшій передачі.

Джерело: [21, с. 19-21; 24, с.28]

Види комунікаційних бар'єрів

Міжособистісні	Організаційні
– індивідуальне сприйняття та інтерпретація змісту повідомлення; – неточність у тлумаченні значення слів, жестів, інтонації, міміки тощо; – обмеженість інформаційної місткості сприйняття (короткочасної пам'яті); – різний рівень знань; – різний емоційний стан; – різниця в статі, расі, соціально-економічному статусі; – різні потреби, інтереси, накопичений досвід; – психологічна несумісність осіб, що беруть участь у процесі комунікації; – невміння слухати іншу людину; – велика кількість напрямків отримання інформації → труднощі для людини у виборі основного напрямку спілкування; – одержувачі інформації сприймають насамперед ту інформацію, яку вони сподіваються одержати, й іноді ігнорують дані, які суперечать уявленням, які у них склалися; – психологічне налаштування відправника інформації щодо отримувача та навпаки; – упереджене ставлення обох контрагентів комунікації до теми обговорення та наведеної аргументації; – притаманні людині властивості перебільшувати те, що стосується її самої та зменшувати те, що стосується інших; – схильність співвідносити свою реакцію на повідомлення з реакцією на нього інших індивідів; – бажання отримувача, щоб повідомлення отримав хтось інший; – адаптаційний; – інстинктивне почуття протесту проти нав'язування чужої волі	– спотворення змісту повідомлення; – невідповідність способу передачі інформації її сприйняттю; – некомпетентність працівників; – неефективність організаційної структури; – проблема адресності повідомлення; – неефективна структура організації – чим вища в організації вертикаль влади, тим більша ймовірність спотворення інформації; – комунікативна, професійна та методологічна некомпетентність персоналу; – неефективний спосіб організації робіт і розподілу завдань; – конфлікти як між підрозділами, так і між людьми; – авторитарне ставлення адміністрації до підлеглих; – нечіткість виконання або небажання керівників виконувати свої обов'язки; – відсутність здорової атмосфери у розробленні ділової політики і мотивації для спілкування працівників між собою; – неправильне визначення прав і відповідальності; – страх керівників та підлеглих за можливі наслідки
Спільні	
– труднощі в отриманні зворотного зв'язку; – інформаційні перевантаження – перевищення реальних можливостей системи комунікацій та людей, які до неї входять, обробляти інформацію; – спрощена інформація, що несе в собі мало конструктивних ідей, слабо пов'язана з контекстом повідомлення; – конкуренція між повідомленнями (одночасний вплив на отримувача декількох джерел інформації); – велика кількість напрямків отримання інформації; – кодифікаційний – втрата частини повідомлення під час кодування та декодування повідомлення; – внаслідок заміни одних понять іншими через нечітке їх визначення отримувач аналізує повідомлення з інших позицій, ніж відправник	

Джерело: [14, с.134]

Додаток В

Державну реєстрацію змін до установчих документів ПРОВЕДЕНО
Дата реєстрації 14.08.2014
Номер запису 1087 (05099)017174
Державний реєстратор



“ЗАТВЕРДЖЕНО”

Загальними зборами Учасників
ТОВАРИСТВА З ОБМЕЖЕНОЮ
ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ
«ГАЛЕРЕЯ - АЛЕКС»

Протокол №1 від «12» серпня 2014 року

СТАТУТ
ТОВАРИСТВА З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ
«ГАЛЕРЕЯ - АЛЕКС»

ІДЕНТИФІКАЦІЙНИЙ КОД 37935606

(нова редакція)

Київ – 2014

Статут ТОВАРИСТВА З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ГАЛЕРЕЯ-АЛЕКС»

Стаття 1. Загальні положення

1. ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ГАЛЕРЕЯ - АЛЕКС» (надалі – Товариство), створене за рішенням його Учасників відповідно до Конституції України, Цивільного та Господарського Кодексів України, Законів України “Про господарські товариства”, “Про зовнішньоекономічну діяльність”, інших законодавчих актів України, а також даного Статуту.

2. Товариство у своїй діяльності керується чинним законодавством України та даним Статутом.

Стаття 2. Найменування, місцезнаходження та Учасники Товариства

1. Найменування Товариства:

1.1. Повне українською мовою: **ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ГАЛЕРЕЯ - АЛЕКС»;**

Скорочене українською мовою: **ТОВ «ГАЛЕРЕЯ - АЛЕКС»;**

1.2. Повне російською мовою: **ОБЩЕСТВО С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ «ГАЛЕРЕЯ - АЛЕКС»;**

Скорочене російською мовою: **ООО «ГАЛЕРЕЯ - АЛЕКС».**

1.3. Повне англійською мовою: **LIMITED LIABILITY SOCIETY «GALLERY - ALEX»;**

Скорочене англійською мовою: **«GALLERY - ALEX» LLS.**

2. Місцезнаходження Товариства: 02660, місто Київ, вулиця Марини Раскової, будинок

11, корпус А, офіс 813.

3. Учасники Товариства:

3.1. Громинський Андрій Леонідович

громадянин України, паспорт серії СН 733903, виданий Жовтневим РУГУ МВС України в м. Києві 12 лютого 1998 року; проживає за адресою: м. Київ, вулиця Марини Цветасової, буд. 10/87, кв. 252; ідентифікаційний номер 263 731 75 11;

3.2. **КОМПАНІЯ ШОКОП ЛІМІТЕД (SHOKOP LIMITED)**, заснована як Компанія з обмеженою відповідальністю відповідно до законодавства Республіки Кіпр, номер компанії HE 225767, має зареєстроване місцезнаходження за адресою: Теклас Лізіоті, 35 Ігл Стар Хаус, 6 поверх, 3030, Лімасол, Кіпр (Theklas Lysioti, 35 Eagle Star House, 6th floor, 3030, Limassol, Cyprus).

Стаття 3. Юридичний статус Товариства

1. Товариство є юридичною особою у формі господарського товариства з обмеженою відповідальністю.

2. Товариство набуває статусу юридичної особи з моменту державної реєстрації, здійсненої в порядку визначеному чинним законодавством України.

3. Товариство діє на підставі повного господарського розрахунку, самоопикуності і самофінансування, має самостійний баланс.

4. Товариство має право відкривати в банківських установах поточні, карткові, вкладні (депозитні) та інші види рахунків у національній та інших валютах для зберігання грошових коштів і здійснення всіх видів розрахункових, кредитних та інших операцій. Товариство має право самостійно обирати банк або банки (в тому числі на території інших держав), якщо це не суперечить законодавству України.

5. Товариство має своє фірмове найменування, круглу печатку, штампи, бланки зі своїм найменуванням та символікою, інші реквізити, зразки яких затверджують Учасники. Товариство може мати знак для товарів та послуг, який реєструється відповідно до чинного законодавства України.

6. Товариство може від свого імені укладати договори, контракти, набувати майнових і особистих немайнових прав, нести обов'язки, бути позивачем і відповідачем в судових органах.

7. Товариство має право придбавати та набувати у іншій спосіб майно, в тому числі шляхом приватизації; передавати своє майно філіям (відділенням), представництвам та дочірнім підприємствам; продавати і передавати в безоплатне користування іншим юридичним та фізичним особам належне йому майно і грошові кошти; обмінювати, здавати в оренду, передавати безкоштовно належні йому будинки, споруди, устаткування, транспортні засоби, інвентар, сировину та інші матеріальні цінності, списувати їх з балансу.

8. Товариство реалізує своє майно, товарно-матеріальні цінності, виконує роботи та надає послуги за цінами і тарифами, які встановлюються ним самостійно або на договірній основі відповідно до чинного законодавства України.

Статут ТОВАРИСТВА З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ГАЛЕРЕЯ-АЛЕКС»

9. Товариство за згодою Учасників має право користуватися приміщеннями, поштовими адресами, номерами телефонів і факсів Учасників, а також майном, наданим Товариству у користування на підставі цивільно-правових договорів.

10. Товариство має право на випуск власних цінних паперів та їх реалізацію юридичним та фізичним особам – резидентам і нерезидентам. Товариство має право на придбання цінних паперів юридичних осіб України та інших держав. Товариство випускає, реалізує та купує цінні папери відповідно до законодавства України.

11. Товариство має право на придбання часток (акцій), активів інших господарських товариств як на території України так і за її межами відповідно до законодавства України або відповідної країни.

12. Товариство має право відкривати в Україні та за її межами свої філії (відділення) та представництва, створювати дочірні підприємства:

- філії (відділення) та представництва Товариства діють від імені Товариства на підставі положень про них, а дочірні підприємства на підставі статутів, затверджених Зборами Учасників Товариства та зареєстрованих у встановленому законодавством України порядку;

- керівники філій (відділень) та представництв діють на підставі довіреностей, виданих Директором Товариства на підставі рішення Зборів Учасників.

13. Товариство може бути співзасновником фондових бірж України і учасником фондових бірж України та інших держав.

14. Товариство може бути засновником та/або учасником інших підприємств, господарських товариств та неприбуткових організацій, як на території України, так і за її межами, брати участь в асоціаціях, корпораціях, консорціумах, концернах та інших об'єднаннях юридичних осіб.

15. В умовах приватизації Товариство виступає суб'єктом приватизації.

16. Товариство несе відповідальність за своїми зобов'язаннями в межах належного йому майна згідно з чинним законодавством України.

17. Товариство не відповідає за зобов'язаннями держави та її органів, а держава та її органи не відповідають за зобов'язаннями Товариства.

18. Товариство не відповідає за зобов'язаннями Учасників, а Учасники несуть відповідальність за зобов'язаннями Товариства в межах своїх вкладів до Статутного капіталу Товариства. Учасники, які не повністю внесли свої вклади, відповідають за зобов'язаннями Товариства також у межах невнесеної частини вкладу.

19. Товариство використовує працю громадян, приймаючи їх на роботу за контрактом або укладаючи з ними трудові угоди чи цивільно-правові договори.

20. Взаємовідносини Учасників Товариства регулюються даним Статутом та чинним законодавством України.

21. За невиконання або неналежне виконання обов'язків, взятих на себе згідно з положеннями даного Статуту Учасники несуть відповідальність обумовлену даним Статутом та чинним законодавством України.

Стаття 4. Цілі та предмет діяльності Товариства

1. Основною метою створення Товариства є поєднання економічних інтересів, матеріальних, трудових, фінансових, інтелектуальних та інших ресурсів Учасників та Трудовим колективом для надання різного роду послуг, виконання робіт, здійснення комерційної, господарської, та іншої діяльності, яка не заборонена діючим законодавством України та спрямована на отримання прибутку.

2. Основними предметом діяльності Товариства є: здійснення агентської, посередницької, виробничої, науково-виробничої, торгівельної, торгівельно-закупівельної, наукової, науково-консультаційної, ремонтної, будівельної, ремонтно-будівельної, брокерської, маклерської, маркетингової, представницької, орендної, дилерської, дистрибуторської, консалтингової, комісійної, рекламної, юридичної, лізингової, культурно-просвітницької, благодійної, милосердної та іншої фінансово-господарської діяльності, а також надання послуг українським та іноземним юридичним та фізичним особам.

3. Відповідно до основного предмету і цілей діяльності Товариство здійснює:

- Діяльність ресторанів;
- Діяльність кафе;
- Діяльність барів;
- Послуги з постачання готової їжі;

Додаток Г

**Витяг зі штатного розпису ТОВ «Галерея-Алекс»
станом на 1 січня 2021 року**

№ пор	Назва структурного підрозділу	Назва посади	К-сть штатних од.
1	Адміністрація	Директор	0,5
2		Менеджер з регіонального розвитку	3
		Менеджер бару	1
3	Бухгалтерія	Головний бухгалтер	1
4		Заступник головного бухгалтера	1
		Бухгалтер з первинного обліку	4
		Бухгалтер з виробництва	3
6		Бухгалтер банк.операції	1
8	Відділ по роботі з персоналом	Директор по персоналу	1
10		Менеджер з навчання	1
11		Рекрутер	1
12		Інспектор з кадрів	1
13	Відділ маркетингу	Директор з маркетингу	
14		Маркетолог	1
15		Дизайнер	1
16	Виробництво	Завідувач виробництва	1
17		Старший кухар	2
18		Старший кондитер	
19		Технолог	1
20		Кондитер	4
21		Кухар	4
22		Пекар	4
23		Вантажник	1
24	Кафе	Керуючий кафе	2
25		Менеджер кафе	10
26		Бармен	14
27		Офіціант	15
28		Посудомийниця	6
29	Ресторан	Директор	3
30		Менеджер ресторану	15
31		Бармен	20
32		Офіціант	28
33		Посудомийниця	10
34	Господарський віддал	Адміністратор БД	1
35		Водій	1
36		Технік	2
37		Диспетчер	2
	ВСЬОГО		168,5

Додаток Д

Таблиця Д.1

Динаміка основних показників діяльності ТОВ «Галерея-Алекс» в 2018-2020 рр..

Показники	Роки, тис.грн			Абсолютне відхилення		Відносне відхилення, %	
	2018	2019	2020	2019 / 2018	2020 / 2019	2019/ 2018	2020/ 2019
I. Необоротні активи	2870	3520	3250	650	-270	22,6	-7,7
Нематеріальні активи :	252	308	380	56	72	22,2	23,4
первісна вартість	490	550	640	60	90	12,2	16,4
накопичена амортизація	238	242	260	4	18	1,7	7,4
Незавершені капітальні інвестиції	10	10	10	0	0	0,0	0,0
Основні засоби (залишкова вартість)	2618	3212	2870	594	-342	22,7	-10,6
первісна вартість	4259	5094	4559	835	-535	19,6	-10,5
знос	1641	1882	1689	241	-193	14,7	-10,3
Довгострокова дебіторська заборгованість				0	0		
II. Оборотні активи	10990	14180	11970	3190	-2210	29,0	-15,6
Запаси	7650	10230	8500	2580	-1730	33,7	-16,9
Виробничі запаси	7167	9300	7946	2133	-1354	29,8	-14,6
Незавершене виробництво	239	231	143	-8	-88	-3,3	-38,1
Готова продукція	245	699	411	454	-288	185,3	-41,2
Товари					0		
Дебіторська заборгованість, всього:	550	640	440	90	-200	16,4	-31,3
в т.ч.							
за товари, роботи, послуги				0	0		
за виданими авансами				0	0		
за розрахунками з бюджетом	550	640	440	90	-200	16,4	-31,3
за розрахунками з нарахованих доходів				0	0		
інша поточна дебіторська заборгованість	3780	3840	4760	60	920	1,6	24,0
Гроші та їх еквіваленти	1320	2 730	2 180	1410	-550	106,8	-20,1
Витрати майбутніх періодів	25	22	5	-3	-17	-12,0	-77,3
Інші оборотні активи	3656	4 308	2825	652	-1483	17,8	-34,4
Баланс	13860	17700	15220	3840	-2480	27,7	-14,0

Таблиця Д.2

**Динаміка основних показників діяльності ТОВ «Галерея-Алекс»
в 2018-2020 рр..**

Показники	Роки, тис.грн			Абсолютне відхилення		Відносне відхилення, %	
	2018	2019	2020	2019 / 2018	2020 / 2019	2019/ 2018	2020/ 2019
I. Власний капітал	-12240	-17260	-21500	-5020	-4240	41,0	41,0
Зареєстрований капітал	1	1	1	0	0	0,0	0,0
Резервний капітал	0	0	0	0	0		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	-12240	-17260	-21500	-5020	-4240	41,0	41,0
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення	5800	6560	8520	760	1960	13,1	13,1
Інші довгострокові зобов'язання	5800	6560	8520	760	1960	13,1	13,1
III. Поточні зобов'язання і забезпечення	20300	28 400	28200	8100	-200	39,9	39,9
Короткострокові кредити банків				0	0		
Інші поточні зобов'язання	17740	27190	26770	9450	-420	53,3	53,3
Торгова та інша кредиторська заборгованість (у тому числі):	2560	1210	1430	-1350	220	-52,7	-52,7
за товари, роботи, послуги	2387	1090	1229	-1297	139	-54,3	-54,3
за одержаними авансами	25	15	24	-10	9	-40,0	-40,0
за розрахунками з бюджетом та страхування	25	32	60	7	28	28,0	28,0
за розрахунками з оплати праці	123	73	117	-50	44	-40,7	-40,7
Баланс	13860	17700	15220	3840	-2480	27,7	27,7

Таблиця Д.3

**Динаміка основних показників діяльності ТОВ «Галерея-Алекс»
в 2018-2020 рр..**

Показники	Роки, тис.грн			Абсолютне відхилення		Відносне відхилення, %	
	2018	2019	2020	2019 / 2018	2020 / 2019	2019/ 2018	2020/ 2019
Чистий дохід від реалізації продукції	27163	32275	26970	5112	-5305	18,8	-16,4
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	9715	11123	8685	1408	-2438	14,5	-21,9
Прибуток від страхових внесків	7	5	0	-2	-5	-28,6	-100,0
Збитки за страховими виплатами	3	0	0	-3	0	-100,0	-
Валовий прибуток (збиток)	17452	21157	18285	3705	-2872	21,2	-13,6
Інші операційні доходи	1710	3110	675	1400	-2435	81,9	-78,3
Адміністративні витрати	2235	2565	2225	330	-340	14,8	-13,3
Витрати на збут	17315	20725	15745	3410	-4980	19,7	-24,0
Інші операційні витрати	1810	2306	2970	496	664	27,4	28,8
Фінансові результати від операційної діяльності	-2198	-1329	-1980	869	-651	-39,5	49,0
Інші фінансові доходи	25	10	0	-15	-10	-60,0	-100,0
Інші доходи	15	27	86	12	59	80,0	218,5
Фінансові витрати				0	0		
Інші витрати	75	23	60	-52	37	-69,3	160,9
Фінансовий результат до оподаткування	-2233	-1315	-1954	918	-639	-41,1	48,6
Податок на прибуток від звичайної діяльності	95	-237	-352	-331,7	-115,02	-349,2	48,6
Чистий прибуток (збиток)	-2328	-1078	-1602	1249,7	-523,98	-53,7	48,6

Додаток Е
Анкета вимірювання ефективності внутрішніх комунікацій
в ТОВ «Галерея-Алекс»

Вимірювання ефективності внутрішніх комунікацій на підприємстві

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 підприємстві, 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 аккаунт 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 користуєтеся найчастіше?
 - ☐ Viber
 - ☐ WhatsApp
 - ☐ Telegram
 - ☐ Facebook
 - ☐ Skype
6. Котрий із месенджерів Ви використовуєте для робочих комунікацій та як часто?

Періодичність використання Назва соц-мережі (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 підприємстві, де 1 бал «Уся інформація ніби проходить повз мене», а 5 балів – «Я поінформований/на щодо усіх подій підприємстві»

1	2	3	4	5

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

- ☐ Керівник
- ☐ Колеги
- ☐ Портал новин
- ☐ Сайт підприємства
- ☐ Зовнішні джерела
- ☐ Інше _____

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

Рівень володіння інформацією	Інформації не вистачає	Інформації достатньо	Інформації забагато
Сфери життя підприємстві			
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
SWOT-аналіз зовнішніх та внутрішніх комунікацій
в ТОВ «Галерея-Алекс»

S – Strength (Сильні сторони)	W – Weaknesses (Слабкі сторони)
1. Сформована чітка організаційна структура, що відповідає специфіці діяльності підприємства. 2. Налагоджена мережа зовнішніх комунікацій підприємства (функціональний веб-сайт; офіційне представлення підприємстві у найпопулярніших соціальних мережах; стали відносини із партнерами). 3. Наявність великої кількості каналів взаємодії. 4. Здатність керівництва утримувати якість комунікацій на одному рівні, не зважаючи на можливий негативний вплив карантинних обмежень. 5. Високі показники ефективності комунікацій по більшості сфер діяльності підприємстві. 6. Достатньо високий коефіцієнт поінформованості працівників. 7. Використання сучасних внутрішніх та зовнішніх каналів комунікації (веб-сайт, месенджери, соціальні мережі). 8. Прозорість підприємства та публічний доступ до звітів, що підвищує лояльність партнерів і споживачів продукції та послуг.	1. Недостатня кількість інформації по деяких сферах діяльності підприємстві. 2. Невміння керівників донести інформацію до підлеглих та переважання горизонтальних каналів комунікацій у розріз із специфікою організаційної структури підприємства. 3. Відсутність єдиної корпоративної платформи оперативного обміну інформацією між працівниками. 4. Середній рівень згуртованості управлінського персоналу підприємстві та необхідність покращення соціально-психологічного клімату команди.
O – Opportunities (Можливості)	T – Threats (Загрози)
1. Нівелювання недоліків організаційної структури підприємства. 2. Розширення каналів зовнішніх комунікацій, що призведе до збільшення цільової аудиторії. 3. Консолідація внутрішніх каналів соціальних комунікацій. 4. Покращення соціально-психологічного клімату в команді та її згуртованості. 5. Введення інноваційних каналів комунікацій та зворотного зв'язку.	1. Втрата довіри до керівників через переважання горизонтальних каналів комунікацій. 2. Зниження рівня згуртованості та соціально-психологічного клімату у разі відсутності реакції та дій керівництва на їх покращення. 3. Зниження зацікавленості клієнтів через неможливість його повного функціонування в умовах пандемії. 4. Втрата конкурентних позицій підприємства через недостатню інноваційність каналів комунікацій. 5. Втрата партнерів 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 3

Перелік тестів для поліпшення процесів комунікацій в ТОВ

«Галерея-Алекс»

1. Тест для оцінювання комунікативних можливостей

Кожна людина внаслідок індивідуальних рис характеру різною мірою володіє здібностями до налагодження комунікацій з іншими людьми. Одні легко контактують із незнайомими людьми, а інші - навіть у звичайному контакті зі знайомими людьми переживають певні психологічні труднощі. Високі комунікативні можливості нерідко є домінуючим чинником при доборі претендентів на вакантні посади, які потребують постійних контактів з людьми: продавця, дистриб'ютора, агента з продажів, соціолога, маркетолога, працівника служби персоналу тощо. Блок тестів комунікативних можливостей повинен передусім використовуватися при доборі претендентів на такі посади.

Оцінка рівня комунікабельності

На кожне запитання дайте відповіді ТАК, ІНОДІ, НІ, а потім оцініть їх у балах: за кожне ТАК – 2 бали, ІНОДІ – 1, НІ – 0.

1. Вас чекає звичайна ділова зустріч. Чи нервуете ви, очікуючи її?
2. Чи не відкладаєте ви візит до лікаря до тих пір, поки стане вже не під силу терпіти?
3. Чи викликає у вас сум'яття і незадоволення доручення виступити з доповіддю, повідомленням, інформацією на нараді, зборах або іншому заході?
4. Вам пропонують поїхати у відрядження в місто, де ви ніколи не були. Чи докладете ви максимум зусиль, щоб уникнути цього відрядження?
5. Чи любите ви ділитися своїми переживаннями з іншими людьми?
6. Чи гарячкуєте ви, якщо незнайома людина на вулиці звертається: до вас із проханням (показати дорогу, назвати час, відповісти на інші запитання)?
7. Чи вірите ви, що існує проблема «батьків і дітей» і що людям різних поколінь складно порозумітися?
8. Чи посоромитеся ви нагадати знайомому, що він забув вам повернути невелику суму грошей, яку позичив кілька місяців тому?
9. У ресторані або в їдальні вам подали явно недоброякісну страву. Ви промовчите, невдоволено відсунувши тарілку?
10. Опинившись наодинці з незнайомою людиною, ви не почнете з нею розмову і чи очуватиметеся незручно, якщо вона заговорить першою?
11. Вас обурює будь-яка довга черга (у магазині, бібліотеці, в касі кінотеатру). Вам легше відмовитися від свого наміру, ніж стати наприкінці черги і нудьгувати в очікуванні?
12. Чи боїтеся ви брати участь у комісії з розгляду конфліктних ситуацій?
13. У вас є власні критерії оцінювання творів літератури, мистецтва, культури, і ніяких «чужих» думок щодо цього ви не приймете. Чи це так?
14. Почувши десь у кулуарах явно помилкові висловлювання з добре відомого вам питання, чи вважатимете за краще промовчати і не сперечатися?
15. Чи дратує вас чие-небудь прохання допомогти розібратися в тому або іншому службовому питанні або навчальній темі?
16. Ви охочіше викладаєте свою точку зору (думку, оцінку) письмово, ніж усно?

30-32 бали. Виразна некомунікабельність, від якої страждає найбільше сам. Близьким людям нелегко з такою людиною. На нього важко розраховувати у справі, яка вимагає колективних зусиль.

25-29 балів. Замкнутий, неговіркий, віддає перевагу самоті і тому має мало друзів. Від нової роботи і необхідності нових контактів не впадає в паніку, однак надовго виводить із рівноваги.

19-24 бали. Певною мірою товариський, у незнайомій обстановці відчуває себе цілком упевнено. Нові проблеми його не лякають. Проте з новими людьми сходиться обережно, в суперечках і диспутах бере участь неохоче.

14-18 балів. Нормальна комунікабельність. Допитливий, охоче слухає цікавого співбесідника, достатньо терплячий у спілкуванні з іншими, тактовно відстоює свою точку зору. Без проблем знайомиться і спілкується з новими людьми. Однак не любить галасливих компаній, екстравагантних витівон.

9-13 балів. Товариський, деколи навіть надміру. Цікавий, балакучий, любить висловлюватися з різних питань, що іноді викликає роздратування в оточуючих. Охоче знайомиться. Любить бути в центрі уваги, нікому не відмовляє у проханнях, хоча не завжди може їх виконати. Не вистачає посидючості, терпіння і відваги при зіткненні із серйозними проблемами.

4-8 балів. Занадто товариський, завжди у курсі всіх справ. Любить брати участь у всіх дискусіях, хоча серйозні теми можуть викликати у нього нудьгу. Охоче включається в розмову з будь-якого питання, навіть якщо має про нього поверхове уявлення. Береться за будь-яку справу, хоч далеко не завжди може успішно довести її до кінця.

3 бали і менше. Говіркий, багатослівний, втручається у справи, які його не стосуються. Обговорює проблеми, в яких абсолютно не компетентний. Запальний, нерідко буває необ'єктивним.

2. Тест інтелектуальних можливостей

Різні люди різною мірою схильні до творчої і до рутинної праці. Наведений нижче тест доцільно використовувати при доборі претендентів на посади, які потребують ініціативи, творчості, здатності до нетрадиційного мислення, до бачення проблем у несподіваному ракурсі тощо.

Пізнайте свій творчий потенціал

Оберіть один із запропонованих варіантів відповідей:

1. Чи вважаєте, що світ довкола вас можна поліпшити:

- а) так;
- б) ні, він і так досить хороший;
- в) так, але тільки частково?

2. Чи вважаєте, що ви можете брати участь у суттєвих змінах навколишнього світу:

- а) так, у більшості випадків;
- б) ні;
- в) так, у деяких випадках?

3. Чи вважаєте, що реалізація деяких із ваших ідей забезпечила б значний прогрес у сфері діяльності, в якій працюєте:

- а) так;
- б) так, за сприятливих обставин;
- в) лише деякою мірою?

4. Чи вважаєте, що в майбутньому ви зможете щось принципово змінити:

- а) так;
- б) це малоймовірно;

- в) можливо?
5. Коли беретеся за справу, чи впевнені ви у її здійсненні:
- а) так;
 - б) часто думаєте, що не зумієте;
 - в) так, часто?
6. Чи відчуваєте бажання зайнятися справою, якої абсолютно не знаєте:
- а) так, невідоме приваблює;
 - б) невідоме не цікавить;
 - в) все залежить від її особливостей?
7. Займаючись справою, чи відчуваєте бажання досягти в ній досконалості:
- а) так;
 - б) задовольняєтеся тим, чого встигли досягти;
 - в) так, якщо вам це подобається?
8. Якщо нова справа вам подобається, чи хочете ви дізнатися про неї все:
- а) так;
 - б) ні, ви хочете опанувати тільки основне;
 - в) ні, ви хочете тільки задовольнити свою цікавість?
9. Коли ви зазнаєте невдачі, то:
- а) боротиметеся всупереч здоровому глузду;
 - б) махнете рукою на цю затію, усвідомлюючи її нереальність;
 - в) продовжуєте працювати, упевнившись навіть у непереборності перешкоди?
10. На вашу думку, професію слід обирати, зважаючи на:
- а) свої можливості, особисту перспективу;
 - б) стабільність, значущість, потрібність професії;
 - в) переваги, які вона забезпечує?
11. Подорожуючи, чи легко орієнтуєтеся у маршруті, по якому вже пройшли:
- а) так;
 - б) ні, боїтеся збитися зі шляху;
 - в) так, але тільки там, де місцевість вам сподобалася і запам'яталася?
12. Чи можете ви після розмови пригадати все, про що йшлося:
- а) так, без зусиль;
 - б) всього пригадати не можете;
 - в) запам'ятовуєте тільки те, що вас цікавить?
13. Почувши слово незнайомою мовою, чи зможете повторити його по складах без помилок, навіть не знаючи його значення:
- а) так, без труднощів;
 - б) так, якщо це слово легко запам'ятати;
 - в) повторите, але не зовсім правильно?
14. У вільний час ви вважаєте за краще:
- а) залишитися наодинці, розмірковувати;
 - б) перебувати в компанії;
 - в) вам байдуже, чи будете одні або у компанії?
15. Займаючись певною справою, ви вирішуєте припинити її за таких умов:
- а) коли справа закінчена і добре зроблена;
 - б) ви більш-менш задоволені роботою;
 - в) вам ще не все вдалося зробити?
16. Коли ви один:
- а) любите мріяти про абстрактні речі;
 - б) будь-що намагаєтеся знайти собі конкретне заняття;
 - в) іноді любите помріяти, але про речі, пов'язані з вашою роботою?
17. Коли якась ідея захоплює вас, ви станете думати про неї:
- а) незалежно від того, де і з ким ви перебуваєте;

- б) ви можете робити це тільки наодинці;
- в) тільки там, де буде не дуже шумно?
- 18. Коли ви відстоюєте якусь ідею:
- а) можете відмовитися від неї, якщо вислухаєте переконливі аргументи опонентів;
- б) залишитеся при своїй думці, які б аргументи не вислухали;
- в) зміните свою думку, якщо опір виявиться дуже сильним?

За відповідь: а) – 3 бали; б) – 1; в) – 2 бали.

Запитання **1, 6, 7, 8** визначають межі допитливості особистості; запитання **2, 3, 4, 5** – віру в себе; запитання **9 і 15** постійність; запитання **10** – амбітність; запитання **12 і 13** – слухову пам'ять; запитання **11** – зорову пам'ять; запитання **14** – прагнення бути незалежним; запитання **16, 17** здатність абстрагуватися; запитання **18** – ступінь зосередженості.

Ці здібності і становлять основні якості творчого потенціалу.

Загальна сума набраних балів є свідченням рівня творчого потенціалу тестованого.

49 і більше балів. Значний творчий потенціал, який надає широкий вибір можливостей. Людині, яка зможе використати свої здібності, стануть доступними найрізноманітніші форми творчості.

Від 24 до 48 балів. Цілком нормальний творчий потенціал. Якості, якими наділена особистість, відкривають їй широке поле для творчої діяльності, однак окремі з них ускладнюватимуть цей процес. Успіх залежатиме від прагнень і старань особистості.

23 і менше балів. Творчий потенціал невеликий. Інколи це наслідок відсутності віри у свої сили.

3. Тест особистісних якостей і планів

Ситуації на деяких робочих місцях часто вимагають наявності у працівників особливих психологічних якостей: стресостійкість, урівноваженість, підвищеної уваги, швидкої реакції тощо. Тому застосування такого виду тестів є необхідним.

Тест саморегуляції особистості в діяльності

На кожне запитання слід відповісти ТАК або НІ. При збігу відповідей з ключем зараховується 1 бал. За сумою набраних балів визначають характеристику особистості.

1. Вас вважають упевненою в собі людиною.
2. Перед початком роботи ви звично аналізуєте умови, в яких належить працювати.
3. При виконанні будь-якої роботи ви оцінюєте не тільки її кінцевий, а й проміжні результати.
4. Ви схильні відмовитися від задуманого, якщо іншим здається, що почали не так.
5. Навіть при виконанні відповідальної роботи вам не потрібен зовнішній контроль.
6. Ви однаково старанно виконуєте як цікаву, так і не цікаву роботу.
7. Для успішного виконання відповідальної роботи необхідно, щоб вас контролювали.
8. Ваш робочий день минає безсистемно.
9. Ви вважаєте за краще виконувати менш відповідальну, але і менш цікаву роботу.
10. Після закінчення роботи ви обов'язково перевіряєте, чи правильно вона виконана.
11. Ви обов'язково повертаєтеся до розпочатої справи, навіть якщо вас ніхто не контролює.
12. Сумнів в успіху часто змушує вас відмовитися від наміченої справи.
13. Вам часто не вистачає завзятості для досягнення поставленої мети.
14. Ваші плани ніколи не розходяться з вашими можливостями.
15. Як правило, будь-які рішення ви ухвалюєте, радячись із кимось.
16. Вам часто буває важко змусити себе зосередитися на якихось завданнях або роботі.
17. Коли ви зайняті однією роботою, вам важко буває переключитися на іншу.

18. Ви схильні відмовитися від роботи, коли вона не просувається.

Відповідь ТАК на запитання: 1, 5, 11, 14; відповідь НІ на запитання: 2, 3, 4, 6, 7, 8, 9, 10, 12, 13, 15, 16, 17, 18.

0-7 балів. У своїй діяльності покладається на підказки, поради, чіткі вказівки керівника, уникає відповідальності за ухвалення рішення.

8-10 балів. Упевнений у собі, але чекає підтримки, поради, згоди з боку керівника на певні дії. Прислухається до значущих, авторитетних для нього людей.

11-18 балів. Упевнений у собі, має розвинений самоконтроль, прагне самостійно ухвалювати рішення, виконувати складні роботи, готовий брати відповідальність задля вирішення складних питань.

4. Тест мотиваційних особливостей

Формування високоефективного, згуртованого колективу працівників потребує досягнення балансу між людьми з великими амбіціями, прагненнями до успіху, до службового просування і людьми, які щоденно сумлінно виконують покладені на них обов'язки, рутинні завдання, що завжди присутні у виробничо-господарських і управлінських процесах будь-якої організації. Тести мотиваційних особливостей дають змогу виявити ступінь вияву цих особливостей у претендентів на вакантні посади і збалансувати структуру колективу відповідно до вимог кожного робочого місця.

Тест мотивації до досягнення успіху

Якщо хочете дізнатися, наскільки сильна у вас мотивація до досягнення поставленої мети, спробуйте, не замислюючись, чітко відповісти ТАК чи НІ на кожне запитання.

1. Якщо є вибір між двома варіантами, то його краще зробити швидше, ніж відкласти на певний час.
2. Я нервуюся, коли помічаю, що не можу на всі 100% виконати завдання.
3. Коли я працюю, це виглядає так, ніби нічого важливішого для мене немає.
4. Якщо виникає проблемна ситуація, я здебільшого ухвалюю рішення одним з останніх.
5. Коли два дні підряд перебуваю у бездіяльності, втрачаю спокій.
6. У деякі дні мої успіхи нижчі за середні.
7. До себе я значно вимогливіший, ніж до інших.
8. Я доброзичливіший, ніж інші.
9. Коли я відмовляюся від важкого завдання, потім суворо караю себе, оскільки знаю, що зміг би справитися з ним.
10. Під час роботи я потребую невеликих пауз для відпочинку.
11. Старанність – це не основна моя риса.
12. Мої досягнення у роботі не завжди однакові.
13. Мене більше приваблює інша робота, ніж та, якою я зайнятий.
14. Осуд стимулює мене сильніше, ніж похвала.
15. Я знаю, що колеги вважають мене діловою людиною.
16. Перешкоди роблять мої рішення ще твердішими.
17. Я легко проявляю честолюбство.
18. Коли я працюю без натхнення, це помітно.
19. При виконанні роботи я не розраховую на допомогу інших.
20. Іноді я відкладаю те, що повинен був зробити негайно.
21. Потрібно покалатися тільки на себе.
22. У житті мало речей важливіших за гроші.
23. Завжди, коли мені належить виконати важливе завдання, я ні про що інше не думаю.
24. Я менш честолюбний, ніж багато інших.

25. Наприкінці відпустки я радію, що невдовзі вийду на роботу.
26. Коли я налаштований на роботу, то виконую її краще і кваліфікованіше, ніж інші.
27. Мені простіше і легше спілкуватися з людьми, які можуть наполегливо працювати.
28. Коли у мене немає справ, я відчуваю дискомфорт.
29. Мені доводиться виконувати відповідальну роботу частіше, ніж іншим.
30. Коли мені доводиться ухвалювати рішення, я прагну робити це якнайкраще.
31. Мої друзі іноді вважають мене ледачим.
32. Мої успіхи якоюсь мірою залежать від моїх колег.
33. Безглуздо протидіяти волі керівника.
34. Іноді я не знаю, яку роботу доведеться виконувати.
35. Коли щось не ладиться, я нетерплячий.
36. Я звертаю мало уваги на свої досягнення.
37. Якщо я працюю в колективі, моя робота є результативнішою.
38. Багато з того, за що я беруся, не доводжу до кінця.
39. Я заздрю людям, які не дуже завантажені роботою.
40. Я не заздрю тим, хто прагне влади і кар'єри.
41. Якщо я упевнений у своїй правоті, то для того, щоб довести її, можу вдатися до крайніх заходів.

За кожну відповідь ТАК на запитання: 1, 2, 3, 4, 5, 7, 8, 9, 10, 14, 15, 16, 17, 19, 21, 22, 23, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 32, 37, 40, 41 і за кожну відповідь НІ на запитання: 6, 11, 12, 13, 18, 20, 24, 31, 33, 34, 35, 36, 38, 39 зарахуйте по 1 балу. Підсумувавши їх, оцініть свій результат.

28-32 бали. Дуже сильна мотивація до успіху, ви наполегливі в досягненні мети, готові подолати будь-які перешкоди.

15-27 балів. Середня мотивація до успіху, як у більшості людей. Прагнення до мети у вас не постійне: інколи вам хочеться все полишити, оскільки вважаєте, що мета, до якої прагнете, недосяжна.

14 балів і менше. Мотивація до успіху дуже слабка. Ви задоволені собою і своїм становищем, переконані, що події розвиватимуться незалежно від ваших зусиль.

Додаток II

Порівняльний аналіз можливостей безкоштовних версій корпоративних месенджерів

Критерії порівняння	Бістрікс24	Microsoft Teams	Rocket.Chat
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 проєктів, 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