

Державний торговельно-економічний університет

Кафедра менеджменту

## ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**«Управління комунікаціями на підприємстві»**

(за матеріалами ТОВ «Епіцентр К», м. Київ)

Студентки 4 курсу 20 групи  
спеціальності 073 «Менеджмент»  
освітньої програми «Управління  
бізнесом» першого  
(бакалаврського) рівня

Левкович Анастасії  
Русланівни

Науковий керівник:  
кандидат економічних наук,  
доцент

Миколайчук Ірина  
Павлівна

Гарант освітньої програми,  
кандидат економічних наук,  
доцент

Підкамінний Ігор  
Миколайович

Київ 2023

**Державний торговельно-економічний університет**

Факультет ФЕМП  
Кафедра менеджменту  
Освітній ступінь бакалавр  
Спеціальність 073«Менеджмент»  
Освітня програма «Управління бізнесом»

**Затверджую**

Зав. кафедри \_\_\_\_\_  
« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20 \_\_\_\_\_ р.

**Завдання  
на випускню кваліфікаційну роботу студенту**

Левкович Анастасії Русланівни  
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи  
Управління комунікаціями на підприємстві

Затверджена наказом ректора від «30» листопада 2022 р. № 3145

2. Строк здачі студентом закінченої роботи 07.05.2023

3. Цільова установка та вихідні дані до роботи

*Мета роботи* - теоретичне обґрунтування та розробка заходів з удосконалення процесу формування ефективних комунікацій в управлінні підприємством на підприємстві, а також розробка практичних заходів щодо його удосконалення \_\_\_\_\_

*Об'єкт дослідження* – комунікаційні процес в ТОВ «Епіцентр К» \_\_\_\_\_

*Предмет дослідження* – процес управління комунікаціями на підприємстві.  
\_\_\_\_\_



4. Консультанти по роботі із зазначенням розділів, за якими здійснюється консультування:

Розділ	Консультант (прізвище, ініціали)	Підпис, дата	
		Завдання видано	Завдання виконано

5. Зміст випускної кваліфікаційної роботи (перелік питань за кожним розділом)

## **РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КОМУНІКАЦІЙ ПІДПРИЄМСТВА**

1.1. Сутність та завдання комунікацій діяльності підприємства

1.2. Методичні засади формування стратегії ефективних комунікацій на підприємстві



## **РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ КОМУНІКАЦІЙ В УПРАВЛІННІ ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»**

2.1. Аналіз структури комунікацій на підприємстві

2.2. Оцінка результативності формування ефективних комунікацій в управлінні підприємством

## **РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНИХ КОМУНІКАЦІЙ В УПРАВЛІННІ ТОВ "ЕПІЦЕНТР К"**

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

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

## 6. Календарний план виконання випускної кваліфікаційної роботи

№ з/п	Назва етапів випускної кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	
		за планом	фактично
1.	Забезпечення студентів Положенням про випускну кваліфікаційну роботу (проект) та Методичними рекомендаціями з виконання випускної кваліфікаційної роботи бакалавра	до 12.09.22 р.	виконано
2.	Визначення напрямку дослідження та затвердження теми випускної кваліфікаційної роботи (ВКР)	до 16.10.22 р.	виконано
3.	Складання плану випускної кваліфікаційної роботи та підготовка індивідуального завдання	до 14.11.22 р.	виконано
4.	Рецензування плану випускної кваліфікаційної роботи	до 01.12.22 р.	виконано
5.	Представлення на рецензування науковому керівнику рукопису першого (теоретичного) розділу випускної кваліфікаційної роботи	до 01.02.23 р.	виконано
6.	Проходження студентами практичної підготовки на об'єктах, за якими виконуються ВКР	31.01.23 - 25.02.23 р.	виконано
7.	Захист практичної підготовки	26.02.23 - 28.02.23	виконано
8.	Збір статистичних даних, підготовка аналітичного матеріалу випускної кваліфікаційної роботи	до 25.02.23 р.	виконано
9.	Захист звіту з практичної підготовки	до 28.02.23 р.	виконано
10.	Представлення на рецензування науковому керівнику рукопису другого (дослідницького) розділу випускної кваліфікаційної роботи	до 01.03.23	виконано
11.	Періодичне звітування студентів про виконання випускної кваліфікаційної роботи перед науковими керівниками та завідувачем кафедри	з 10 по 20 число щомісяця	виконано
12.	Представлення закінченої випускної кваліфікаційної роботи бакалавра на кафедру (з листом-відгуком з підприємства – об'єкту дослідження), перевірка на плагіат та її реєстрація	до 30.04.23 р.	виконано
13.	Підготовка відгуку на випускну кваліфікаційну роботу науковим керівником	до 10.05.23 р.	виконано
14.	Проведення попереднього захисту випускної кваліфікаційної роботи та проходження внутрішнього рецензування	Згідно графіка	виконано
15.	Вирішення питання про допуск випускної кваліфікаційної роботи до захисту	Згідно графіка	виконано
16.	Направлення випускної кваліфікаційної роботи у ЕК для захисту	До 01.06.23 р.	виконано
17.	Захист випускної кваліфікаційної роботи в комісії	Згідно графіка навч. процесу	

7. Дата видачі завдання « \_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

8. Науковий керівник випускної кваліфікаційної роботи

І.П.Миколайчук

(підпис, ініціали, прізвище)

9. Гарант освітньої програми

І.М.Підкамінний

(підпис, ініціали, прізвище)

10. Завдання прийняв до виконання студент

Левкович.А.Р

(підпис, ініціали, прізвище)



## 11. Відгук наукового керівника випускної кваліфікаційної роботи

*Левкович А.Р. виконала випускну кваліфікаційну роботу на актуальну тему, що відповідає сучасній проблематиці досліджень з управління бізнесом - згідно календарного плану своєчасно та за встановленими вимогами.*

*Опрацювання достатньої кількості інформаційних джерел дозволило студентці в теоретичній частині роботи обґрунтувати теоретичні та методичні засади управління комунікаціями на підприємстві.*

*В роботі досліджено практику управління комунікаціями в діяльності конкурентоспроможного ритейлера ТОВ «Епіцентр К», що функціонує у сфері торгівлі.*

*Студенткою наведено загальну організаційно-економічну характеристику підприємства, виконано оцінку головних показників фінансово-господарської діяльності протягом 2020 – 2022 рр., форм та методів комунікацій між працівниками підприємства та їх впливу на результативність комунікаційних процесів.*

*Відповідно у рекомендаційній частині роботи Левкович А.Р. запропонувала практичні рекомендації з формування ефективних комунікацій в ТОВ «Епіцентр К».*

*Робота містить елементи наукової новизни та має практичну значущість для діяльності вітчизняних підприємств.*

*За змістом, обсягом і оформленням випускна кваліфікаційна робота студентки Левкович Анастасії Русланівни відповідає всім вимогам і може бути рекомендована до захисту.*

Науковий керівник випускної кваліфікаційної роботи \_\_\_\_\_  
(підпис, дата)

Відмітка про попередній захист \_\_\_\_\_  
(підпис, ініціали, прізвище, дата)

## 12. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу

Випускна кваліфікаційна робота студентки \_\_\_\_\_ А.Р.Левкович \_\_\_\_\_  
(ініціали, прізвище)  
може бути допущена до захисту екзаменаційній комісії.

Гарант освітньої програми \_\_\_\_\_ І.М.Підкамінний \_\_\_\_\_  
(підпис, ініціали, прізвище)

Завідувач кафедри \_\_\_\_\_ С.І.Бай \_\_\_\_\_  
(підпис, ініціали, прізвище)

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20 \_\_\_\_\_ р.

## РЕФЕРАТ

випускної кваліфікаційної роботи, виконаної на тему:

### «Управління комунікаціями на підприємстві»

*Структура роботи.* Основний текст роботи становить 44 сторінки, в т.ч. 10 таблиць, 14 рисунків. Список використаних джерел містить 42 найменувань, викладених на 4 сторінках. Робота містить 4 додатка, викладених на 8 сторінках.

*Метою дослідження* є теоретичне та методичне обґрунтування процесу управління комунікаціями на підприємстві, а також розробка практичних заходів щодо його удосконалення.

Згідно мети в роботі сформовано такі завдання:

- визначити сутність та завдання комунікацій діяльності підприємства;
- розкрити методичні засади формування стратегії ефективних комунікацій на підприємстві;
- зробити аналіз структури комунікацій на підприємстві;
- зробити оцінку результативності формування ефективних комунікацій в управлінні підприємством;
- розробити заходи з удосконалення процесу формування ефективних комунікацій в управлінні підприємством;
- зробити прогнозну оцінку заходів з удосконалення процесу формування ефективних комунікацій в управлінні підприємством.

*Об'єкт дослідження* – комунікаційні процеси в ТОВ «Епіцентр К».

*Предмет дослідження* – теоретичні та методичні процес управління комунікаціями на підприємстві.

Одержані результати можуть бути використані та впровадженні у ТОВ «Епіцентр У», м. Київ.

Рік виконання роботи – 2022-2023 рр.

Рік захисту роботи – 2023 р.



## **Анотація**

випускної кваліфікаційної роботи, виконаної на тему:

**«Управління комунікаціями на підприємстві»**

(за матеріалами ТОВ «Епіцентр», м. Київ)

Випускна кваліфікаційна робота присвячена теоретичним, методичним та практичним аспектам управління комунікаціями на підприємстві.

У теоретичній частині розділі роботи було визначено сутність та завдання комунікацій в діяльності підприємства та обґрунтовано методичні засади формування стратегії ефективних комунікацій на підприємстві.

У другому розділі роботи провели аналіз структури комунікацій на підприємстві, було проаналізовано основні фінансові показники діяльності та структуру чисельності персоналу ТОВ «Епіцентр К», виявлено основні види комунікацій та основні завдання внутрішніх комунікацій в ТОВ «Епіцентр», а оцінено результативність формування ефективних комунікацій в управлінні підприємством

У третьому розділі запропоновано заходи з удосконалення процесу формування ефективних комунікацій в управлінні ТОВ «Епіцентр К», а також виконано прогностичну оцінку заходів з удосконалення процесу формування ефективних комунікацій в управлінні підприємством.

*Ключові слова:* комунікації, управління комунікаціями, процес комунікацій, стратегія комунікацій, форми комунікацій, методи комунікацій.

## **Annotation**

final qualifying paper performed on the theme:

**«Management of communications at enterprises»**

(based on the materials LLC «Epicenter K», Kyiv)

The final qualifying paper is devoted to theoretical, methodical and practical aspects of communication management at the enterprise.

In the theoretical part of the section of the work, the essence and task of communications in the enterprise's activities were defined and the methodological principles of the formation of an effective communications strategy at the enterprise were substantiated.

In the second part of the work, an analysis of the structure of communications at the enterprise was carried out, the main financial indicators of activity and the structure of the personnel of «Epicenter K» LLC were analyzed, the main types of communications and the main tasks of internal communications in «Epicenter K» LLC were identified, and the effectiveness of the formation of effective communications in management was evaluated the company

In the third section, measures to improve the process of forming effective communications in the management of Epicenter K LLC are proposed, as well as a predictive assessment of measures to improve the process of forming effective communications in the management of the enterprise is performed.

*Keywords:* communications, communications management, communications process, communications strategy, forms of communications, methods of communications.

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП .....</b>	<b>3</b>
<b>РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОМУНІКАЦІЯМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ .....</b>	<b>5</b>
1.1. Сутність та завдання комунікацій в діяльності підприємства .....	5
1.2. Методичні засади формування стратегії ефективних комунікацій на підприємстві .....	8
<b>РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ КОМУНІКАЦІЯМИ В ТОВ «ЕПЦЕНТР К» .....</b>	<b>12</b>
2.1. Аналіз структури комунікацій на підприємстві .....	12
2.2. Оцінка результативності формування ефективних комунікацій в управлінні підприємством .....	20
<b>РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ КОМУНІКАЦІЯМИ В ТОВ «ЕПЦЕНТР К» .....</b>	<b>28</b>
3.1. Розробка заходів з удосконалення процесу формування ефективних комунікацій в управлінні підприємством .....	28
3.2. Прогнозна оцінка заходів з удосконалення процесу формування ефективних комунікацій в управлінні підприємством .....	34
<b>ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ .....</b>	<b>43</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....</b>	<b>45</b>
<b>ДОДАТКИ .....</b>	<b>49</b>



## ВСТУП

*Актуальність теми* дослідження визначається тим, що роль комунікативних взаємодій у функціонуванні та розвитку сучасних організацій висуває на першому плані проблему управління комунікаціями як усередині підприємства, і між організацією та її середовищем із єдиною метою проведення оптимально сприятливих в організацію комунікаційних процесів. Ефективні комунікації на практиці є основною необхідною умовою успішного досягнення мети, що стоять перед підприємством..

Тому успішна діяльність будь-якого сучасного підприємства неможлива без злагодженої та ефективної системи комунікацій серед працівників фірми. Керівник повинен доступно та зрозуміло інформувати співробітників про свої вказівки, щоб їх виконання було правильним та беззастережним. А для цього керуючому потрібні навички професійного комунікатора та відповідні інструменти менеджменту.

Проблеми управління комунікаціями на підприємстві найбільш глибоко розглядалися такими вченими, як: П. Друкер, Ч.Кулі, П. Лазарсфельд, Г. Лассуелл, В. Бебик, Т. Єфименко, Л. Залюбінська, А. Климчук, Н. Михаліцька, Н. Морзе, І. Поліщук, К. Фокіна-Мезенцева та інші.

Проведений аналіз наукових та методичних праць свідчить про те, що проблема управління комунікаціями на підприємстві авторами досліджена недостатньо. Актуальність, практична значимість та недостатня розробленість зазначеної проблеми визначили тему: «Управління комунікаціями на підприємстві».

*Мета дослідження* – теоретичне та методичне обґрунтування процесу управління комунікаціями на підприємстві, а також розробка практичних заходів щодо його удосконалення.

Згідно мети в роботі сформовано такі *завдання*:

- визначити сутність та завдання комунікацій діяльності підприємства;

- розкрити методичні засади формування стратегії ефективних комунікацій на підприємстві;
- зробити аналіз структури комунікацій на підприємстві;
- зробити оцінку результативності формування ефективних комунікацій в управлінні підприємством;
- розробити заходи з удосконалення процесу формування ефективних комунікацій в управлінні підприємством;
- зробити прогностичну оцінку заходів з удосконалення процесу формування ефективних комунікацій в управлінні підприємством.

*Об'єкт дослідження* – комунікаційні процеси в ТОВ «Епіцентр К».

*Предмет дослідження* – теоретичні та методичні процес управління комунікаціями на підприємстві.

*Методи дослідження.* У дослідженні використані методи діалектичного, історичного та логічного аналізу, метод порівняння та узагальнення; а також системно-функціональний та системно-структурний принципи дослідження та специфічні прийоми: якісний аналіз та графічна інтерпретація інформації.

*Інформаційна база дослідження.* У роботі використовувалися Закони України, офіційні матеріали Державної служби статистики України, фінансова та оперативна звітності досліджуваного підприємства за останні 3-5 років, праці вітчизняних і зарубіжних науковців з проблеми дослідження, інформаційні ресурси Internet.

*Інформація про практичне значення (апробацію) результатів.* Практичне значення полягає у тому що, були розроблені заходи з удосконалення процесу формування ефективних комунікацій в управлінні підприємством.

*Структура роботи.* Основний текст роботи становить 44 сторінки, в т.ч. 10 таблиць, 14 рисунків. Список використаних джерел містить 42 найменувань, викладених на 4 сторінках. Робота містить 4 додатка, викладених на 8 сторінках.



## РОЗДІЛ 1

# ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОМУНІКАЦІЯМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

### 1.1. Сутність та завдання комунікацій в діяльності підприємства

Ефективна комунікація на практиці є необхідною умовою для успішного досягнення цілей, які стоять перед організацією. При цьому сама комунікація є одним з найбільш дискусійних питань у сфері менеджменту, щодо якого ще не досягнуто ясності та чіткості розуміння. Аналіз економічної літератури та поглядів спеціалістів у галузі комунікаційного менеджменту дав змогу з'ясувати значення комунікацій та функції, які вони виконують в організації.

Дуже цікаве пояснення дав американський соціальний психолог Ч. Кулі. Він вважав, що комунікація є «механізмом, який уможлиблює існування та розвиток людських відносин, усіх символів розуму та способу їх передачі в просторі та збереження в часі». Це міміка, жести, спілкування, тембр голосу, мова, письмо, друк, залізниця, телеграф, телефон і новітні досягнення в підкоренні простору і часу. Немає чіткої межі між засобами зв'язку та рештою зовнішнього світу. Проте із зародженням зовнішнього світу з'явилася стандартна система символів, призначена лише для передачі думок, з якої й почався розвиток традиційної комунікації [41, с.315].

Коли ми розглядаємо комунікаційну діяльність компанії, ми часто використовуємо поняття «масова комунікація – систематичне поширення з допомогою можливостей спеціалізованих технічних пристроїв повідомлень серед чисельно великий розосередженої аудиторії з метою на оцінки, думка і поведінка людей» [39, с. 27].

Термін «комунікація», як було сказано вище, має кілька визначень. У своєму першому значенні, перекладеному з латинської та грецької, спілкування означало участь у будь-якій дії. Комунікації – спілкування, спільний побут і суспільство. Навіть Сократ у 5 ст. до е. замислювався над проблемами буття людини та її міжособистісних стосунків. Софісти говорили про те, що слово

відокремлене від буття й автономне, тому є самостійним носієм значень і вірувань. Далі йде риторика, мистецтво ораторів. У той час активно розвивалися мовні та мовленнєві структури, з'явилися такі поняття, як «опис» і «розповідь», «спростування» і «доказ». Була створена теоретична база, яка стала основою для розвитку вивчення комунікації як окремої науки.

На початку 20 століття теорія комунікації починає розглядатися як окремий напрямок. Пильну увагу приділяла тогочасна наукова спільнота. Це були представники американських філософських шкіл (К. Пірс), соціологічної (Т. Парсонс), соціальної психології (К. Левін, Ф. Перлз), політології (Г. Ласвелл) [40, с.262].

Сучасні дослідження в галузі організаційної комунікації дозволяють виділити такі підходи до визначення поняття «організаційна комунікація»:

- 1) управлінський (комунікація як джерело управління, як передача наказів і роз'яснення процедур і операцій);
  - 2) системність (комунікація як система взаємодіючих елементів, що забезпечують функціонування організації);
  - 3) культурний (комунікація як засіб вираження організаційної культури);
  - 4) гуманістичний (спілкування як елемент розвитку потенціалу людини)
- [11, с.51].

На нашу думку, соціологічно-управлінський підхід до вивчення всіх аспектів і проблем організаційної комунікації є найбільш прийнятним у сучасних умовах, оскільки характеризується яскраво вираженим міждисциплінарним характером. До нього звертаються представники різних наук - економісти, менеджери, соціологи, психологи, соціальні психологи, фахівці з технологій управління та управлінського консультування, соціолінгвісти. Вивчення феномену комунікації та застосування отриманих знань у практиці управління організацією є завданням науки управління.

Комунікації в організаційній системі розглядаються як явище і як процес. Як явище спілкування відображаються усталені норми (правила, інструкції,



положення), і навіть принципи і закономірності взаємовідносин людей у творчості.

Комунікація як процес – це особлива форма взаємодії людей, що передбачає обмін інформацією всередині організації та поза нею, спрямований не тільки на розвиток людей, а й на досягнення цілей організації. Основними автор пропонує вважати дві функції комунікації: розвиток організації та розвиток персоналу [13, с.248].

Особливий інтерес для нас становлять праці соціолога і політолога Гарольда Лассвелла (США). Г. Лассвелл запропонував брати до уваги такі питання для вивчення комунікації:

- що є джерелом і хто є одержувачем повідомлення;
- який зміст повідомлення;
- який ефект від спілкування.

Цей підхід базується на так званій технологічній схемі комунікації, названій на честь вченого «формулою Лассвелла».

Вважаємо за доцільне навести вказану схему в рамках даного дослідження (рис. 1.1).

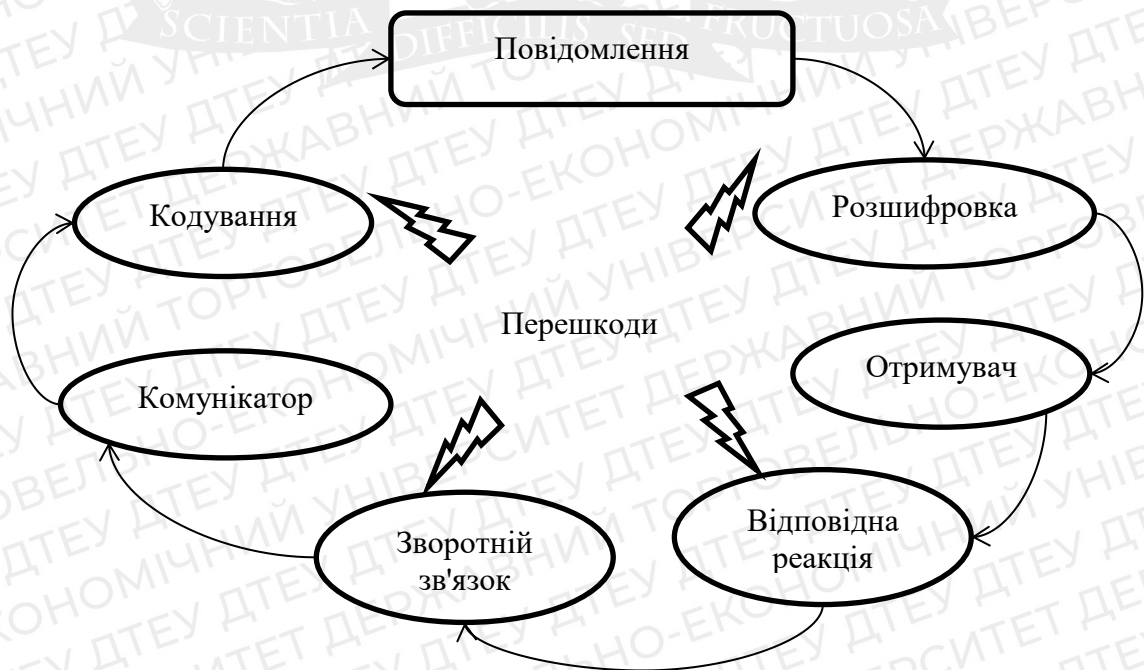


Рис. 1.1. Принципова схема комунікації Гарольда Лассвелла

Джерело: складено за [42]

По-перше, схема Лассвелла дуже наочно ілюструє принцип дії комунікації. По-друге, тут представлені «слабкі місця», що знижують ефективність на адресата. По-третє, з погляду, сучасні підходи до проблем комунікації слід аналізувати з урахуванням даної схеми. Розглядаючи повідомлення з погляду сучасної організації, у переважній більшості випадків говоримо про передачу управлінської інформації. Подана на Рис.1.1 схема передбачає: суб'єкт комунікації (комунікатор) передає повідомлення аудиторії (об'єкт, одержувач інформації). При цьому комунікатор повинен вірно представляти мету повідомлення, правильно визначити адресата і точно прогнозувати реакцію у відповідь [3, с.44].

Отже, комунікація уявляє собою процес передачі інформації від однієї людини до іншої, а в організаційному контексті це поняття розглядається як спілкування між людьми, включаючи обмін думками, ідеями, інформацією, почуттями та намірами. Крім того, комунікація також є об'єктом, який включає технічні засоби для передачі інформації.

## **1.2. Методичні засади формування стратегії ефективних комунікацій на підприємстві**

Формування ефективної комунікаційної стратегії на підприємстві – це така організація роботи, яка призведе до певного позитивного результату – досягнення визначених цілей. Перш ніж обговорювати критерії оцінки ефективності системи внутрішньої комунікації та заходи щодо її вдосконалення, необхідно розглянути, якою має бути система внутрішньої комунікації та які перешкоди вона тягне за собою.

Перш за все, це кількість каналів зв'язку та «якість» співпраці, що вимагає одночасних зусиль різних підрозділів компанії. Також дуже очевидна кількість проміжних ланок у передачі інформації та кількість чуток, які поширюються. Далі в якості важливих критеріїв оцінки ефективності систем внутрішнього зв'язку виділяємо своєчасність передачі інформації та доцільність використання



інформаційних каналів відповідно до масштабів бізнесу та сфери діяльності. Також важливо мати баланс між вертикальною та горизонтальною комунікацією всередині компанії, між письмовою (формальною) інформацією та вербальними засобами внутрішньої комунікації. Стан соціально-психологічного середовища всередині колективу також відображає стан комунікаційної системи всередині компанії [1, с. 15].

Виходячи з цього, можна сказати, що формування ефективних комунікацій в організації досягається кількома основними методами.

По-перше, формулювання чіткої, зрозумілої, практично досяжної і визначеної мети організації, подальша її конкретизація на підцілі, відповідні кожному підрозділу. Таким чином, відпадає необхідність у додаткових поясненнях і безпосередньо оптимізуються комунікаційні процеси в організації.

По-друге, відповідна організаційна мета і детальний план, що регламентує основні види робіт і підрозділи та їх стандарти. У той же час організаційний план є ефективним засобом регулювання ділових контактів і контролю важливих комунікацій.

По-третє, правильний тип організації (раціональна економія організаційної структури, відсутність повторного поділу, відсутність багаторазового підпорядкування всередині організації тощо) важливий для формування та розвитку ефективних комунікаційних мереж.

По-четверте, ефективно створюється система управління організацією, яка характеризується справедливістю, зрозумілістю для працівників, відкритістю та планомірністю [4, с.68].

Ось деякі з провідних сучасних інструментів для досягнення цієї мети. Спочатку необхідно провести діагностику існуючої системи зв'язку.

Наприклад, чи є внутрішні зустрічі, чи існують корпоративні інтернет-портали, дошки оголошень, дошки пошани з фотографіями співробітників і списками досягнень, як швидко поширюються чутки та думки, наприклад, розуміння присутності чи відсутності Ми проводимо власні анкети, опитування, наше власне навчання тощо.

Наступний етап – побудова єдиного інформаційного простору, розробка політик компанії та стандартів у сфері внутрішніх комунікацій, подальше впровадження цих стандартів, зміцнення лояльності співробітників та моніторинг ефективності внутрішніх комунікацій. системи, оцінка її ефективності та вжиття заходів щодо її вдосконалення, постановка нових завдань у сфері управління внутрішніми комунікаціями [5, с.115].

Усі основні сучасні засоби побудови та вдосконалення систем внутрішнього зв'язку можна розділити на чотири типи (рис.1.2).



Рис. 1.2 Основні інструменти побудови та підвищення ефективності системи внутрішніх комунікацій

Джерело: [5]

На жаль, більшість компаній використовують до двох груп інструментів одночасно, хоча для створення ефективної системи рекомендується використовувати кожну групу інструментів. Найбільш часто використовуваними засобами управління внутрішніми комунікаціями компаній є «поштові скриньки» для збору пропозицій, електронні носії, листи роботодавцям, ділові ігри, презентації для співробітників, електронні бібліотеки, тематичні фотостенди тощо. Найчастіше компанії використовують внутрішні зустрічі, інформаційні бюлетені, інформаційні стенди та внутрішні сайти. Існує також ряд проблем, з якими стикаються організації при роботі з внутрішнім PR. Перш за



все, це відсутність працівника, який на постійній основі відповідає за роботу з системою внутрішніх комунікацій.

Комунікація вважається успішною, якщо одержувач інформації повністю розуміє, що вклав у неї відправник, контролер. Інакше підключення не вийде.

Чинники, що знижують ймовірність успішного спілкування, називають комунікаційними бар'єрами (перешкодами). Як зазначалося раніше, розрізняють міжособистісне спілкування та організаційне спілкування. Якщо проблема міжособистісного спілкування полягає в індивідуальних особливостях людей і контексті спілкування, то основним напрямком організаційного спілкування є побудова ефективних комунікаційних систем [7, с.99].

У підсумку, підсумувавши викладений матеріал, можна назвати такі основні методичні принципи формування ефективної комунікаційної стратегії на підприємстві: створювати системи зворотного зв'язку; регулювати інформаційні потоки; здійснювати управлінські дії, які сприяють вертикальному та горизонтальному обміну інформацією; використовувати внутрішньоорганізаційні інформаційні системи, розгортати системи збору пропозицій: стінгазети, корпоративні друковані видання, стенди, Інтернет тощо; застосовувати досягнення сучасних інформаційних технологій.

## РОЗДІЛ 2

### ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ КОМУНІКАЦІЯМИ В ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»

#### 2.1. Аналіз структури комунікацій на підприємстві

Група компаній «Епіцентр» становить унікальну екосистему, яка об'єднує декілька торгових мереж, таких як «Епіцентр К» і «Нова лінія», мультибрендові спортивні магазини під брендом «Інтерспорт-Україна», агрохолдинг «Епіцентр-Агро», заводи, що виробляють керамічну плитку під брендом Epicenter Ceramic Corporation, деревообробний комплекс ЦБМ «Осмолода» та логістичні потужності.

Компанія «Епіцентр К» була заснована у 2003 році. Подружжя пара Олександра та Галина Герег, покладаючи основу на родинні та національні цінності, створили успішний та потужний бізнес. Все почалося з невеликого гіпермаркету керамічної плитки площею 25 квадратних метрів на вулиці Петра Запорозжця у Києві. Бізнес швидко розростається, і у 1996 році з'явилася ідея побудувати перший будівельний гіпермаркет в країні. Відтворюючи французьку мережу Castorama, Олександр Герег набував досвід, відвідуючи Польщу. 6 грудня 2003 року на вулиці Братиславській, 11 у Києві був відкритий перший будівельний гіпермаркет «Епіцентр» в Україні.

Олександр та Галина Герег, власники компанії, розпочали свою діяльність у сфері торгівлі будівельними матеріалами досить давно, ще у 1996 році, коли був відкритий їх перший магазин. У 2003 році вони відкрили перший великий будівельний супермаркет, площею 17 тисяч квадратних метрів. Після цього компанія почала швидко розширюватися на ринку: у 2006 році мережа налічувала уже 6 гіпермаркетів, у 2007 році - 14, а у 2008 році - 22 (рис.2.1).

Згідно з рис.2.1, на сьогоднішній день мережа «Епіцентр» налічує 75 торгово-розважальних центрів, включаючи 10 об'єктів мережі «Нова лінія». Загальна торгова площа становить 1,5 мільйона квадратних метрів. Для порівняння, на такій площі можна розмістити 1650 футбольних полів.



Найбільший торгово-розважальний центр компанії знаходиться на вулиці Полярній 20 Д у Києві і має площу 105 000 квадратних метрів, а найменший розташований у Шепетівці Хмельницької області і має площу 3500 квадратних метрів.

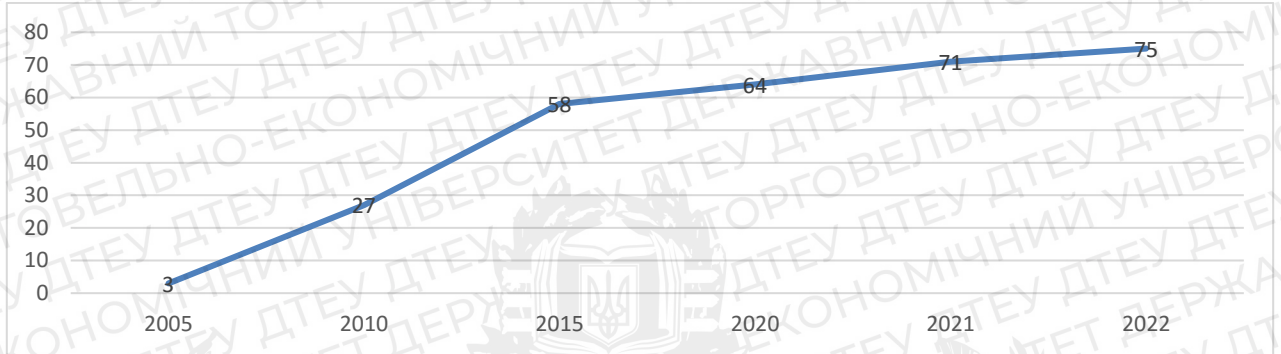


Рис.2.1. Кількість магазинів мережі «ТОВ Епіцентр К» станом на 1.01.2023 р.

Джерело: складено за [27]

З початку свого розвитку, компанія мала стратегію відкривати магазини поряд з великими гіпермаркетами, такими як Metro чи Ашан, з метою отримання синергетичних ефектів. Такий підхід дозволяв залучати відвідувачів продуктових магазинів до господарських торгових центрів і навпаки.

Завдяки співпраці з компанією "Нова Лінія", до складу акціонерів якої входили Dragon Capital та East Capital, «Епіцентр» став одним з провідних учасників DIY ринку України.

Основними юридичними особами у складі групи є «Епіцентр К» - основна операційна компанія, яка керує гіпермаркетами під брендом «Епіцентр К» та володіє частиною торгових об'єктів. Крім того, група включає "Епіцентр-Н" - ще одного ключового учасника, власника деяких магазинів. Мережа "Нова Лінія" управляється відповідною компанією, яка також володіє частиною магазинів у цій мережі. Аграрний напрямок представлений компаніями "Агорохолдинг-2012", "ВАГП", "Інтерагроінвест", "Хмельницько-Агро" та іншими сільськогосподарськими компаніями різного масштабу.

Нижче ми представляємо основні фінансові показники «Епіцентру К» – основної операційної компанії групи (табл.2.1):

## Основні фінансові показники діяльності ТОВ «Епіцентр К»

Показники	2017 рік	2018 рік	2019 рік	2020 рік	2021 рік	Відн. відхилення 2021/2017, %
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), млн. грн.	33750	41450	45650	50382	57456	78,98
ЕВІТДА, %	4045	4355	5600	6752	7852	90,09
ЕВІТДА маржа, %	12,0	10,5	12,3	13,4	14,5	0,9
Чистий прибуток	2850	3050	3750	3171	3860	29,43
Середній термін реалізації товарів, днів	150-160					
Середня відстрочка постачальників, днів	150-160					

Джерело: складено за даними підприємства

Аналізуючи табл.2.1, можна зробити висновок, що фінансова модель компанії є досить простою. Операційна діяльність, яка фактично пов'язана з товарними запасами, фінансується за рахунок відстрочки платежів від постачальників. Основні засоби, такі як будівлі гіпермаркетів та торгове обладнання, фінансуються за рахунок власних коштів (реінвестований прибуток) та банківських кредитів.

Важливо відмітити, що історично навантаження з боргу в групі завжди було невеликим. За нашою оцінкою, співвідношення боргу до продажів на сьогодні становить всього 5-10%, а співвідношення боргу до ЕВІТДА - 0.5-1.0%.

Метою діяльності ТОВ «Епіцентр К» є максимізація прибутку та мінімізація витрат.

Розглянемо організаційну структуру управління ТОВ «Епіцентр К», що наведена у Додатку А.

Директор управляє роботою кожного гіпермаркету, який повинен звітувати про його роботу засновникам. Його основна функція – забезпечення досягнення планової роботи підприємства в заданій сфері при збереженні і розвитку позитивної репутації.



Директори з функціональних напрямків підпорядковуються директору філії. Вони повинні щотижня скликати зустрічі для підлеглих їм керівників підрозділів, які звітують про заходи, вжиті для поліпшення обслуговування або дотримання правил взаємодії. Отримана інформація передається директору.

Виконувати свої обов'язки своєчасно та ефективно допомагають керівники гіпермаркетів, які повинні забезпечити своєчасну доставку товару. У разі виникнення будь-яких непередбачених обставин, пов'язаних з транспортуванням, керівник повинен вирішити їх разом з директором з функціональних напрямків, який при необхідності може залучити керівників відділів до вирішення питання.

Виконаємо аналіз структури персоналу за категоріями посад Гіпермаркету «Епіцентр К», що функціонує у м.Києві по вул. Братиславська, 11 (рис.2.2).

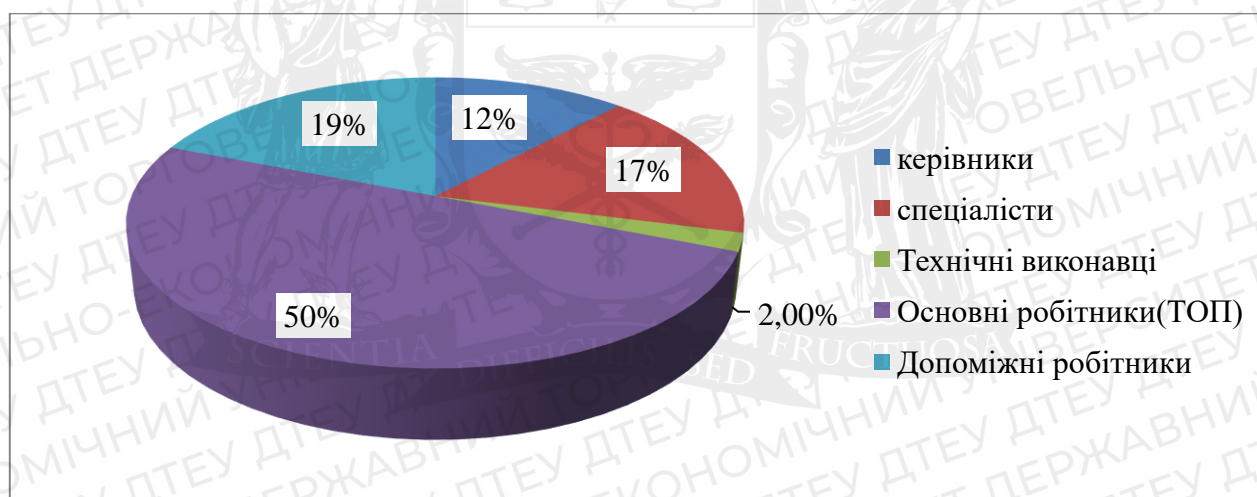


Рис.2.2. Структура чисельності персоналу ТОВ «Епіцентр К» за категоріями посад

*Джерело: складено за даними підприємства*

Як видно з рис.2.2 на підприємстві працює керівників 12%, спеціалісти 17%, технічні виконавці – 2%, основні робітники (ТОП) – 50%, допоміжні робітники – 19%. Як ми бачимо в структурі персоналу переважають основні робітники (торгово-оперативний персонал). Технічні виконавці становлять найменшу чисельність у структурі персоналу. Це пов'язано з тим, що склад персоналу підприємства формується з потреби, має основу, вид і обсяг

господарської діяльності. Визначається вид діяльності та обсяг робіт; формуються вимоги до професійної підготовки, рівня освіти та кваліфікації працівників; провадиться розрахунок необхідної чисельності працівників для виконання даного обсягу робіт; провадиться групування за ознаками робочих місць, створюються служби, цехи, відділи; здійснюється остаточний розрахунок чисельності працівників та створюється штатний розпис підприємства.

Динаміка чисельності персоналу гіпермаркету «Епіцентр» по вул. Братиславській, 11 у м.Києві наведена в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

**Динаміка чисельності та структури персоналу гіпермаркету  
«Епіцентр», вул. Братиславська, 11 за роками**

Категорії посад	2019 рік	Част-ка, %	2020 рік	Част-ка, %	2021 рік	Част-ка, %	2022 рік	Част-ка, %	Відн.. відх., 2022/2019, %
Середньооблікова чисельність, осіб	580	100	610	100	635	100	650	100	12,1
З них:									
Керівники	78	13,4	83	13,6	85	13,4	95	14,6	21,8
Спеціалісти	102	17,6	110	18,0	120	18,9	125	19,2	22,5
Осн. робітники (торг.-оперативний персонал)	355	61,2	390	63,9	400	63,0	405	62,3	14,1
Допоміжні робітники	25	4,3	27	4,4	30	4,7	35	5,4	40,0

*Джерело: розраховано на основі звітності ТОВ «Епіцентр-К»*

З табл. 2.2 можна зробити такі висновки: чисельність керівників стабільно зростатиме з 15,1% у 2019 році до 14,6% у 2022 році. Також зросла кількість спеціалістів з 17,9% на кінець 2019 року до 19,2% на кінець 2022 року. Основні робітники або торгово-оперативний персонал складає найбільшу частку працівників, їх частка дещо зросла у 2022 році - до 62,3% у 2022 році. Таким чином, можна зробити висновок, що в період зростання кількості працівників гіпермаркету «Епіцентр К» по вул. Братиславській, 11 значно зросла.

У ТОВ «Епіцентр К» існують різні види комунікацій:

1) горизонтальний – обмін інформацією між співробітниками одного рівня (лінійні керівники, які не підпорядковуються безпосередньо один одному).



Горизонтальне спілкування відбувається для обміну досягненнями в роботі, практиками та навичками.

2) вертикальний – це процес передачі інформації між співробітниками різноманітних рангів (між керівником і підлеглими) (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

### Основні види комунікацій в ТОВ «Епіцентр»

Напрями комунікацій	Зміст комунікації
Горизонтальні	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Інформаційні (ЗМІ, сайт, повідомлення);</li> <li>– Аналітичні (зворотний зв'язок, анкетування, фокус групи, моніторинг персоналу);</li> <li>– Комунікативні (корпоративні свята, корпоративне навчання, адаптаційно-організаційні тренінги, професійні змагання);</li> <li>– Організаційні (наради, збори, виступи керівництва, впровадження і розробка корпоративних стандартів).</li> </ul>
Вертикальні	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Організаційні (збори, наради).</li> <li>– Висхідні (спрямовані від підлеглих до керівництва; здійснюються у формі звітів, пропозицій, пояснювальних, службових записок; мають за мету оповіщення вищого керівництва про те, що робиться на нижчих рівнях ієрархічної системи),</li> <li>– Низхідні (спрямовані від керівництва до підлеглих; здійснюються у формі наказів, розпоряджень доведення інформації)</li> </ul>

Джерело: розроблено за даними підприємства

Внутрішні комунікації в організації здійснюються вертикально і горизонтально. Вертикальні комунікації здійснюються як від начальства до підлеглих, так і в формі зворотного зв'язку - від співробітників до начальства.

У зв'язку з поставленими перед компанією цілями, основні завдання внутрішніх комунікацій ТОВ «Епіцентр К» являють собою:

- формування єдиного інформаційного простору всередині організації;
- подолання комунікативних розривів, а також досягнення взаєморозуміння;
- демонстрація «відкритості» керівництва компанії;
- отримання зворотного зв'язку від персоналу компанії;
- роз'яснення корпоративної політики щодо навчання персоналу;
- формулювання єдиного кодексу поведінки відповідно до ділових норм і етики компанії (табл. 2.4).

### Основні завдання внутрішніх комунікацій ТОВ «Епіцентр К»

Найменування завдання	Інструменти досягнення завдання
Формування єдиного інформаційного простору всередині організації	ЗМІ, сайт, повідомлення
Подолання комунікативних розривів і досягнення взаєморозуміння	Корпоративні свята, адаптаційні тренінги
Демонстрація «відкритості» керівництва компанії	Корпоративні сніданки, зворотний зв'язок
Отримання зворотного зв'язку від персоналу компанії	Зворотний зв'язок, анкетування
Роз'яснення корпоративної політики в навчання і розвитку персоналу	Зборів, наради, виступи керівництва, запровадження корпоративних стандартів
Формування єдиних стандартів поведінки в відповідно з корпоративним кодексом і етикою компанії	Корпоративне навчання, адаптаційні тренінги, розробка і запровадження корпоративних стандартів

Інструменти внутрішніх комунікацій умовно можна аоділити на 4 групи:

1. Інформаційні (ЗМІ, сайт, стенди, листівки, повідомлення);
2. Аналітичні (зворотній зв'язок, анкетування, фокус-групи, моніторинг персоналу);
3. Комунікативні (корпоративне навчання, корпоративні свята, адаптаційні тренінги, професійні змагання);
4. Організаційні (наради, збори, виступи керівництва, впровадження і розробка корпоративних стандартів).

До групи комунікацій входять такі як:

- Проведення нарад. У ТОВ «Епіцентр К» планові наради проводяться щотижня у понеділок. Як правило, їхня тривалість не перевищує 20-30 хвилин. Основною метою даного виду комунікацій є аналіз поточної ситуації на підприємстві, обговорення перспективних планів на поточний тиждень тощо. Слід зазначити, що крім планових нарад бувають і позапланові, пов'язані з виникненням непередбачених обставин швидкого прийняття рішення;
- Інформаційні доповіді. Як правило, проходять у формі діалогу між директором та фахівцем. Це з обговоренням окремих напрямів діяльності, тому інших фахівців не залучають;



- Телефонні переговори – це найпоширеніший і широко застосовуваний вид комунікацій, що дозволяє обговорювати робочі питання у час, без особистої зустрічі;

- Електронні розсилки. На поштові сервіси фахівців, а також керівництва приходять досить багато інформації, яка становить інтерес для діяльності підприємства, тому на ТОВ «Епіцентр К» між даними видами працівників обмін розсилками відбувається регулярно. Це можуть бути умови співпраці з постачальниками, прайс-листи, окремі положення документації тощо.

Всі ці види комунікацій ніяк не регламентовані документально, тому здійснюються виходячи з практики, що склалася. В окрему групу вертикальних комунікацій слід віднести комунікації між лінійними керівниками та основними та допоміжними співробітниками.

Схематично основні види комунікацій представлені на рис.2.4.

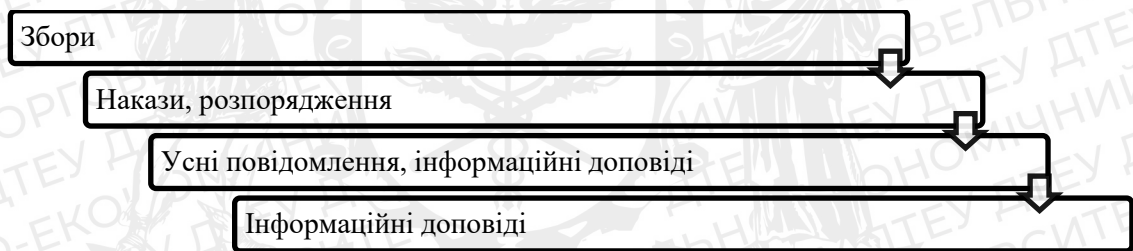


Рис.2.3. Види вертикальних комунікацій між керівництвом та співробітниками ТОВ «Епіцентр К»

Джерело: розроблено за даними підприємства

З даних, представлених на рис.2.3, видно, що вся система комунікацій лінійних керівників із звичайними співробітниками дуже примітивна. Вона обмежується лише проведенням планерок на початку робочого дня, як правило, це відбувається двічі на тиждень у вівторки та четверги, і обмежується 5-10 хвилинами, протягом яких обговорюється поточний стан справ та основні питання, що стоять перед підрозділом. Доведення розпоряджень та наказів керівництва, наприклад, про роботу у святкові дні, доводиться усно начальниками до підлеглих.

Горизонтальні комунікації переважають передусім усередині виробничих підрозділів між співробітниками. Між лінійними керівниками також досить стандартний набір комунікаційних інструментів, якими вони користуються для спілкування. У рамках виробництва, яким є ТОВ «Епіцентр К», цього цілком достатньо, проте це дещо обмежує можливості і в окремих випадках на подібні комунікації йде значна кількість часу, ніж це могло б бути у разі застосування найсучасніших технологій і, як наслідок, може збільшувати тривалість виробничого циклу та знижувати фінансові показники. Комунікації між працівниками гіпермаркету простіші. Вирішення всіх робочих питань обмежується усним спілкуванням, або у вигляді документації (накладні, внутрішні бланки звіту тощо.) і цього цілком достатньо.

Отже, в комунікаційних процесах ТОВ «Епіцентр К» присутні вертикальні та горизонтальні зв'язки на всіх рівнях управління. Система комунікацій лінійних керівників із звичайними співробітниками обмежується лише проведенням планерок на початку робочого дня. Горизонтальні комунікації переважають насамперед між співробітниками.

## **2.2. Оцінка результативності формування ефективних комунікацій в управлінні підприємством**

Для оцінки результативності формування ефективних комунікацій в управлінні підприємством ТОВ «Епіцентр К» було складено анкету, питання якої структуровані за напрямками системи комунікацій гіпермаркету за адресою: м.Київ, вул. Братиславська, 11. Анкета, за якою було проведено опитування, подана у додатку Б.

Усі питання анкети структуровані за напрямками системи комунікацій, тому дозволять точніше виявити проблемні моменти, ефективних комунікацій в управлінні підприємством у ТОВ «Епіцентр К». В опитуванні взяли участь усі групи працівників підприємства – управлінський персонал (керівники, спеціалісти (професіонали та фахівці), технічні виконавці), основні та допоміжні робітники. Всього – у кількості 100 осіб.



Перший блок питань – оцінка поінформованості співробітників справ компанії. Відповіді на питання про те, наскільки співробітники поінформовані про стан справ у компанії про основні події представлені на Рис.2.5.



Рис. 2.5. Розподіл відповідей на питання про те, наскільки співробітники поінформовані про стан справ у компанії та про основні події в ній (середній відсоток за категоріями співробітників), %

Джерело: сформовано автором

З рис.2.5 видно, що обізнаність працівників про стан справ на підприємстві знижується відповідно до посад. З одного боку, такий стан справ для підприємства є нормальним, оскільки обсяг інформації, яким володіють фахівці, не обов'язково має бути доступний рядовим співробітникам. Проте, як свідчить практика провідних підприємств, ефективність роботи безпосередньо залежить від рівня поінформованості всього персоналу підприємства.

Для оцінки необхідно отримання додаткової інформації, в анкеті було представлено наступне питання з даного блоку (рис.2.6).

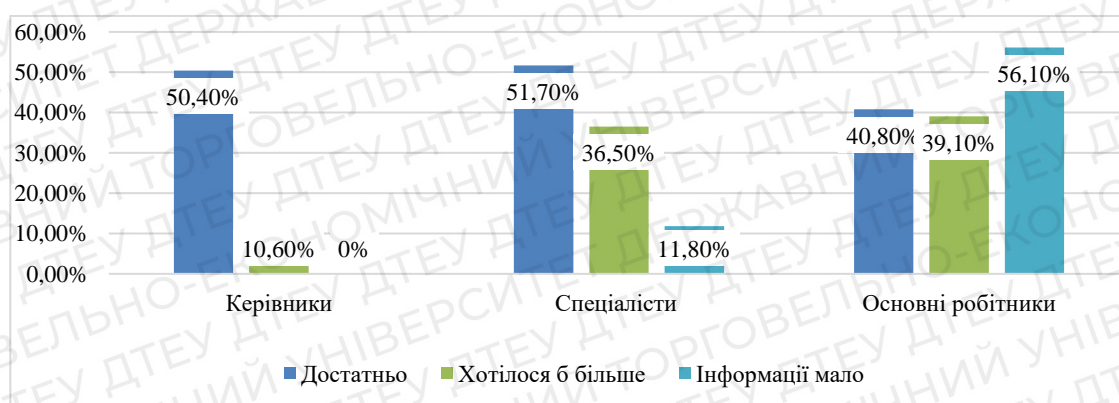


Рис. 2.6. Розподіл відповідей про необхідність отримання додаткової інформації про діяльність підприємства, %

Джерело: сформовано автором

При відповіді на друге питання анкети було виявлено, що лінійні керівники та основні робітники відчують брак інформації. У ході опитування було зазначено, що лінійних керівників не завжди інформують про те, що було підписано договір на великий обсяг постачання та необхідно у стислі терміни провести необхідну кількість продукції. Таким чином, фактично керівництво ставить перед фактом лінійних керівників, яким доводиться вирішувати яким чином досягти необхідних показників, як розподілити навантаження на співробітників та інші організаційні та виробничі процеси. З боку пересічних співробітників скарг ще більше. Так, наприклад, досить звичайну робочу інформацію, наприклад про графік роботи у святкові дні, про плани роботи на найближчий місяць, про те, як йдуть фінансові справи підприємства (якщо, наприклад, має місце затримка оплати праці), їх офіційно не інформують. Більшість інформації вони дізнаються зі чуток, які завжди є достовірними.

Наступний блок питань спрямовано визначення ефективності існуючих каналів комунікацій на думку респондентів. При відповіді на запитання, звідки співробітники підприємства отримують інформацію, відповіді розподілилися згідно з даними, представленими на рис.2.7.

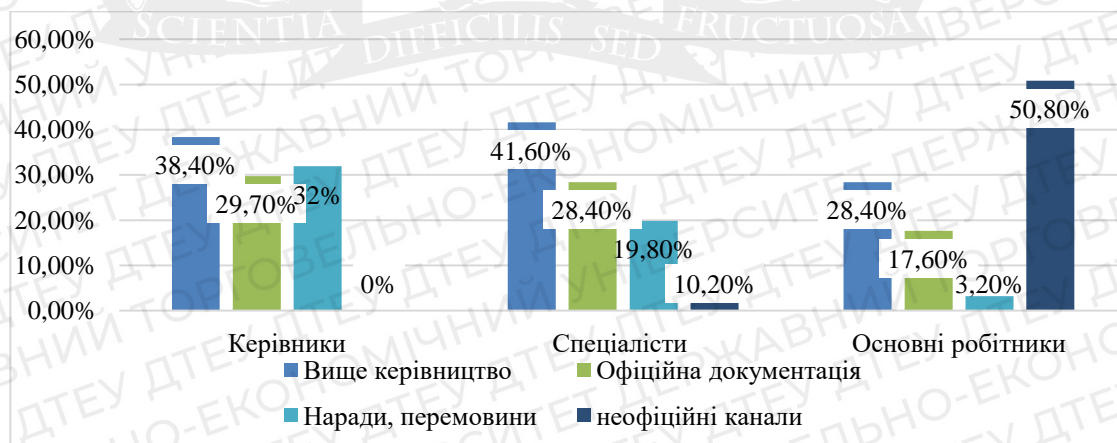


Рис. 2.7. Розподіл відповідей про канали комунікаційних каналів, за допомогою яких співробітники ТОВ «Епіцентр К» отримують інформацію, %

Джерело: сформовано автором

З даних, представлених на рис.2.7 видно, що залежно від рівня працівників значно залежать канали комунікацій. Так, у діяльності фахівців переважає



офіційна інформація – інформація, отримана безпосередньо від керівництва, з офіційних документів, і навіть нарад, переговорів тощо. У лінійних керівників переважає інформація, отримана безпосередньо від керівництва, але крім офіційних каналів, близько 10% даних вони отримують у вигляді неофіційних каналів – плітки, розмови та інше. В основних працівників відчувається гострий дефіцит офіційної інформації, тому понад 50% вони одержують із неофіційних каналів. Необхідно відзначити, що неофіційні канали комунікацій не завжди можуть гарантувати високий рівень достовірності даних, тому вони можуть бути причиною того, що формується неправильна думка у колективі.

З даних, представлених на рис.2.8 видно, що фахівці вважають за краще отримувати інформацію безпосередньо від керівництва або загального інформаційного ресурсу (внутрішня пошта, загальна група та інші джерела).

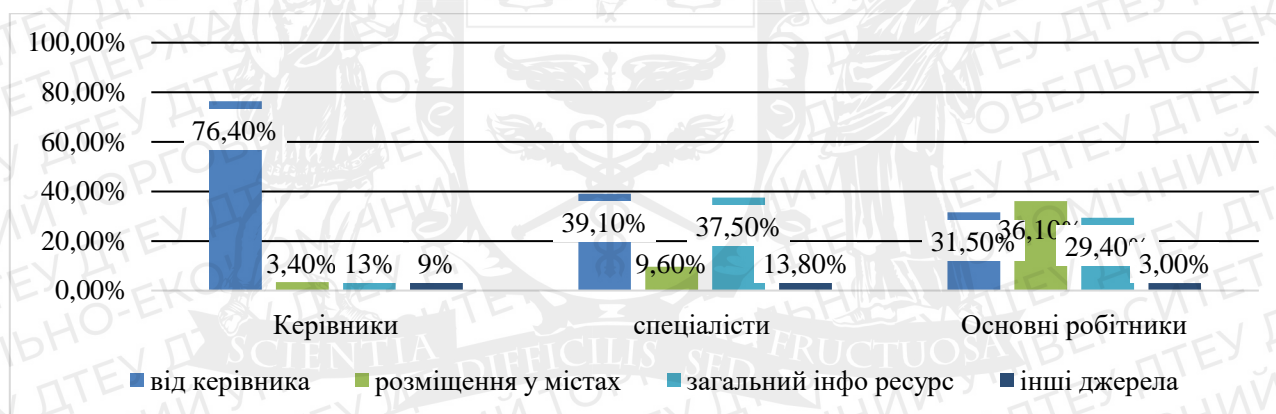


Рис.2.8. Розподіл відповідей про переваги співробітників ТОВ «Епіцентр К» про способи отримання інформації, %

Джерело: сформовано автором

Ці два способи також найбільш прийнятні для лінійних керівників. Для основних співробітників цих двох способів отримання додалося розміщення інформації у загальнодоступних місцях. В даному випадку працівники відзначили інформаційні стенди, на яких було б розміщено найважливіші для них дані, показники.

Ефективні системи комунікацій передбачають високий рівень відкритості керівництва, що дозволяє працівникам всіх рівнів звернутися до вищого

керівництва. Тому наступний блок анкети спрямований саме на оцінку цієї складової комунікаційної системи підприємства.

При відповіді питання від відкритості керівництва було отримано відповіді, розподіл яких представлено на Рис.2.9.

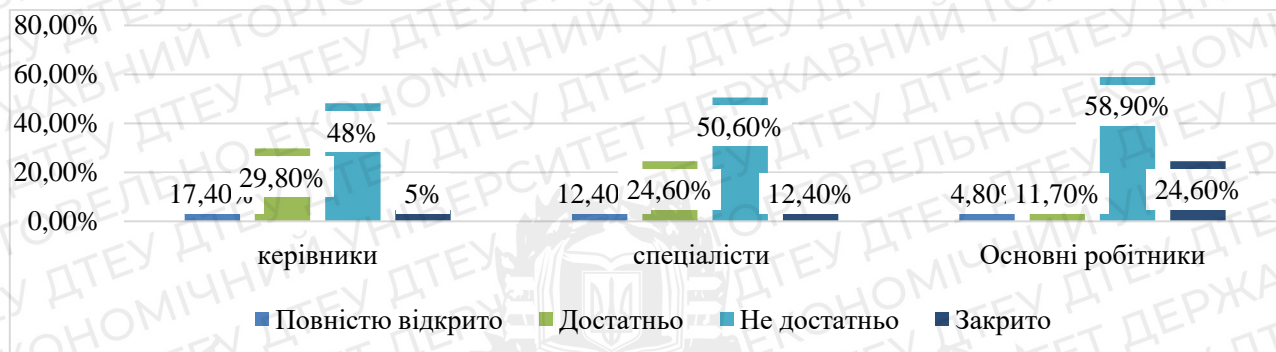


Рис.2.9. Розподіл відповідей співробітників ТОВ «Епіцентр» про відкритість керівництва, %

Джерело: сформовано автором

З даних, представлених на Рис.2.9, видно, що більшість всіх категорій персоналу зазначає, що керівництво недостатньо відкрито стосовно співробітників. При цьому 24,6% основних робітників зазначає про те, що керівництво повністю закрито стосовно працівників підприємства.

Ступінь відкритості керівництва проявляється по-різному, найчастіше його оцінюють за таким критерієм, як можливість співробітника звернутися до директора (вищого керівництва). Відповіді співробітників ТОВ «Епіцентр К» про те, чи є така можливість для підприємства, представлені на Рис.2.10.

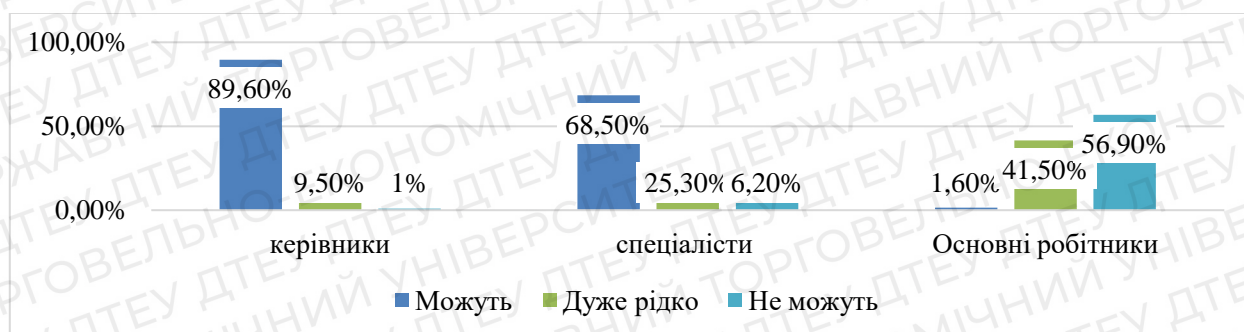


Рис.2.10. Розподіл відповідей співробітників ТОВ «Епіцентр К» щодо можливості звернутися до вищого керівництва, %

Джерело: сформовано автором



З даних, представлених на Рис.2.10, видно, що у фахівців і лінійних керівників є можливість звернутися до керівництва на вирішення робочих питань. Це не дивно, оскільки вони пов'язані з вертикальними комунікаціями. У робітників такої можливості немає, всі поточні питання їм доводиться вирішувати через звернення до безпосереднього керівника, який у свою чергу, якщо вважатиме за необхідне, може звернутися до вищого начальства.

У разі подібна система комунікацій є недостатньою і неефективною, оскільки фактично рядові співробітники не мають можливості викласти свої пропозиції, скарги та іншу інформацію безпосередньому керівництву.

Останній 4 блок питань, спрямований на те, щоб оцінити, яким чином різні групи співробітників можуть звернутися до безпосереднього керівника. Отримані відповіді це питання складно зобразити графічно, тому представимо їх у текстовому вигляді. Так, для фахівців – це основні види комунікацій – особисте звернення, телефонна розмова, електронне розсилання/листування. Усі поточні питання, а також ті, які не належать до робітників, ця категорія працівників вирішує досить просто.

Для лінійних керівників доступні такі самі види звернень до керівництва. Однак вони ними користуються набагато рідше, тому що намагаються вкотре не відволікати керівника. Основні робочі номінально мають змогу звернутися до керівництва – інакше будь-який співробітник може повідомити секретаря керівника або свого безпосереднього начальника (що б він передав цю інформацію), про те, що йому необхідно поспілкуватися з директором і в призначений час прийти і викласти своє питання. Однак подібні комунікації у ТОВ «Епіцентр К» досить велика рідкість, оскільки у працівників підприємства не прийнято звернення до вищого керівництва і, як наслідок, вони зайвий раз до цього не вдаються.

Для визначення найбільш перспективних засобів комунікації, які б дозволили всім співробітникам отримувати необхідний обсяг інформації, а також здійснювати спілкування з вищим керівництвом, було представлено останнє питання анкети. Усі представлені варіанти сформульовані з урахуванням

відповідей респондентів. Як було встановлено, вони вже не вперше обговорюють ці питання, оскільки проблема в комунікаціях має місце, проте поки що до єдиної думки не дійшли (рис. 2.11).

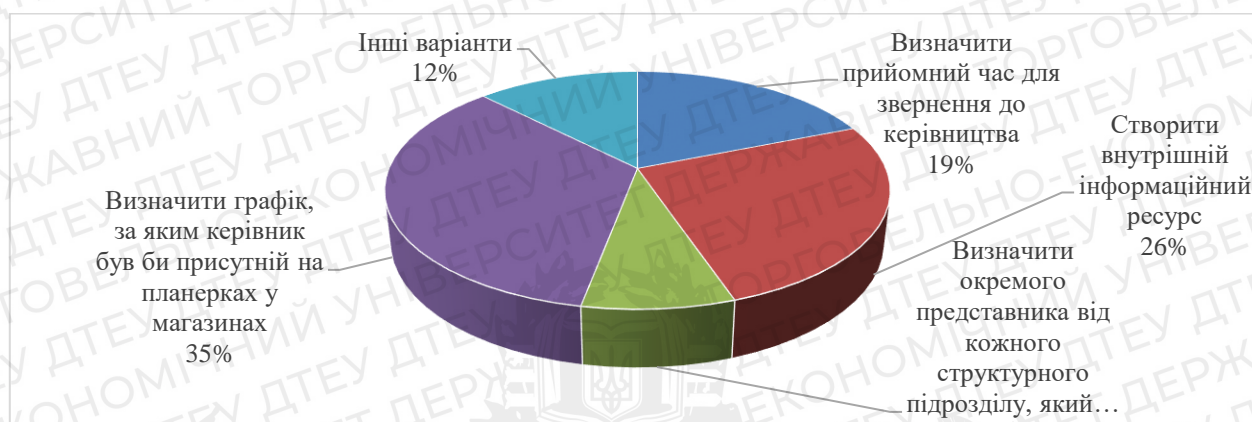


Рис.2.11. Розподіл відповідей співробітників ТОВ «Епіцентр К» про можливі варіанти спілкування співробітників з керівництвом, %

Джерело: сформовано автором

На основі даних рис.2.11, можна зробити висновок про те, що більшість співробітників не тільки відзначають необхідність безпосереднього спілкування з керівництвом підприємства, але і хочуть робити це особисто, оскільки найбільша кількість опитаних відзначили, що хотіли б бачити керівника на щоденних ранкових планерках – 35,2%. Також 24,6% опитаних зазначили, що було б достатньо внутрішнього інформаційного ресурсу, в якому можна звернутися до керівника у будь-який час для обговорення поточних питань.

Визначимо основні критерії (параметри), що характеризують комунікативну компетентність працівників ТОВ «Епіцентр К».

Слабкі показники: низький рівень перцептивних здібностей; низький рівень асертивності; досить низький потенціал спілкування (інтроверсія) як у колективі, і з відвідувачами; низький рівень соціолінгвістичної компетенції; низький рівень дискурсивної компетенції; низький рівень соціальної компетенції.

Низький рівень дискурсивної компетенції проявляється у недостатньо сформованій здатності розуміти різні види комунікативних висловлювань.



Низький рівень соціальної компетенції полягає у невмінні та небажанні взаємодіяти з іншими, а також у невмінні допомогти іншому підтримати спілкування, поставити себе на його місце та здатність впоратися з ситуаціями, що виникають у процесі нерозуміння партнерів зі спілкування.

Для узагальнення одержаних результатів проведемо SWOT – аналіз (Додаток В).

Для оцінки результативності формування ефективних комунікацій в управлінні підприємством ТОВ «Епіцентр К» було складено анкету, питання якої структуровано за напрямками системи комунікацій (дод.Б). В опитуванні взяли участь усі групи працівників підприємства: фахівці, лінійні керівники та основні робітники, було зазначено, що обізнаність працівників щодо стану справ на підприємстві знижується відповідно до посад; у діяльності фахівців переважає офіційна інформація, отримана безпосередньо від керівництва, з офіційних документів, нарад, переговорів та ін.; у лінійних керівників переважає інформація отримана безпосередньо від керівництва, але крім офіційних каналів, близько 10% даних вони отримують у вигляді неофіційних каналів - плітки, розмови та інше; в основних працівників відчувається гострий дефіцит офіційної інформації, тому понад 50% вони отримують з неофіційних каналів.

Таким чином, діюча система комунікацій ТОВ «Епіцентр К» недосконала. Співробітники не в курсі справ серед джерел інформації, переважно присутні неофіційні джерела інформації, на підприємстві немає єдиного джерела інформації, яке було б доступне всім працівникам та інформувало про всі поточні питання діяльності підприємства. Тому, система комунікацій, що діє в даний час, недосконала і для підвищення ефективності діяльності підприємства вимагає вдосконалення.

## РОЗДІЛ 3

### УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ КОМУНІКАЦІЯМИ В ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»

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

У якості основних напрямів формування і реалізації системи по удосконалення процесу формування ефективних комунікацій в управлінні підприємством пропонується виділити наступні рекомендації:

1) розробка процесу формування ефективних комунікацій в управлінні підприємством – це основні засади роботи з персоналом, з урахуванням особливостей розвитку проектного управління, нові стратегії переходу на нові якості (комунікаційні компетенції) співробітників через систему навчання і розвитку співробітників, через систему управління проектною діяльністю і мотивацією, через систему управління комунікаціями, через командування, через зміцнення організаційної культури.

2) розробка «Проекту удосконалення управління комунікаціями в ТОВ «Епіцентр К»».

3) розробка «Моделі комунікаційної взаємодії з урахуванням етапів прийняття управлінських рішень в процесі управління».

4) розробка заходів, спрямованих на зниження опору персоналу організаційних змін у системі переходу на принципи та технології проектною діяльності, підвищення рівня включеності персоналу в формування кадровий політики в області розвитку проектного управління.

Процес управління є цілеспрямованим впливом суб'єкта управління на об'єкт управління за допомогою послідовною реалізації функцій управління, спрямованих на досягнення поставлених цілей ТОВ «Епіцентр К» і може в цілому розглядатися як процес ухвалення проектних управлінських рішень.



Тобто, має місце взаємозв'язок функцій управління, процедур прийняття рішень, які є важко віддільні друг від друга видами управлінської діяльності.

У зв'язку з цим, результатом трансформації методів, функцій та засобів управління є проектне управлінське рішення, вироблене в відповідно з основними принципами управління, яке може служити заключним етапом роботи механізму управління комунікаціями (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

### Розробка заходів та рекомендацій щодо удосконалення процесу формування ефективних комунікацій в управлінні підприємством

№	Рівень комунікації для розвитку	Заходи	Управлінські рішення (результат)
Проблема:			
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Відсутність концепції, програми, алгоритму, сприятливих формуванню системи управління ефективних комунікацій в управлінні підприємством</li> <li>- Не використовуються методи діагностики та оцінки рівнів системи управління ефективних комунікацій в управлінні підприємством.</li> </ul>			
1	Соціальний рівень (розвинений не в повній мірі)	1. Розробка концепції «Управління процесу формування ефективних комунікацій в управлінні підприємством».	Удосконалення управління комунікаціями проекту. Формування стійких каналів зворотного взаємодії. Зміцнення зв'язків між цілями підприємства і діяльністю співробітників через управління комунікаціями.
Проблема:			
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Низький рівень команди утворення, лідерства, лояльності.</li> <li>- Низький рівень оцінки результатів навчання, підвищення кваліфікації.</li> <li>- Проблема утримання кваліфікованого персоналу з досвідом роботи.</li> </ul>			
2	Адміністративний рівень (розвинений не в повній мірі)	Розробка «Проекту удосконалення управління комунікаціями в ТОВ «Епіцентр К»»	Впровадження нової освітньої системи. Удосконалення системи мотивації, де кожному компоненту зіставлені методи, найбільш сприяючі комунікаційної взаємодії. * Підвищення оперативності надходження інформаційних потоків. Зниження плинності фахівців та молодих кваліфікованих кадрів.
Проблема:			
- Низький рівень розвитку комунікативних компетентностей співробітників			
3	Інформаційний рівень (розвинений не в повній мірі)	Розробка «Моделі комунікаційної взаємодії з урахуванням етапів прийняття управлінських рішень в процесі управління»	Перехід на відкриту оцінку діяльності та комунікаційних компетенцій. * Підвищення потенціалу спілкування (інтроверсія) у колективі.

Проблема: - Розвинені не в повній мірі всі 5 складових системи внутрішньо-організаційних комунікацій, особливо, технічний та соціальний модуль.			
4	Технологічний рівень (розвинений не в повній мірі)	Розробка заходів, спрямованих на зниження опору персоналу організаційних змін у системі переходу на принципи та технології проектної діяльності, підвищення рівня включеності персоналу в формування кадровий політики в області розвитку проектного управління	Доповнити затверджений План управління проектом – розділом «Планування комунікацій» та *Удосконалення технологічного оснащення комунікаційних взаємодій

Джерело: розроблено за даними підприємства

Розробка концепції «Управління процесу формування ефективних комунікацій в управлінні підприємством» передбачає формування нових якостей співробітників [27]: висока виконавська дисципліна; командне співробітництво та взаємодопомога; комунікативність, координація дій з іншими; ініціативність, самонавчання, швидке прийняття управлінських рішень; сервіс-орієнтація; емоційний інтелект.

Пропонуємо наступні напрямки діяльності, через які можна, отримати співробітників нової формації:

- 1) через систему навчання і розвитку (цілеспрямований розвиток ключових навичок і комунікаційних компетенцій по результатам оцінки);
- 2) через системи управління діяльності та мотивації (індивідуальна та групова оцінки, освітлення результатів і заохочення найкращих);
- 3) через систему внутрішньо-організаційних комунікацій (інформування про нових вимог, командоутворення, «Пропаганда»).

Проект вдосконалення управління внутрішньо-організаційними комунікаціями в ТОВ «Епіцентр К» будується на принципах системності та включеності в її реалізацію всіх категорій персоналу.



Розглянемо проект програми «Управління комунікаціями на підприємстві» і визначимо механізми реалізації основних заходів. Проект «Управління комунікаціями на підприємстві» включає наступні основні заходи:

Таблиця 3.2

### Проект «Управління комунікаціями на підприємстві»

№ з/п	Перелік заходів	Термін реалізації	Відповідальні особи та виконавці
1	Впровадження системи моніторингу і оцінки рівня внутрішньо-організаційних комунікацій	Липень-серпень	Керівник відділу
2	Навчання персоналу по програмам професійної перепідготовки і підвищення кваліфікації	Протягом року	Менеджмент з персоналу
	2.1. Розробка плану (графіка) проходження програм навчання. 2.1. Навчання спеціаліста по кадрам технологіям, методам управління внутрішньо-організаційними комунікаціями. 2.1.1. Навчання керівників відділів роботі по визначенню відповідності підлеглих співробітників, що висуваються професіограмами вимог. 2.1.2. Впровадження методів контролю і оцінки системи навчання. 2.1.3. Розробка програми «Молоді керівники» - кадровий резерв. 2.1.4. Проведення конкурсів «Молодий лідер». Нагородження за підсумками конкурсу. 2.1.5. Розробка «Банку тренінгів». 2.1.6. Розробка «Батарей тестів» для оцінки якостей претендентів на вакантні місця.	Протягом року	Менеджер з персоналу Керівник відділу
3	3.1 Звернутися до практики проведення тренінгів, що впливають на формування колективу. 3.2 Збільшити час проведення співробітників разом. 3.3 Організувати проведення корпоративних заходів для спільного відпочинку співробітників і їхніх сімей поза робочим часом.	Протягом року	Менеджмент персоналу
4	4.1 Розробити Програму підвищення ефективності діяльності керівників і спеціалістів Завдання: 4.1.1. Об'єктивна достовірна діагностика. 4.1.2. Виявлення загальної «картини» особистості клієнта і соціального оточення, надає безпосередній вплив на нього. 4.1.3. Пошук слабких і сильних сторін клієнта, спираючись на набір професійно-важливих якостей цієї професії. 4.1.4. Корекційна і розвиваюча діяльність.	Серпень	Менеджмент з персоналу

Джерело: складено та адаптовано автором за [10;11;15;22;34]

Головна мета – підвищення рівня колективізму і зміцнення лідерських позицій серед персоналу. Насамперед, розробка «Банку тренінгів» з командоутворення, мотивації, цілепокладання, лідерства. Розробка і уточнення

регламентів і механізмів взаємодії співробітників по горизонтальною і вертикальною лініям управління. створення єдиного інформаційного простору

Для підвищення відчуття колективізму, і як наслідок, підвищення емоційною складника лояльності керівникам на місцях необхідно провести наступні заходи:

1) Звернутися до практики проведення тренінгів, що впливають на формування колективу. Можна також вдатися до тренінгів розвитку персоналу щодо оволодіння новими технологіями. Сучасні методи та технології навчання дорослих припускають їх зацікавленість в кінцевому результаті.

2) Збільшити час проведення співробітників разом. Слід звернути увагу на те, що збільшення часу спільного перебування в певних місцях повинно проходити на добровільній основі. Наприклад, спільні заняття в спортивно-оздоровчих секціях, участь в змаганнях, оплачувані організацією.

3) Організувати проведення корпоративних заходів для спільного відпочинку співробітників і їхніх сімей поза робочим часом.

У якості інструменту, який сприяє зміцненню внутрішньо-організаційних комунікацій і швидкій якісній зміні психологічного клімату в організації, нами, в якості рекомендації для ТОВ «Епіцентр К», пропонується використовувати тренінг формування команди (будь-який вигляд тренінгу по командо утворення).

В рамках реалізації цього напряму рекомендується розробити Програму підвищення ефективності діяльності керівників і спеціалістів, спрямовану на підвищення комунікаційної компетентності управлінців і безперервний процес розвитку в професійно-життєвої сфері по різних напрямів.

Деякі методики, керівники можуть використовувати самостійно для самодіагностики План роботи з одним керівником може бути від 2 до 3 місяців. Очікуваний результат, загальне покращення показників ефективності керівника, корекція «слабких» сторін, придбання комунікаційних навичок управління собою, іншими людьми і професійно-життєвими ситуаціями. Як слідство зміцнення лідерських якостей.



Наступний напрямок – вдосконалення системи мотивації, де кожному компоненту зіставлені методи, що найбільш сприяють комунікаційної взаємодії. Насамперед, це оптимізація нематеріальних методів мотивації та внесення необхідних змін, в нормативно-правову бази мотивації праці працівників.

Наступний напрямок – трудове стимулювання – надання можливості просування по службі, напрямок співробітників на навчання, підвищення кваліфікації, підвищення роль співробітників в участі управління підприємством. Для підвищення рівня відданості працівників необхідно розширювати нематеріальні методи мотивації і організувати сприятливі умови роботи співробітників. Щоб підвищити рівень лояльності співробітників можна використовувати такі заходи:

1) Розробка Програми «Молоді керівники» («Кадровий фонд») з персональною програмою мотивації підвищення управління внутрішньо-організаційними комунікаціями і утримання цією категорії персоналу.

Наступний напрямок - розробка і обґрунтування умов, сприятливих зниження опору персоналу організаційним змін в системі переходу на принципи і технології проектної діяльності, і, підвищення включеності персоналу в формування кадровий політики в області розвитку проектного управління.

№ 1 – Стратегія управління опором персоналу за умов проведення організаційних змін . У процесі розроблення заходів з профілактики опору було визначено їх загальні характеристики:

- а) необхідна для реалізації заходів ресурсного забезпечення: людські, фінансові, тимчасові, інформаційні ресурси;
- б) спосіб організації заходи: своїми силами;
- в) очікуваний в результаті впровадження заходів ефект.

Необхідно володіти навичками самоорганізації щодо взаємодії з іншими людьми, оцінки саморозвитку і ефективності діяльності інших; навичками активного слухання і корпоративного спілкування; обґрунтовувати і рекомендувати використання комунікаційних компетенцій для оцінки ефективності виконання роботи. На наш погляд, розроблені заходи не тільки

підвищать процес формування ефективних комунікацій в управлінні підприємством, а й сформують позитивний імідж, зміцнять лояльність та задоволеність працею персоналу.

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

Основні цілі ТОВ «Епіцентр К» надійно досягаються шляхом застосування стратегічної системи. Дана стратегія спрямована на досягнення головної мети компанії – максимізації вартості, яка полягає у формуванні пакету інвестиційних проектів, підвищенні ефективності бізнес-функцій, ефективній взаємодії із зовнішнім середовищем (покупцями), що досягається шляхом роботи в трьох основних напрямках: побудова значущих взаємодій. Стратегія сприяє створенню вартості власника ТОВ «Епіцентр К» відповідно до її функціонального змісту. Вони використовуються у формі виробничої, маркетингової, фінансової та кадрової стратегій. Лише за допомогою систематичного та послідовного підходу стратегія може найефективніше використати закладений у ній потенціал максимізації цінності компанії.

При цьому внутрішня і зовнішня оптимізація носять, по-перше, короткостроковий характер (нескінченно оптимізувати виробничий процес неможливо), а по-друге, якщо бізнес керований, то особливу роль відіграє розвиток інвестиційного проекту. По суті, конвертувати особливо нема чого. В іншому випадку цей параметр матиме невелике значення. Тому, з точки зору створення та збільшення вартості, найбільший акцент слід робити на реалізації інвестиційних проектів, програм, які дозволяють компаніям розвиватися більш високими темпами, ніж інші компанії та галузь у цілому.

Уявимо проект удосконалення процесу формування ефективних комунікацій в управлінні підприємством ТОВ «Епіцентр К», враховуючи виявлені недоліки (табл. 3.3).



**Мета і результат проекту удосконалення процесу формування ефективних комунікацій в управлінні підприємством ТОВ «Епіцентр К»**

Цілі	Результат
Мета проекту	Підвищення рівня сформованості та розвитку комунікативної компетенції співробітників
Засіб досягнення мети	Створення проекту щодо вдосконалення. Процес комунікативної компетенції співробітників
Результат	Підвищення рівня комунікативної компетенції працівників

*Джерело: власна розробка*

Аналіз виявлених недоліків в рамках комунікативної компетенції співробітників ТОВ «Епіцентр К» дозволив згрупувати їх, і спів віднести з необхідними цілями, які потрібно досягти з мінімальними ризиками (табл. Г.1 дод. Г):

На підставі висування мети сформулюємо основні заходи проекту вдосконалення процесу формування та розвитку комунікативної компетентності персоналу (табл. 3.4).

Розглянемо алгоритм реалізації проекту вдосконалення процесу формування та розвитку комунікативної компетентності персоналу ТОВ «Епіцентр К». Основні блоки проекту містять п'ять основних завдань, репрезентують собою напрямки реалізації проекту. Перше завдання представляє собою процедуру планування процесу підвищення рівня комунікативної компетентності співробітників. Це напрямок включає наступні заходи:

1) Розробка і підготовка внутрішньо-корпоративної Програми «Формування та розвиток рівня комунікативної компетентності співробітників ТОВ «Епіцентр К»», в рамках якої будуть прописані цілі та завдання; цільова аудиторія; основні заходи щодо розвитку комунікативної компетентності працівників; відповідальні особи, кошторис витрат і співвідношення коштів.

2) Розробка плану основних заходів з підвищення рівня комунікативної компетентності співробітників, передбачає створення розгорнутого плану заходів із зазначенням термінів, місце проведення, відповідальних.

### Основні блоки проекту процесу формування ефективних комунікацій в управлінні підприємством

Найменування завдання	Заходи
1. Процедура планування процесу підвищення рівня комунікативної компетентності працівників	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Робота внутрішньо-корпоративної Програми «Формування та розвиток рівня комунікативної компетентності співробітників»;</li> <li>2. Розробка плану основних заходів, що сприяють підвищенню рівня комунікативної компетентності співробітників.</li> </ol>
2. Заходи щодо організації процесу підвищення рівня комунікативної компетентності співробітників	<ol style="list-style-type: none"> <li>3. Внесення змін до Плану навчальних занять посадовими та виборними особами.</li> <li>4. Визначення кількісного складу персоналу ТОВ «Епіцентр К», що направляється на курси підвищення кваліфікації.</li> <li>5. Організація курсів підвищення кваліфікації «Комунікативні компетенції працівників».</li> </ol>
3 Заходи щодо закріплення навичок комунікативної компетентності співробітників	<ol style="list-style-type: none"> <li>6. Організація та проведення внутрішньо-корпоративного заходу «Тиждень ділового спілкування».</li> <li>7. Проведення науково-методичного семінару, що стосується проблем спілкування та спрямованого на підвищення рівня комунікативної компетентності працівників;</li> <li>8. Інформування про ефективні способи спілкування та взаємодії в рамках Тижня ділового спілкування;</li> <li>9. Підготовка практичних рекомендацій щодо формування та розвитку комунікативної компетентності для публікації на офіційному сайті ТОВ «Епіцентр К».</li> </ol>
4) Заходи щодо контролю персоналу в рамках реалізації Проекту формування та розвитку комунікативних компетенцій працівників	<ol style="list-style-type: none"> <li>10. Підготовка інструментарію експрес-опитування різних груп населення (відвідувачів) про задоволеність їх із спілкуванням зі співробітниками адміністрації.</li> <li>11. Щомісячна обробка даних експрес-опитування з метою виявлення рівня комунікативної компетенції працівників.</li> <li>12. Використання отриманих даних під час наступної атестації персоналу.</li> </ol>

*Джерело: власна розробка*

Важливе завдання – визначення кількісного складу персоналу, який спрямовується на курси підвищення кваліфікації. На цьому етапі реалізації проекту першорядне значення даних курсів має місце для тій цільовий аудиторії персоналу, які безпосередньо працюють з клієнтами і є учасниками проектної діяльності. Організація курсів підвищення кваліфікації «Комунікативні компетенції співробітників ТОВ «Епіцентр К»» реалізується в Вищій школі управління співробітників ТОВ «Епіцентр К». У рамках програми співробітники набувають підвищують компетентність комунікацій в професійній сфері.

Основними розділами програми вдосконалення процесу формування та розвитку комунікативної компетентності персоналу ТОВ «Епіцентр К» є:



Розділ 1. Теоретичні засади комунікативної компетентності.

Розділ 2. Формування комунікативної компетентності.

Розділ 3. Технології використання комунікативної компетентності.

Форма навчання: очна, очно-заочна.

Тривалість навчання 72 години.

Документ, видається по закінченню навчання: посвідчення о підвищенні кваліфікації встановленого зразка.

Наступне завдання – розробка заходів із закріплення навичок комунікативної компетентності співробітників.

У рамках даного напрямку передбачається (рис.3.1):

1) організація і проведення внутрішньо-корпоративного заходу «Тиждень ділового спілкування», який дозволить поділитися співробітниками програми «Комунікативні компетенції співробітників ТОВ «Епіцентр К»» тим матеріалом, яким вони опанували при навчання, зі своїми працівниками;

2) проведення науково-методичного семінару, що стосується проблем спілкування та спрямованого на підвищення рівня комунікативної компетентності працівників. Цей семінар спрямований, насамперед, на ознайомлення співробітників технологіями використання комунікативної компетентності;

3) інформування про ефективних способах спілкування і взаємодії у рамках Тижня ділового спілкування. Цей захід спрямовано на висвітлення алгоритму та правил ділового спілкування в рамках роботи з клієнтами;

4) підготовка практичних рекомендацій по формуванню і розвитку комунікативної компетентності для публікації на офіційному сайт.

Рис.3.1 Заходи із закріплення навичок комунікативної компетентності співробітників

Джерело: власна розробка

Особливо важливим в умовах успішного розвитку комунікаційної взаємодії стає комунікаційна компетентність керівників, тобто вміння, знання та навички, які взаємопов'язані з формуванням і реалізацією комунікаційної взаємодії, розвитку цих процесів, перетинаються з основними факторами

управління персоналом, які можуть впливати на прийняття ефективних управлінських рішень.

Складники комунікаційної компетенції представлені в вигляді полів взаємодії на рис. 3.2.



Рис. 3.2. Формування комунікативної компетентності керівників

ТОВ «Епіцентр К»

*Джерело: власна розробка*

Керівник в області комунікаційної взаємодії і управління персоналом повинен мати певні види якостей у галузі управління персоналом [19, с. 160-164]. Перша група – це група загальних якостей, до неї необхідно віднести рідкісний інтелектуальний рівень розвитку, гарний рівень інтуїції, професійна ерудиція, оптимізм в складних робітників ситуаціях, ефективний рівень спілкування.

Друга група - це спеціальні якості: організаторські, ораторські. Характеристики, здатність до самореалізації, потенціал роботи в команді, стійкість до стресів.

Головною областю комунікаційних компетенцій є інформаційне та технологічне забезпечення управлінського процесу.

Етап формування комунікаційних компетенцій пов'язаний з розвитком стратегії управління персоналом, у тому числі, і з визначенням нових форм мотивації персоналу, яка в свою черга буде сприяти створенню так званою комунікаційної платформи взаємодії (Рис.Г.1 Додаток Г).

Визначимо вартість основних запланованих заходів в рамках реалізації означених видів діяльності (табл.Г.2 Додатку Г).



Після оцінки вартості заходів, а також оцінки необхідних ресурсів, з метою виявлення та документування невизначених подій, наступ яких може вплинути на реалізацію заходів, була проведена ідентифікація ризиків заходів (табл. Г.3 Додатку Г).

При ідентифікації ризиків заходів ми визначили, що можливими подіями з негативними наслідками можуть стати: недофінансування або невчасне фінансування заходів, організаційні зміни і кадрові перестановки, які можуть негативно позначитися на команді виконавців, в то час, коли будуть реалізовуватися програми, можливе підвищення розцінок на послуги з підготовки і перепідготовки працівників, збільшення термінів реалізації програмних заходів. Для подальшої успішної реалізації заходів було оцінено ступінь впливу ризиків кожному з його етапів.

Результати оцінки ризиків представлені в табл. 3.5.

Таблиця 3.5

### **Прогнозна оцінка заходів з удосконалення процесу формування ефективних комунікацій в управлінні підприємством**

№	Найменування ризику	Бальна оцінка	Пріоритет ризику	Вага ризику	Загальна оцінка
1	Недофінансування заходів	50	4	0,01	0,5
2	Організаційні зміни та кадрові перестановки	25	3	0,01	0,25
3	Підвищення розцінок на послуги	25	3	0,01	0,25
4	Збільшення термінів реалізації заходів	50	4	0,01	0,5
Загальна оцінка					1,5

*Джерело: власна розробка*

Перший етап – ми здійснили бальну оцінку ризиків. Ризики 2 та 3 – мали ймовірність ризику, а ризики 1 і 4 оцінені як ті, для яких настання або не настання ризику однакова. Усі ризики можуть бути розцінені як припустимі.

Другий етап – відповідно до привласнених пріоритетами кожному ризику надали вагу.

Третій етап – отримали загальну оцінку ризиків, перемноживши бальну оцінку ризиків на вагу.

Підсумувавши загальні оцінки з усіх ризиків отримали 1,5.

Отже, заходи не ризикові і відхилення від його початкового плану не будуть мати серйозних наслідків для установи.

Показники стабільності і гнучкості не можуть бути одночасно досягнуто в повному обсязі, тому одне з головних завдань управління персоналом складається в тому, щоб з обліком динаміки складених умов знайти розумний баланс між ними. Ступінь соціальної ефективності управління персоналом, як правило, визначається ступенем задоволення потреб і інтересів працівників.

Обґрунтуємо економічну ефективність основних заходів. Зазначимо, що тільки основні заходи вимагають вкладення фінансових коштів, що в статті витрат на навчання персоналу у 2023 р. передбачено виділення коштів у розмірі 300 000 грн. Сума витрат на заходи по вдосконалення процесу формування ефективних комунікацій в управлінні підприємством складе 167000 грн.

Таким чином, ми плануємо ввести зміни до плану підвищення професійного рівня (кваліфікації) працівників з метою реалізації запланованих заходів.

Економічну ефективність для ТОВ «Епіцентр К» розрахувати досить складно, однак, непрямими показниками економічної ефективності реалізації проекту, на наш погляд, можуть виступати показники приросту надходжень від надання установою послуг (виконання робіт), надання яких для фізичних і юридичних осіб здійснюється на платній основі. Відповідно з експертною оцінкою (експертами виступила група керівників установи) прогнозоване збільшення приросту зазначених надходжень може скласти 5-7%.

Розрахуємо запланований показник надходжень від надання ТОВ «Епіцентр К» послуг (виконання робіт), надання яких для фізичних і юридичних осіб здійснюється на платній основі за рік після реалізації заходів щодо формули:

$$П_{пп} = (B_{рп} + (B_{рп} * \frac{P_{рв}}{100})), \quad (3,1)$$



де -  $P_{\text{пл}}$  - річний показник надходжень після реалізації заходів, грн.;

$P_{\text{ф}}$  - фактичний показник надходжень за останній період, грн.;

$P_{\text{п}}$  - запланований приріст надходжень внаслідок реалізації заходів, %.

$$P_{\text{пл}} = (7590,9 + (7590,9 * 7100)) = 8122,26 \text{ тис. грн.}$$

Економічний ефект від впровадження заходів – це різниця між приростом надходжень, викликаного пропонованими заходами, і витратами на ці заходи.

$$E = (P_{\text{пл}} - Z_{\text{р}}) - V_{\text{ф}}, \quad (3.2)$$

де  $E$  - економічний ефект від впровадження заходів, грн.;

$P_{\text{пл}}$  - показник надходжень після впровадження заходів, грн.;

$Z_{\text{р}}$  - витрати на реалізацію заходів, грн.;

$V_{\text{ф}}$  - витрати від надходжень за останній період, грн.

Розрахуємо економічний ефект від запровадження заходів:

$$E = (8122,26 - 167) - 7590,9 = 364,36 \text{ тис. грн.}$$

Економічний ефект заходів може бути:

- позитивним - витрати на заходи менші за додатковий прибуток;
- негативним - витрати на заходи вищі за додатковий прибуток;
- нейтральними - витрати на заходи рівні додатковій прибутку.

Таким чином, можна зробити висновок, що економічний ефект від пропонованих заходів позитивний, так як витрати на проект в кількості 167 тис. грн. збільшать надходження на 364,36 тис. грн.

Отже, розрахунок ефективності заходів показав доцільність впровадження розроблених проектів за умов специфіки діяльності муніципального бюджетної установи.

Таким чином, витрати на впровадження заходів швидко окупляться, та очікуваний ефект від запропонованих заходів настане протягом 1 року. Здійснювані витрати окупляться трохи більше ніж за 1 місяць і на одну вкладену гривню в проведення намічених заходів установа отримає 10,4 гривнів виручки.

Крім того, у нас є всі необхідні дані для розрахунку показника, який характеризує ефект від втрати робітника часу, визначення залежності від факторів - простої, прогули, хвороби і т.д.

Мета – оцінити ефект від заходів щодо зміцнення комунікацій, лояльності і підвищення дисципліни, створенню ефективною системи нематеріальної мотивації (табл. 3.8).

$$D_{\text{прв.1}} = \text{Прв.1} / \text{Прв.}, \quad (3,3)$$

де  $\text{Прв.}$  - втрати робочого часу загальні (ФРЧ: фонд робочого часу, плановий - ФРФ фактичний); робочого часу по одній з причин;

$D_{\text{прв.1}}$  - частка втрат робочого часу у загальних втрат робочого часу.

Таблиця 3.6

**Оцінка показника - втрати робочого часу, визначення залежності від фактору А – внутрішньо-змінні простою**

Показники	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Відн. відхилення, +,- %	
				2022/2021	2023/2022
$\text{Прв.}$	69922,86	43392,18	32846,26	62,06	75,7
$\text{Прв.1}$ - втрати робочого часу через: внутрішньо-змінні простої	29225,4	7612,5	4306,25	26,5	56,57
$D_{\text{прв.1}}$	0,5	0,17	0,13	34	76,47

*Джерело: власна розробка*

Таким чином, розрахунок ефективності заходів показав доцільність впровадження розроблених заходів з удосконалення процесу формування ефективних комунікацій в управлінні підприємством за умов специфіки діяльності ТОВ «Епіцентр К».



## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Провівши наше дослідження, ми можемо зробити наступні висновки:

1. Комунікація - це процес передачі інформації від однієї людини до іншої шляхом спілкування. В організаційному контексті комунікація розглядається як процес, що включає обмін думками, ідеями, інформацією, почуттями та намірами між людьми. Вона також розглядається як об'єкт, який включає технічні засоби для передачі інформації.

2. Можна назвати такі основні методичні засади формування стратегії ефективних комунікацій на підприємстві: створювати системи зворотний зв'язок; регулювати інформаційні потоки; робити управлінські дії, що допомагають полегшити обмін інформацією між різними рівнями та функціональними групами; розвивати системи для збору пропозицій; використовувати внутрішньо-організаційні системи обміну інформацією: корпоративні друковані видання, стінгазети, стенди, Інтернет тощо; застосовувати досягнення сучасних інформаційних технологій.

3. Як показує аналіз комунікаційного процесу підприємства ТОВ «Епіцентр К» присутні вертикальні та горизонтальні зв'язки на всіх рівнях управління, що є типовим та стандартним для виробничого підприємства. Система комунікацій лінійних керівників із звичайними співробітниками дуже примітивна. Вона обмежується лише проведенням планерок на початку робочого дня, як правило, це відбувається двічі на тиждень у вівторки та четвер, і обмежується 5-10 хвилинами, протягом яких обговорюється поточний стан справ та основні питання, що стоять перед підрозділом. Горизонтальні комунікації переважають насамперед усередині виробничих підрозділів між співробітниками.

4. Комплексне емпіричне дослідження показало, що в процесі управління комунікаціями ТОВ «Епіцентр К» є певні проблеми.

5. Таким чином дослідження показало необхідність оптимізації процесу управління комунікаціями ТОВ «Епіцентр К». Як основні напрями

вдосконалення внутрішньо-організаційних комунікацій пропонується виділити такі:

1) Розробка концепції управління комунікаціями – це основні принципи роботи з персоналом, з урахуванням особливостей розвитку проектного управління, нові стратегії переходу на нові якості (комунікаційні компетенції) працівників через систему навчання та розвитку співробітників.

2) Розробка «Проекту удосконалення процесу формування ефективних комунікацій в управлінні підприємством за умов специфіки діяльності ТОВ «Епіцентр К».

3) Розробка «Моделі комунікаційної взаємодії з урахуванням етапів прийняття управлінських рішень у процесі проектного управління».

4) Розробка заходів, спрямованих на зниження опору персоналу організаційним змінам у системі переходу на принципи та технології проектної діяльності, та підвищення включеності персоналу у формування кадрової політики в галузі розвитку проектного управління.

6. Соціально-економічна ефективність заходів дозволяє зробити висновок про прогресивне підвищення ефективності результатів діяльності установи після розробки та впровадження заходів: підвищення продуктивності праці, зниження втрат робочого часу, трансформація комунікаційної взаємодії, підвищення включеності персоналу до проектної діяльності через зміцнення командоутворення, підвищення статусності оперативного лідерства, модернізацію комунікаційних компетенцій. Результат загальної оцінки ризиків заходів – 1,5, отже мала ймовірність ризику. Виявляється закономірність, чим більше розвинена система проектного управління, тим вищий рівень реалізації внутрішньо-організаційних комунікацій, і навпаки, чим динамічніша і технологічна модель комунікаційних взаємодій, тим результативніше і масштабніше розвиватиметься формування ефективних комунікацій в управлінні підприємством за умов специфіки діяльності ТОВ «Епіцентр К».



## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Закон України Про інформацію (Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1992, № 48, ст.650) [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2657-12#Text>
2. Асташіна, О.В. Комунікативні стратегії у створенні / О.В. Асташіна // Вісник науки та освіти Північного Заходу України. – 2015. – № 4. – С. 151 – 156.
3. Бебик В.М. Інформаційно-комунікаційний менеджмент у глобальному суспільстві: психологія, технології, техніка паблік рилейшнз; Міжрегіональна академія управління персоналом. Київ: МАУП, 2005. 440 с.
4. Васильченко М.І., Гришко В.В. Комунікативний менеджмент: навчальний посібник / М.І.Васильченко, В.В. Гришко. – Полтава: ПолтНТУ, 2018 р. – 228 с.
5. Горьовий В.П. Управління потенціалом якості: навч. посіб. / В.П.Горьовий, Ю.В.Білик; В.П.Горьового; Нац. ун-т біоресурсів і природокористування України. Київ : Компринт, 2018. 424 с.
6. Економічні і соціально-трудова аспекти управління персоналом: теорія та практика: монографія / Т. В. Березяню та ін. ; за заг. ред. Драган О.І.; Нац. ун-т харч. технологій. Київ : Кафедра, 2017. 271 с.
7. Жигайло Н. М. Комунікативний менеджмент : навч. посібник / Наталія Жигайло Львів: ЛНУ імені Івана Франка, 2012. – 368 с.
8. Жигалкевич Ж.М. Інформаційні технології в управлінні підприємством. Сучасні підходи до управління підприємством: *Збірник тез доповідей VII Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю, 28 квітня 2016 р.* К: Вид-во «Політехніка», 2016. 104 с. С.23.
9. Залюбінська Л. М Управління персоналом: підруч. для студентів ВНЗ / Л. М. Залюбінська, М. Л. Скорик; Одес. нац. ун-т ім. І. І. Мечникова, Ін-т математики, економіки та механіки. Одеса : ОНУ. Ч. 1. 2016. 250 с.

10. Климчук А.О. Управління підприємством в системі оцінки, мотивації та стимулювання персоналу: монографія / А. О. Климчук. – Хмельницький : ХНУ, 2018. 283 с.
11. Король І. В. Маркетингові комунікації: навч.-метод. посіб. Умань: Візаві, 2018. 191 с. Інформація, комунікація та управління знаннями в глобалізованому світі: матеріали Другої міжнар. наук. конф., 16-18 трав. 2019 р. / редкол.: В.В.Бездрабко та ін. ; упоряд. Л. І. Прокопенко]; Ін-т модернізації змісту освіти та ін.. Київ : Ліра-К, 2019. 151 с.
12. Конушкіна А.О., Федорова А. В. Сучасні комунікації: організаційний підхід. *Інноваційна наука*. 2015. №3. С. 247-251.
13. Косіло М. С. Інформаційні технології організації бізнесу: навч.-метод. посіб. для студентів спец. "Консолідована інформація" ВНЗ / М. С. Косіло ; Нац. техн. ун-т "Харків. політехн. ін-т". Харків : Підручник НТУ "ХПІ", 2015. 106 с.
14. Криворучко О.М. Управління персоналом підприємства: навч. посіб. для студентів ВНЗ спец. "Менеджмент організацій і адміністрування" / О.М.Криворучко, Т.О.Водолажська ; Харків. нац. автомоб.-дорож. ун-т. Харків: ХНАДУ, 2016. 200 с.
15. Крикавський Є. В., Мороз Л. А., Калинець К. С. Маркетингова політика комунікацій. Навчальний посібник. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2022. 136 с.
16. Маковецька І. М. Управління комунікаціями в підприємствах: автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 / Маковецька Ірина Миколаївна; Держ. ун-т телекомунікацій. Київ, 2021. 21 с.
17. Менеджмент і адміністрування: навч. посіб. / І.Т.Кіщак та ін.; Миколаїв. нац. ун-т ім. В. О. Сухомлинського, Ф-т економіки, Каф. менеджменту орг. та зовнішньоекон. діяльності. Миколаїв : Швець В. М., 2017. 343 с.
18. Менеджмент організацій і адміністрування / О. І. Карий та ін.; Нац. ун-т "Львів. політехніка". Львів : Растр-7, 2018. 276 с.
19. Менеджмент організацій і адміністрування: теорія та практика: колективна монографія. Київ : Кафедра, 2020. 404 с.



20. Менеджмент організацій та адміністрування: навч. посіб. / Харічков С.К. та ін.; за ред. проф. Харіčkова С. К. та доц. Дорошук Г. А. Одеса : Освіта України, 2015. 443 с.
21. Михаліцька Н. Я. Адміністративний менеджмент: навч. посіб. / Н.Я.Михаліцька, М.Р.Верескля, В.С.Михаліцький ; Львів. держ. ун-т внутр. справ. Львів : ЛьвДУВС, 2019. 319 с.
22. Монтрін І. І. Маркетинговий аудит: комунікаційний аспект: монографія / І.І.Монтрін, Н.В.Барна, А.В.Коротєєва ; Відкрит. міжнар. ун-т розвитку людини "Україна". Київ : Ун-т "Україна", 2021. 211 с.
23. Морзе Н.В. Основи інформаційно-комунікаційних технологій: навч. посіб. для студ. ВНЗ / Н. В. Морзе. К. : Видавнича група ВНУ, 2008. 350 с.
24. Муромець Н.С. Управління персоналом в системі менеджменту організації: монографія / Муромець Н. С., Мирошніченко Ю. В., Савченко І. Г. ; ред. Н. С. Муромець; Київ. нац. торг.-екон. ун-т, Харків. торг.-екон. ін-т КНТЕУ. Харків : Панов А. М., 2019. 192 с.
25. Оліховська М. В. Менеджмент організацій: навч. посіб. / М.Оліховська, Л. Лелик, В. Оліховський ; Львів. ін-т приват. акціонер. т-ва "ВНЗ "Міжрегіон. Акад. упр. персоналом", Нац. ун-т "Львів. політехніка". Львів : Ліга-Прес, 2018. 370 с.
26. Основи менеджменту. Теорія і практика: навч. посіб. / Г. Є. Мошек та ін. ; за ред. Мошека Г. Є.. Київ : Ліра-К, 2017. 527 с.
27. Офіційний сайт «Епіцентр» URL: <https://epicentrk.ua/about/> (дата звернення 04.03.2023)
28. Поліщук, І.І. Управління персоналом: навч.-метод. посіб. / І.І.Поліщук, В.В.Швед. - 2-е вид., перероб. та допов. Вінниця : Твори, 2019. 283 с.
29. Професійні комунікації [Текст]: Навчальний посібник «Ділове спілкування» / уклад. О.М.Жук, Л.Ю.Тиха. – Луцьк : Луцький НТУ, 2016. –112 с.
30. Управління персоналом в умовах знанневої економіки: колект. монографія / Зайцева О. І. та ін. ; під ред. д-ра екон. наук, проф. Г. Г. Савіної; Херсон. нац. техн. ун-т. Херсон : Вишемирський В. С., 2019. 129 с.

31. Управління персоналом: навч. посіб. / К. Ф. Ковальчук та ін.; Нац. металург. акад. України. Дніпро : Акцент ПП, 2019. - 302 с.

32. Управління персоналом: навч. посіб. / уклад.: Дяків О. П., Островерхов В. М.;. Тернопіль : ТНЕУ, 2018. 287 с.

33. Управління персоналом: підручник / Шубалий О. М. та ін.; за ред. д-ра екон. наук, проф. Шубалого О. М. ; Луц. нац. техн. ун-т. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. 403 с.

34. Фокіна-Мезенцева, К. В. Мотиваційні основи корпоративної культури в системі менеджменту якості підприємства: теорія, методологія, практика: монографія / К. В. Фокіна-Мезенцева ; Міжнар. ун-т бізнесу і права. Херсон : Гельветика, 2018. 299 с.

35. Химиця Н. О. Ділова комунікація: навч. посіб. / Н.О.Химиця, О.О.Морушко ; Нац. ун-т "Львів. політехніка". Львів : Вид-во Львів. політехніки, 2016. 207 с.

36. Чистіліна Т. О. Етика та естетика : Навчальний посібник / Т.О.Чистіліна. – ЦУЛ, 2017. – 304 с.

37. Шпак Н. О. Комунікаційний менеджмент промислових підприємств: дис. ... д-ра екон. наук : 08.00.04 / Шпак Н. О ; Нац. ун-т "Львів. політехніка". Львів, 2011. 453 с.

38. Шпак Н. О. Основи комунікаційного менеджменту промислових підприємств: монографія / Н. О. Шпак ; Нац. ун-т "Львів. політехніка". Л. : Вид-во Львівської політехніки, 2011. 327 с.

39. Kuli Ch. Human nature and social order. *American Sociological Thought*. 1996. P.314-333.

40. Lasswell H. D. The structure and function of communication in society. *Bryson, (ed.) The Communication of Ideas*. N.Y. : Harper and Brothers, 1948.

41. Oliver, C. E. (1983). Communications management. *Project Management Quarterly*, 14(1), 28–30.

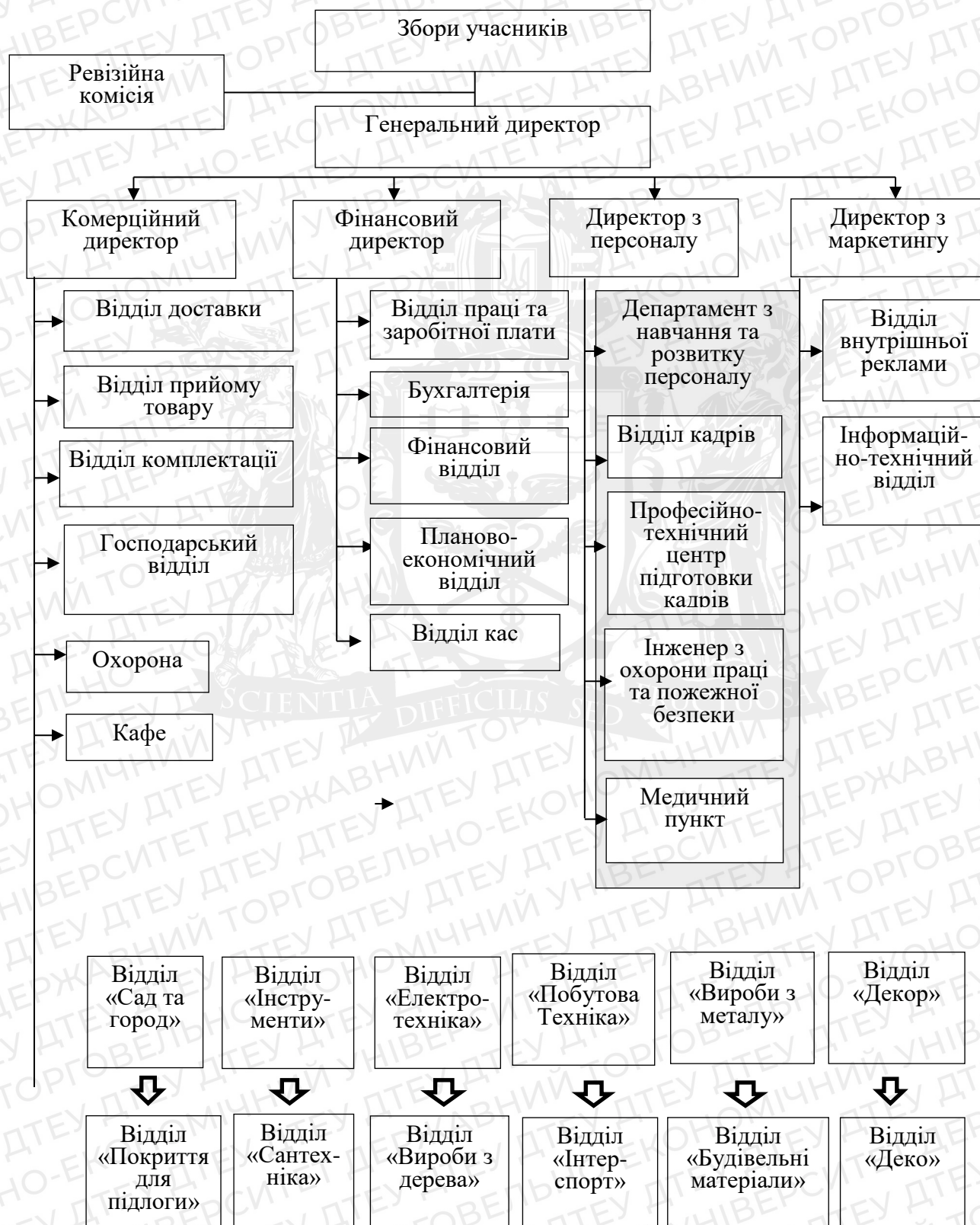
42. Communication and Management | Principles of Management





**ДОДАТКИ**

### Організаційна структура управління ТОВ «Епіцентр»





## Анкета для оцінки ефективності системи комунікацій

1 Блок. Оцінка поінформованості справ компанії.

1.1 Оценіть у % на скільки ви поінформовані про стан справ на підприємстві та основні події, що відбуваються в ньому;

1.2. Чи достатньо на вашу думку ви отримуєте інформації про справи компанії?

2 Блок. Оцінка джерел інформації

2.1 Звідки ви отримуєте інформацію про діяльність підприємства?

2.2 З яких джерел ви хотіли б отримувати інформацію?

3. Блок Оцінка відкритості керівництва

3.1 Керівництво по відношенню до співробітників досить відкрите??

3.2 Співробітники можуть безпосередньо звернутися до директора для вирішення поточних робочих питань?

4. Блок. Оцінка можливостей зворотного зв'язку

4.1 Які на підприємстві є можливості звернутися до керівництва?

4.2 Які види зворотного зв'язку з керівництвом, на ваш погляд, більш зручні?

21:49 docs.google.com

## Оцінка поінформованості працівників ТОВ "Епіцентр К" станом справ на підприємстві

Чтобы сохранить изменения, [войдите в аккаунт Google](#). [Подробнее...](#)

Оценить у % на скільки ви поінформовані про стан справ на підприємстві та основні події, що відбуваються в ньому

50%  
 100%  
 Другое: \_\_\_\_\_

Співробітники можуть безпосередньо звернутися до директора для вирішення поточних робочих питань?

Так  
 Ні  
 Другое: \_\_\_\_\_

Які на підприємстві є можливості звернутися до керівництва?

Наради  
 Електронні розсилки  
 Другое: \_\_\_\_\_

Які види зворотного зв'язку з керівництвом, на ваш погляд, більш зручні?

Електронні розсилки  
 розпорядження  
 Другое: \_\_\_\_\_

З яких джерел ви хотіли б отримувати

21:49 docs.google.com

Чи достатньо на вашу думку ви отримуєте інформації про справи компанії?

Так  
 Ні  
 Другое: \_\_\_\_\_

Звідки ви отримуєте інформацію про діяльність підприємства?

в голоносу офісі  
 я не отримаю  
 Другое: \_\_\_\_\_

Керівництво по відношенню до співробітників досить відкрите??

Так,досі відкрите  
 Ні  
 Другое: \_\_\_\_\_

Співробітники можуть безпосередньо звернутися до директора для вирішення

Які види зворотного зв'язку з керівництвом, на ваш погляд, більш зручні?

Електронні розсилки  
 розпорядження  
 Другое: \_\_\_\_\_

З яких джерел ви хотіли б отримувати інформацію?

З форуму підприємства  
 Усні повідомлення  
 Другое: \_\_\_\_\_

[Отправить](#) [Очистить форму](#)

Никогда не используйте формы Google для передачи паролей.  
 Компания Google не имеет никакого отношения к этому контенту. Сообщение о нарушении - [Условия использования](#) - [Политика конфиденциальности](#)

Google Формы



### Матриця SWOT-аналізу системи управління внутрішньо-організаційними комунікаціями ТОВ «Епіцентр К»

Сильні сторони	Можливості за рахунок сильних сторін	Подолання ризиків за рахунок сильних сторін
<p>1) Висока ступінь готовності персоналу (категорія керівників) включатися до системи реалізації проектного управління.</p> <p>2) Електронний документообіг.</p> <p>3) Усі категорії персоналу знайомі з документами, що регламентують систему управління проектами (розміщені на сайті установи).</p> <p>4) Нормативне закріплення регламенту комунікативних компетенцій держслужбовців у документах федерального та локального рівня.</p> <p>5) Вище середнього значення – оцінені параметри задоволеності працею: соціально-психологічний клімат.</p> <p>6) Низька плинність кадрів серед керівників та фахівців.</p> <p>7) Високий рівень відданості у персоналу з більшим стажем роботи (понад 5-7 років через довгострокові зобов'язання).</p> <p>8) Оптимальні умови та графік праці.</p> <p>9) Висока виконавська дисципліна у вищій ланці управління, керівників.</p> <p>10) Чинна система адаптації.</p>	<p>Розробка проекту вдосконалення управління комунікаціями та проекту вдосконалення процесу формування та розвитку комунікативної компетентності персоналу.</p> <p>Підвищення кваліфікації персоналу.</p> <p>Збільшення цінності професіоналізму, відповідальності працівників. Участь персоналу у побудові та зміцненні системи лояльності.</p>	<p>Постійне підвищення кваліфікаційного рівня персоналу.</p> <p>Удосконалення процедури найму та відбору персоналу.</p> <p>Оптимізація та впровадження нових принципів та підходів до оплати праці та мотивації персоналу.</p> <p>Реалізація програми розвитку персоналу; організація роботи з молодими фахівцями.</p>
Слабі сторони	Використання можливостей для усунення слабих сторін	Загрози при збереженні слабких сторін
<p>1) Відсутність концепції, програми, алгоритму, які б формували систему управління комунікаціями.</p> <p>2) Не використовуються методи діагностики та оцінки рівнів системи управління комунікаціями.</p> <p>3) Розвинуті над повною мірою все 5 складових системи внутрішньо-організаційних комунікацій, передусім, технічний і соціальний модуль.</p> <p>4) Проектні рішення мають локальний характер, відсутня методичний інструментарій з метою оцінки ефективності реалізованих проектних управлінських рішень.</p>	<p>Підвищення інноваційної готовності персоналу, ініціативності.</p> <p>Мотивація та утримання висококваліфікованих спеціалістів, з досвідом роботи.</p> <p>Вдосконалення системи навчання персоналу.</p> <p>Удосконалення комунікаційної взаємодії з</p>	<p>Збільшення втрат використання фонду робочого дня. Відірваність організаційної культури від цілей організації. Втрата поваги до керівників, підвищення конфліктності, стресів.</p> <p>Ослаблення репутації та іміджу.</p> <p>Підвищення опору</p>

<p>5) Незадоволеність персоналу (категорія фахівці та робітники):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- оплатою праці;</li> <li>- можливістю пройти навчання та закріпити нові компетенції;</li> <li>- системою ротації та можливостями професійного зростання (кадрового резерву).</li> </ul> <p>6) Низький рівень командо утворення, лідерства, лояльності.</p> <p>7) Низький рівень розвитку комунікативної компетентності працівників.</p> <p>8) Низький рівень оцінки результатів навчання, підвищення кваліфікації.</p> <p>9) Неєфективна система делегування, зворотний будується на засадах авторитарного стилю управління.</p> <p>10) Проблема утримання кваліфікованого персоналу з досвідом роботи..</p>	<p>урахуванням етапів прийняття управлінських рішень у процесі проектного управління.</p> <p>Підвищення задоволеності працюю.</p> <p>Підвищення продуктивність праці.</p> <p>Збільшення плинності кваліфікованих кадрів..</p>	<p>персоналу організаційним змін у системі проектного управління, навчання, мотивації.</p> <p>Зниження рівня лояльних співробітників..</p>
--	---	--

*Джерело: власна розробка*



### Мета проблемних зон розвитку комунікативної компетентності персоналу

#### ТОВ «Епіцентр К»

Проблема	Мета
Низький рівень аперцептивних здібностей	Розвиток уміння сприймати та розуміти іншу людину, розвиток уміння слухати співрозмовника, оцінювати соціально-психологічний настрій партнерів зі спілкування; розвиток уміння відстежувати та адекватно інтерпретувати вербальні та не вербальні сигнали учасників комунікації (проектної групи), використання адекватного стилю взаємодії з групою чи окремими респондентами, розвиток уміння прогнозувати розвиток комунікативного процесу, а також уміння визначати та регулювати у спілкуванні емоційний настрій
Низький рівень асертивності	Формування асертивності в умовах включеності в управління, а саме здатності вирішувати певне питання чи проблему, усвідомлюючи або розуміючи інших людей, залучених до неї, не обмежувати їх інтереси, розумно та вміло захищати інтереси своєї сторони
Низький потенціал спілкування	Підвищення комунікативних здібностей; формування відкритості та дружелюбності при спілкуванні як з колегами, так і з різними групами населення.

*Джерело: власна розробка*

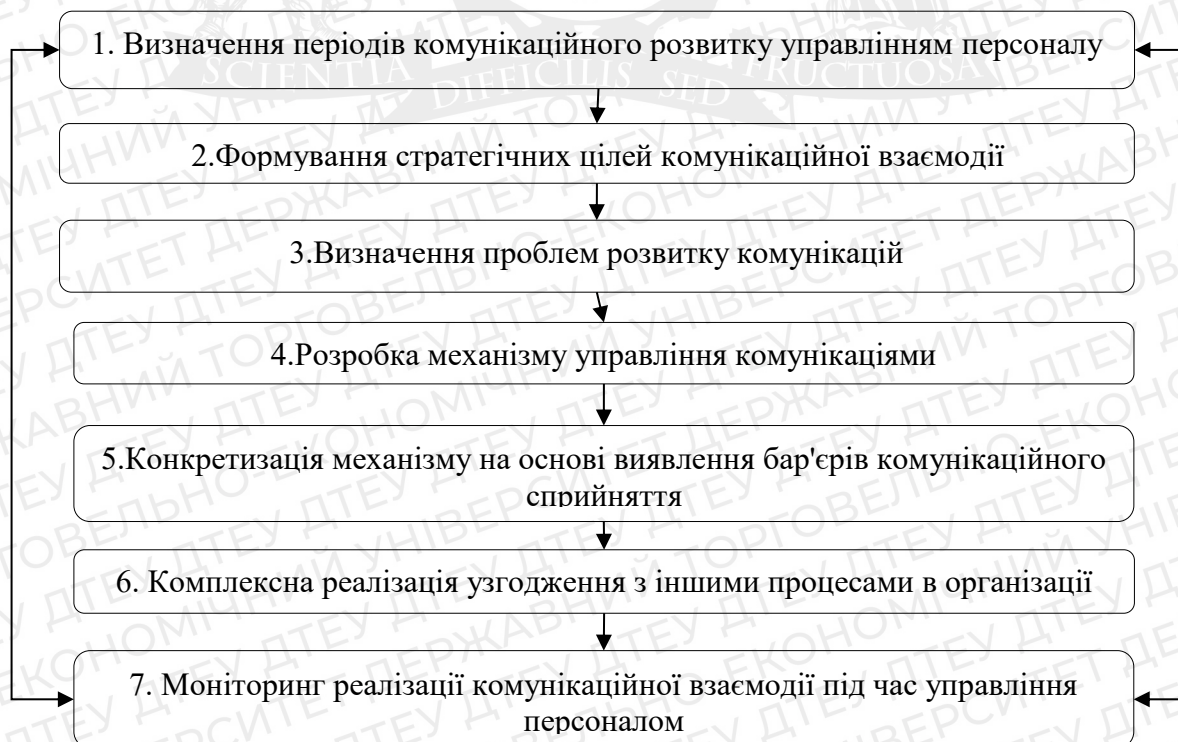


Рис.Г.1 Оптимальний алгоритм формування комунікаційних компетенцій

*Джерело: власна розробка*

Сума витрат на заходи щодо вдосконалення управління процесу формування ефективних комунікацій в управлінні підприємством ТОВ

«Епіцентр – К»

№	Найменування заходу	Сума, грн.
1	Навчання персоналу за програмами (планами) професійної перепідготовки та підвищення кваліфікації	42000
2	Організація курсів підвищення кваліфікації «Комунікативні компетенції співробітників ТОВ «Епіцентр К»	15 * 5200 = 78000
3	Вебінар для фахівців «Алгоритм досягнення мети»	6000
4	Вебінар для керівників і фахівців «Управління комунікаціями проекту»	6000
5	Тренінг для фахівців «Боротьба з запереченнями»	8000
6	Тренінг для керівників «Успішний лідер»	8000
7	Семінар «Тайм менеджмент»	Безкоштовно
8	Проведення конкурсу «Молодий лідер»	10000
9	Організація та проведення внутрішньо-корпоративного заходу «Тиждень ділового спілкування»	8000
10	Надання заходів в формі проектних документів, розроблених програм, положень, планів, ознайомлювальних листів на затвердження керівникам	у рамках заробітної плати. 1000 грн. (витрачені ресурси).
	Разом	167000

Джерело: власна розробка



## Реєстр ризиків заходів

№ п/п	Ризик	Очікувані наслідки настання ризику	Заходи щодо попередження настання ризику	Дії у випадку настання ризику
1.	Не до фінансування / Несвоєчасне фінансування заходів	Недостатнє фінансування приведе до неможливості реалізації певних програм, проектів/Несвоєчасне фінансування приведе до пролонгації термінів програм	Контроль процесу надходження фінансових коштів з боку керівництва. Розробка регламенту фінансового супроводу програм	Використання залучених інвестицій. Управління змінами, перерозподіл бюджету, скорочення обсягу робіт
2.	Організаційні зміни та кадрові перестановки	Зміна команди ініціативних заходів, зацікавлених у реалізації осіб, зміна функціональної підпорядкованості членів команди	Формування системи управління змінами. Відстеження прогресу, результатів. Закріплення командних ролей за людиною, а не за посадою.	Управління змінами (внесення змін у документацію кожною програмою)
3.	Підвищення розцінок на послуги з підготовки та перепідготовки працівників при формуванні програми навчання	Збільшення бюджету заходів щодо навчання. Невиконання обсягів робіт	Закладка до бюджету «Буферного фонду». Попередня оплата програм навчання. Укладання договорів з виконавцями робіт з фіксованою ціною. Включення в програму навчання заходу, не вимагають витрат.	Перерозподіл бюджету. Фокус на корпоративному навчанні, наставництві
4.	Збільшення термінів реалізації заходів	Погіршення фінансових показників до та після реалізації заходів. Відхилення від плану.	Прогностична та аналітична робота в рамках кожної події. Контроль за результатами.	Управління змінами (Внесення змін у документацію)
5.	Опір персоналу організаційним змінам	Підвищення рівня конфліктності. Зниження всіх видів дисципліни. Невдоволення керівництвом. Без ініціативність.	Перед кожним заходом – підготовчий етап, роз'яснювальна робота, постановка цілей. Ознайомлення з результатами.	Розширення векторів зворотного зв'язку. Наради, планерки, особисті зустрічі, тощо.

*Джерело: власна розробка*



Ім'я користувача:  
приховано налаштуваннями конфіденційності

ID перевірки:  
1015597141

Дата перевірки:  
14.06.2023 10:49:02 EEST

Тип перевірки:  
Doc vs Internet + Library

Дата звіту:  
14.06.2023 10:49:49 EEST

ID користувача:  
100008040

Назва документа: ВКР Левкович на перевірку 2

Кількість сторінок: 42 Кількість слів: 8732 Кількість символів: 70583 Розмір файлу: 266.06 KB ID файлу: 1015245918

**3.97%**

**Схожість**

Найбільша схожість: 0.48% з Інтернет-джерелом ([https://studopedia.com.ua/1\\_37628\\_vidi-komunikatsii-v-upravlinni.htm](https://studopedia.com.ua/1_37628_vidi-komunikatsii-v-upravlinni.htm))

3.62% Джерела з Інтернету 246

Сторінка 44

0.84% Джерела з Бібліотеки 104

Сторінка 45

**0% Цитат**

Вилучення цитат вимкнене

Вилучення списку бібліографічних посилань вимкнене

**0%  
Вилучень**

Немає вилучених джерел