

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЛІНГВІСТИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Кафедра менеджменту і маркетингу

Кваліфікаційна робота бакалавра з менеджменту

**на тему: «УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ ВНУТРІШНІХ КОМУНІКАЦІЙ
В СУЧАСНІЙ ОРГАНІЗАЦІЇ»
(на прикладі ТОВ «Мелетта Груп»)**

*Допущено до захисту
«__» _____ року*

Студентки групи М 02 – 15
факультету економіки і права
освітньо-професійної програми
Менеджмент комерційної діяльності
за спеціальністю 073 Менеджмент
Шутової Євгенії Владиславівни

*Завідувач кафедри
менеджменту і маркетингу*

Науковий керівник:
кандидат економічних наук, доц.
Оленцевич Н. В.

_____ Тарасюк М. В.
(підпис)

Національна шкала _____
Кількість балів _____
Оцінка ЄКТС _____

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ ВНУТРІШНІХ КОМУНІКАЦІЙ В СИСТЕМІ ДІЯЛЬНОСТІ СУЧАСНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ	7
1.1. Теоретичні підходи до визначення сутності поняття «комунікація»	7
1.2. Комунікаційний процес та особливості існування каналів внутрішньої комунікації	11
1.3. Шляхи та проблематика формування комунікаційної стратегії всередині організації.....	16
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ ВНУТРІШНІХ КОМУНІКАЦІЙ НА ПРИКЛАДІ ТОВ «МЕЛЛЕТА ГРУП»	22
2.1. Загальна фінансово-економічна характеристика діяльності ТОВ «Меллета Груп» як суб'єкта господарювання	22
2.2. Аналіз процесу внутрішньої комунікації персоналу ТОВ «Меллета Груп».....	30
2.3. Оцінка ефективності внутрішнього комунікаційного процесу персоналу ТОВ «Меллета Груп»	39
РОЗДІЛ 3. ОБҐРУНТУВАННЯ ОСНОВНИХ НАПРЯМКІВ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ КОМУНІКАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ У ТОВ «МЕЛЛЕТА ГРУП»	56
3.1. Пропозиції щодо формування інформаційного забезпечення комунікаційних процесів ТОВ «Меллета Груп».....	56
ВИСНОВКИ	63
РЕЗЮМЕ	66
RESUME	68
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	70
ДОДАТКИ	76

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Корпоративні комунікації викликають все більший інтерес дослідників не тільки в силу особливого, міждисциплінарного положення, але і в силу високої практичної та економічної значущості для життєдіяльності підприємств, фірм, інших організацій. Дана тема вивчається спеціалістами з комунікації, психологами, соціологами, економістами, фахівцями з управління, що активно розробляється практиками. Ускладнення ринкових процесів, розвиток інформаційних технологій вимагають зміни бізнес-схем і принципових змін комунікацій, які сьогодні створюють нові цінності, змінюють технології, системи роботи з клієнтами. У свою чергу, інформаційні технології, що дозволяють ефективно реагувати на виклики часу, як і саме інформаційне середовище, впливають на загальні процеси економічного і соціально-політичного розвитку.

Сьогодні в поняття корпоративних комунікацій входить весь спектр інформаційних взаємодій організації. У це поле включено внутрішні корпоративні комунікації, які перестають сьогодні займати другорядне місце, саме на них повинна будуватися цілісна система комунікацій сучасної організації, щоб задовольнити новим вимогам до точності і правдивості інформації.

Питання розвитку та підвищення ефективності функціонування внутрішніх комунікацій організацій досліджували такі зарубіжні та вітчизняні вчені, як В. Парето, П. Самуельсон, Р. Коуз, Й. Шумпетер, Е. Долан, К. Макконелл, С. Брю, М. Портер, В. М. Геєць, І. І.Лукінов, П. Т. Саблук, О. С. Віханський, О.І. Наумов та інші. В той же час, практика показує, що потрібні додаткові глибокі наукові дослідження з питань чіткої організації внутрішньої комунікації в середовищі сучасної організації, і,

перш за все, її формування в нових умовах господарювання, і, швидкого розвитку науково – технологічного процесу.

Мета і завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи бакалавра є уточнення сутності та особливостей сучасної системи внутрішньої комунікації в середовищі сучасного підприємства в умовах висококонкурентного ринку, розроблення рекомендацій щодо ефективних управлінських рішень у сфері розробки та просування внутрішньої комунікації підприємства. Для досягнення цієї мети визначено вирішення таких основних завдань:

1) визначити економічну сутність та значення дефініції «комунікація», а також особливості формування ефективного комунікативного стилю серед працівників сучасного підприємства;

2) розглянути підходи до створення та управління комунікаційним процесом та каналів внутрішньої комунікації сучасної організації;

3) дослідити шляхи та проблематику формування комунікаційної стратегії в системі сучасної організації;

4) дати оцінку ефективності комунікаційного процесу та фінансового стану ТОВ «Меллета Груп» в умовах зростання конкуренції в сфері ресторанних послуг;

5) сформулювати основні напрямки вдосконалення стану комунікаційної стратегії ТОВ «Меллета Груп» на прикладі оптимізації інформаційного забезпечення на основі внутрішніх комунікаційних процесів.

Об'єктом дослідження є процес формування та ефективного використання політики внутрішньої комунікації серед працівників сучасного підприємства.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних і прикладних аспектів підвищення ефективності управління політикою внутрішньої комунікації на прикладі ТОВ «Меллета Груп».

Емпіричною базою дослідження в кваліфікаційній роботі бакалавра виступає Товариство з обмеженою відповідальністю «Меллета Груп», на матеріалах якого здійснюється ґрунтовний прикладний аналіз фактичного стану досліджуваної проблеми.

Методи дослідження. Теоретичною основою кваліфікаційної роботи бакалавра є діалектичний метод пізнання економічних явищ і процесів у безперервному їх розвитку та взаємозв'язку. Для досягнення поставленої мети в кваліфікаційній роботі використовувались такі методи: діалектичний і абстрактно-логічний – при узагальненні теоретичних і методичних положень політики внутрішньої комунікації на підприємстві; монографічний – у висвітленні поглядів вчених на досліджувані в роботі проблеми, вивченні в ретроспективі розвитку комунікаційного менеджменту вітчизняного та зарубіжного досвіду в цій сфері; економіко-статистичний – для аналізу кількісних і якісних показників стану та розвитку досліджуваного підприємства.

Інформаційною базою дослідження слугували нормативні та законодавчі документи України, праці провідних вітчизняних і зарубіжних вчених з питань ефективного управління політикою комунікативного менеджменту організації, дані спеціалізованих періодичних, електронних видань, інші літературні джерела.

Наукова новизна одержаних результатів. Наукову новизну проведеного дослідження становить сукупність одержаних результатів теоретико-методологічного та практичного характеру.

Практичне значення одержаних результатів полягає у розробці і обґрунтуванні пропозицій щодо підвищення ефективності в управлінні

внутрішньою комунікацією досліджуваного підприємства на основі вивчення зарубіжного досвіду в даній сфері.

Апробація результатів дослідження. Основні положення кваліфікаційної роботи бакалавра доповідались та отримали позитивну оцінку на Міжнародній науково-практичній конференції «Ad Orbem per Linguas. До світу через Мови» 17 – 19 березня 2020 року. (Шутова Є.В.: «Управління внутрішніми комунікаціями в організації»).

Структура й обсяг кваліфікаційної роботи бакалавра. Кваліфікаційна робота бакалавра складається зі вступу, трьох розділів, висновків, резюме (українською та англійською мовами), переліку використаних джерел, додатків. Загальний обсяг роботи – 78 сторінок комп’ютерного тексту, вона містить 8 таблиць, 7 рисунків, 2 додатки, список використаних джерел із 58 найменувань

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ ВНУТРІШНІХ КОМУНІКАЦІЙ В СИСТЕМІ ДІЯЛЬНОСТІ СУЧАСНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Теоретичні підходи до визначення сутності поняття «комунікація»

З абзацу

Дослідження теоретичних засад щодо трактування змісту внутрішніх комунікацій організацій, перш за все, потребує визначення сутності поняття «комунікація». Трактують терміну «комунікація» досить багато і залежать вони від підходів, що використовуються авторами (лінгвістичний, філософський, психологічний, соціальний, економічний) (див. рис. 1.1.). При цьому, навіть у межах одного підходу поняттям «комунікація» характеризують різні процеси (див. табл. 1.1.) [40, с. 126].

Таблиця 1.1.

Підходи до визначення поняття «комунікація»

№ п/п	Трактування поняття «комунікація»	Автор, джерело
1.	Комунікація – процес і результат обміну інформацією	М. В. Плотніков [34]
2.	Комунікація є передачею інформації між двома автономними системами, якими є дві людини	Г. Г. Почепцов [35]
3.	Комунікація – передача інформації, ідей, почуттів і т. п., шляхом використання символів – слів, зображень, цифр і т. п.	Б. Берлесон, Г. Стейнер [4]
4.	Комунікація – універсальна реальність соціального існування, вираження здатності суспільної людини до співіснування, яке є незаперечною умовою життя	Н. К. Петрук [33]
5.	Комунікація – механізм, завдяки якому людські стосунки можуть існувати і розвиватися, тобто будь-які символи розуму, разом із засобами передачі їх у просторі і часі	Ч. Кулі [29]
6.	Комунікація – це також вербальні та невербальні стосунки, обмін інформацією, поводження, порозуміння і його спроба, зв'язки, взаємозалежність тощо	О. О. Беляков [6]
7.	Комунікація – це, перш за все, спосіб діяльності, який полегшує взаємне пристосування діяльності людей. Це такий обмін, який забезпечує кооперативну взаємодопомогу, роблячи можливою координацію дій більшої складності	Д. Льюїс, Н. Гауер [37]

Продовження таблиці 1.1.

8.	Комунікація – це процес, за допомогою якого керівники розвивають систему надання інформації, передачі відомостей великій кількості людей в середині організації та окремим індивідуумам та інститутам за її межами	Б. З. Мільнер [27]
9.	Комунікація – обмін інформацією, у результаті якого керівник отримує інформацію, необхідну для прийняття ефективних рішень, і доводить її до відома співробітників	Ф. І. Хміль [48]
10.	Комунікація – це інформаційно-психологічні зв'язки між ринковими суб'єктами (споживачами, постачальниками, посередниками і т.д.), які встановлюються для забезпечення їх господарської діяльності з метою підтримування довготривалих взаємовигідних стосунків між ними в процесі створення певних цінностей	Т. О. Примак [36]
11.	Комунікація – це комплекс заходів, спрямований на встановлення двостороннього зв'язку між підприємствами споживчої кооперації та іншими суб'єктами ринку за допомогою відповідних інструментів, для посилення ефективності та впливової діяльності на ринку	Яловега Н. І. [52]

Джерело: [40, с.127]



Рис. 1.1. Міждисциплінарний взаємозв'язок у визначенні сутності поняття «комунікація»

(Джерело: розроблено автором)

На підставі проведеного аналізу, щодо підходів визначення сутності поняття «комунікація», можна зробити висновок, що це діяльність, яка пронизує усі без виключення сфери існування суспільства. У загальному вигляді процес комунікації – це обмін інформацією між людьми. У соціальних науках робиться акцент на ролі суб'єкта в процесі комунікації: вивчається процес міжособової комунікації, обміну і передачі емоційного та інтелектуального змісту. Процес комунікації як філософська категорія – смисловий та ідеально змістовний аспект соціальної взаємодії людей. З точки зору маркетологів процес комунікації є зв'язком між учасниками ринку, який повинен забезпечити ефективне ведення господарської діяльності. З точки зору економіки процес комунікації є засобом розвитку системи надання інформації, її передачі великій кількості осіб всередині підприємства та за його межами.

Автором під комунікацією пропонується розуміти як багатогранний соціально обумовлений процес обміну інформацією за допомогою комунікаційних інструментів і засобів з метою ефективного здійснення взаємодії внутрішнього і зовнішнього середовищ організації.

Аналіз поглядів фахівців [40, с. 128] у сфері управління комунікаціями дозволив уточнити їх значення на підприємстві як:

- 1) інструмента інтеграції всіх видів діяльності;
- 2) середовища та механізму управління;
- 3) засобу забезпечення гнучкості та адаптивності підприємства;
- 4) інструмента розвитку кадрового та інноваційного потенціалу;
- 5) інструмента формування організаційної культури на основі цілісності цілей та цінностей.

Дослідниками комунікації діляться на дві категорії: внутрішні та зовнішні.

Зовнішні комунікації – комунікації, які здійснюються між організацією і факторами її зовнішнього середовища. Одним з основних завдань є встановлення взаємозв'язку із існуючими і потенційними споживачами. Такий взаємозв'язок відбувається через маркетингові засоби: реклама, PR (зв'язок з громадськістю), звіти про діяльність компанії в пресі, імідж організації, участь у виставках, а також через торгівельні організації. З метою налагодження і здійснення даного виду комунікацій більшість компаній створюють спеціальні відділи чи підрозділи, що сприяє налагодженню досить міцних відносин зі споживачами. За рахунок даних комунікацій організації також підтримують зв'язки з представниками державних і політичних структур, використовуючи лобі, підтримуючи різні політичні акції. Отже, зовнішні комунікації в основному відбуваються у двох напрямках – всередині фірми і поза її межами. Мета перших – отримати якомога повнішу і достовірнішу інформацію про середовище господарювання шляхом аналізу даних, опублікованих у засобах масової інформації та офіційних документах, через конфіденційні джерела, чутки тощо. Мета других – повідомити споживачам, партнерам, конкурентам про стан справ в організації і сформувані у них позитивне сприйняття її діяльності.

Внутрішні комунікації – комунікації, що здійснюються в середині підприємства між підрозділами та працівниками. Майже всі комунікації всередині підприємства є формальними (див. рис. 1.2).

Усе зазначене дозволяє віднести комунікації до стратегічних ресурсів, що мають велике значення для стійкого функціонування підприємства. Отже, із зазначених вище роздумів щодо пояснення терміну «комунікація», можна зробити висновок щодо трактування терміну Внутрішня комунікація, на яке ми будемо спиратись в подальшому дослідженні даної теми кваліфікаційної роботи:

Внутрішні комунікації (ВК) на підприємстві – це канали зв'язку, за допомогою яких підприємство взаємодіє з внутрішніми цільовими групами. Вони будуть стосуватися конкретного працівника, підрозділу чи передбачати інформацію для підприємства загалом.

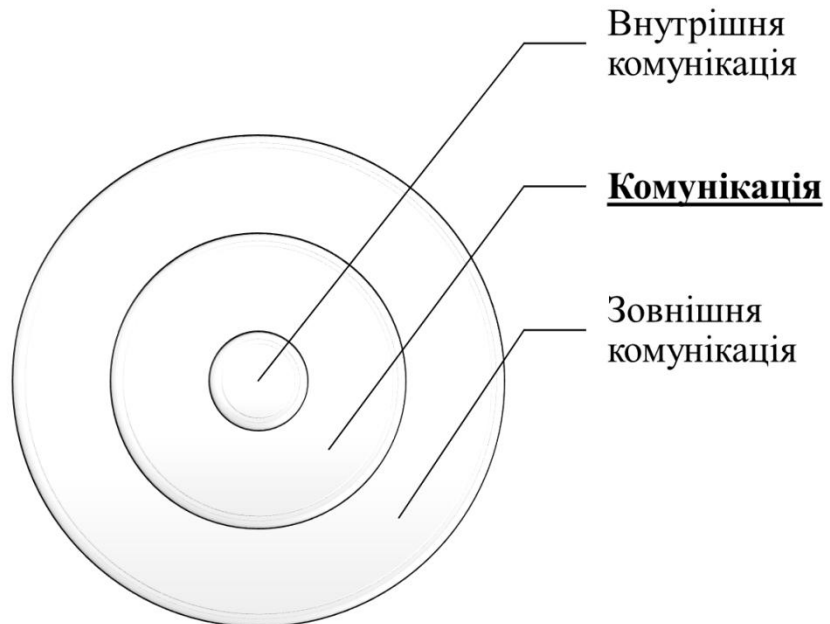


Рис. 1.2. Схематичне зображення процесу «комунікація» в організації
(Джерело: розроблено автором)

1.2. Комунікаційний процес та особливості існування каналів внутрішньої комунікації

З абзацу

Комунікаційний процес – процес обміну інформацією між двома чи більше людьми, в результаті якого відбувається не тільки прийняття інформації одержувачем, а й її розуміння.

Основною метою комунікаційного процесу є забезпечення розуміння інформації, що є предметом обміну, тобто повідомлень. Відповідно головне завдання – забезпечення ефективного обміну інформацією.

Загалом будь-який комунікаційний процес є сукупністю базових елементів, серед яких можна виділити наступні [52]:

- 1) відправник – особа, яка генерує ідею, збирає і систематизує інформацію, призначену для передавання, формує повідомлення та передає його;
- 2) повідомлення – інформація, закодована за допомогою символів;
- 3) канал – засіб, за допомогою чи з використанням якого відбувається передача інформації у вигляді повідомлення від відправника (адресанта) до одержувача (адресата);
- 4) одержувач – особа, для якої призначена інформація, що передається, яка певним чином приймає й інтерпретує повідомлення відправника;
- 5) зворотний зв'язок – реакція одержувача на отриману інформацію після її декодування.

Комунікаційний процес починається тоді, коли одна особа (відправник) вирішує повідомити якийсь факт, ідею чи іншу інформацію іншій особі (отримувачу) (див. рис. 1.3.).

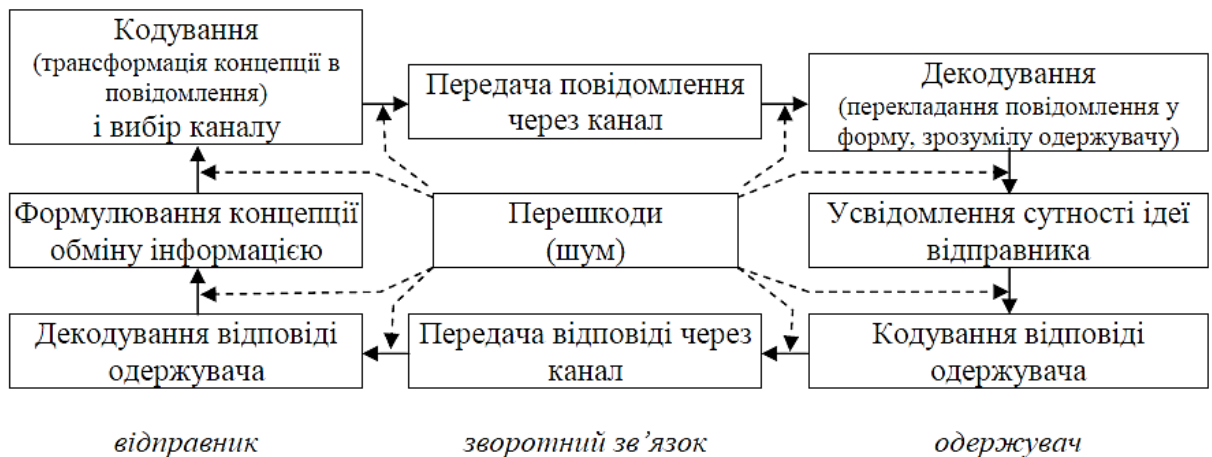


Рис. 1.3. Схематичне зображення комунікаційного процесу
(Джерело: розроблено за матеріалами [9])

Ця інформація є важливою для відправника і він вважає, що її можна використати для досягнення певних цілей, обговоривши попередньо це з іншою зацікавленою людиною. Для цього відправник так подає інформацію

(ідею), щоб вона була своєчасно прийнята отримувачем і дала йому можливість вірно інтерпретувати ситуацію. Останнє можливе у тому разі, коли ідея буде передана у вигляді зручного для сприйняття повідомлення, яке надійде отримувачу за допомогою такого засобу (каналу), який мінімізує її спотворення, забезпечить потрібну швидкість передачі і дасть змогу без особливих зусиль розкодувати надіслану інформацію.

Отже, всі елементи у своїй сукупності об'єднуються в рамках єдиного комунікаційного процесу, який складається з наступних 4 базових етапів (див. рис. 1.4.):

- 1) зародження ідеї;
- 2) кодування її та вибір каналу;
- 3) передача;
- 4) декодування.



Рис. 1.4. Схематичне зображення внутрішнього комунікаційного процесу в організації

(Джерело: розроблено автором)

На першому етапі зародження ідеї відбувається формулювання концепції обміну інформацією, визначення того, що, в якій формі, з якою метою повинно бути передано. На даному етапі відправником повинна бути чітко усвідомлена відповідність концепції комунікації конкретній ситуації, тобто визначено рівень доцільності обміну певною інформацією в даний чи чітко визначений період часу.

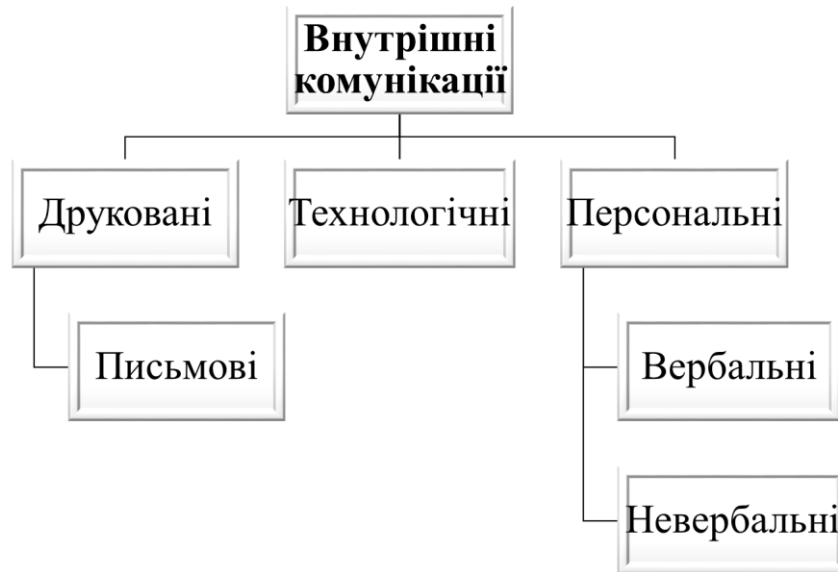


Рис. 1.5. Типологічна систематизація внутрішніх комунікацій в організації
(Джерело: розроблено за матеріалами [45])

На наступному етапі відбувається кодування інформації та вибір каналу його передачі. Кодування – це процес трансформації (перетворення) концепції комунікації у повідомлення за допомогою слів, інтонацій голосу, рисунків, жестів, виразів обличчя тощо. Таким чином, повідомлення є реальним фізичним продуктом процесу кодування інформації, в якому переконливо описано ситуацію, яка потребує втручання, визначено ставлення до неї відправника (стурбованість, здивування тощо), пояснено, яким чином певна ситуація стосується одержувача і чому саме йому передається інформація. Цільова спрямованість повідомлення повинна бути виражена у тому, що в ньому необхідно визначити, яких саме дій відправник чекає від одержувача. Всі ці елементи формують структуру повідомлення (див. рис. 1.5.).

Важливим на даному етапі є також вибір каналу передачі повідомлення, оскільки навіть за умов ефективного кодування інформації. На цьому ж етапі вибирається канал передачі повідомлення.

Канал комунікації – це засіб, за допомогою якого передається інформація (пошта, телефон, мережа Інтернет тощо). Таким чином, відправник при передачі повідомлення повинен визначити, в якій формі воно буде передаватися: письмовій, усній, графічній. Існують два види каналів комунікації: формальні та неформальні [40].

На вибір каналу комунікації впливають:

- тип символів, що використовуються для кодування інформації;
- характер повідомлення, що передається;
- вагомість і привабливість даного каналу для одержувача повідомлення;
- конкретні переваги або недоліки того чи іншого типу каналу.

Для підвищення результативності комунікації рекомендується використовувати два або більше каналів для передавання одного і того самого повідомлення. Найбільш поширеним є використання таких каналів передачі інформації як за допомогою усного мовлення в ході конференцій, семінарів, нарад, використання телефонного, поштового чи електронного зв'язків.

На наступному етапі відбувається безпосередня передача повідомлення – фізична доставка повідомлення від відправника до одержувача, а також етап його отримання одержувачем, тобто декодування. Декодування означає перекладання отриманого повідомлення у форму, зрозумілу для отримувача. Кожний відправник прагне, щоб його повідомлення після декодування повністю відображало ту ідею, яку він прагнув донести до одержувача. На практиці це виявляється, в більшості випадків, досить ускладненим. Досить часто одержувач тлумачить сутність та зміст повідомлення інакше, ніж його

розумів відправник. Найбільшу негативну роль в даному разі відіграє невірний вибір каналу комунікацій, а також наявність на всіх етапах комунікаційного процесу такого елемента, як перешкоди (шум) (більш детально див. Додаток А, табл. А.1.1.).

Перешкоди – це будь-які додаткові сигнали, непередбачені джерелом інформації, які спотворюють повідомлення, викривлюють його сутність або зміст, спричиняють помилки в його передачі. Перешкоди практично завжди супроводжують комунікації. До основних видів перешкод відносяться стенографічні помилки, помилки друкарок, телетайпа, неправильне тлумачення проголошеної фрази тощо. Діяльність менеджера при управлінні комунікаціями в організації спрямована на з'ясування причин шумів і послабленням їх впливу на процес обміну інформацією [40].

Комунікаційний процес вважається завершеним, коли отримувач показав своє розуміння інформації відправнику. Для цього застосовується зворотний зв'язок, у ході якого і проясняється, наскільки вірно зрозуміла інформація отримувачем. Зворотний зв'язок може бути як вербальним (підтвердження розуміння інформації через обмін репліками), так і невербальним (вираз очей, жести тощо). Він дає змогу встановити міру розуміння співрозмовником повідомлення, довіру до нього і згоди з ним, а отже, зменшує ризик прийняття ним неправильних рішень щодо наступних дій. Відповідно до того, наскільки точними є дії, що виконує адресат, можна стверджувати про ефективність чи неефективність комунікаційного процесу.

1.3. Шляхи та проблематика формування комунікаційної стратегії всередині організації

3 абзацу

Оскільки комунікація є однією з найважливіших складових управління, керівнику необхідно намагатися ознайомитися з комунікаційним процесом, виявляти проблеми на кожному його етапі й намагатися усунути його з метою збільшення ефективності передачі й сприйняття інформації.

Розробку програми внутрішніх комунікацій слід починати з загальної оцінки управлінського середовища. Потім вивчити організаційну структуру і тип вже існуючих комунікацій. Щоб оцінити нинішній стан колективу і ступінь задоволеності працівників, необхідно провести невелике внутрішнє дослідження і встановити, які форми комунікацій працівники вважають найбільш доцільними і ефективними. Результати перевірки покажуть, чи можна вже зараз вводити в компанії нові види комунікацій, або виявлять деякі складності, напруженість в колективі [37, с. 81].

Вдало визначена та в подальшому сформована стратегія внутрішньої комунікації значною мірою передбачає заохочення персоналу більш ефективно виконувати свою роботу, згуртовуючи всіх навколо спільної мети. Чітка, коротка та послідовна комунікація навчає працівників та дозволяє їм належно оцінити бачення, програми та проекти їх керівництва та є вагомим фактором сконцентрованості, продуктивності та відданості працівників. Із внесенням до механізму підприємства внутрішніх комунікацій набагато більша ймовірність того, що співробітники долучаються до цінностей та цілей підприємства, пропонуючи зворотний зв'язок та нові ідеї.

Існують певні причини використання стратегії внутрішньої комунікації. Перш за все, успішних зовнішніх комунікацій недостатньо для здійснення ефективних загальних комунікацій. Усі службовці повинні брати участь у процесі, адже лише 7-10 % загальних комунікацій підприємства надходить від інформаційного відділу, а більше ніж 90 % доноситься з вуст персоналу інших відділів або іншими особами, що пов'язані з підприємством. Основні цілі формування системи внутрішніх комунікацій подані на рис. 1.6. [40, с.132].

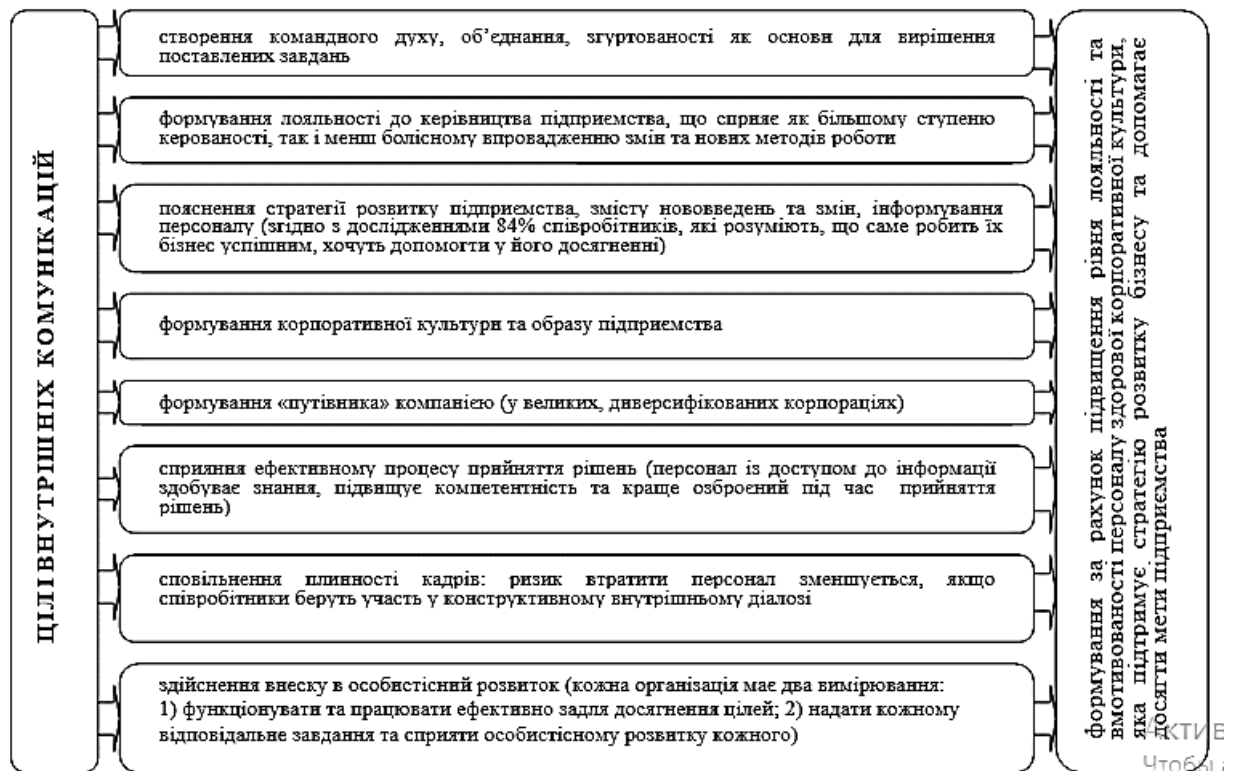


Рис. 1.6. Основні цілі внутрішніх комунікацій
(Джерело: за матеріалами [39, 40, 45])

Відтак, на основі проведеного аналізу виокремлено основну мету ВК – формування за рахунок підвищення рівня лояльності та вмотивованості персоналу здорової корпоративної культури, яка підтримує стратегію розвитку бізнесу та допомагає досягти мети підприємства.

Проте на шляху ефективних комунікацій на всіх етапах діяльності підприємства існує безліч бар'єрів як між особового характеру (індивідуальне сприйняття та інтерпретація змісту повідомлення; обмеженість інформаційної ємності сприйняття (короткочасної пам'яті); невміння слухати іншу людину тощо), так і різного роду організаційні, технічні і т. п. перешкоди (спотворення змісту повідомлення; інформаційне перевантаження існуючої системи комунікацій тощо) (див. Додаток Б, табл. Б.1.1.), і відповідно різного ступеня складності для подолання.

Відповідно для мінімізації впливу чи подолання кожного із зазначених бар'єрів існують певні заходи, застосування яких має бути комплексним, враховувати особливості всіх учасників даного процесу комунікації, мати в

основі принцип зворотного зв'язку (зокрема, при подоланні особистісних перешкод) [40].

Для підвищення ефективності міжособистісних комунікацій необхідно:

- 1) пояснювати свої ідеї до того, як почнете їх висловлювати (передавати іншим людям);
- 2) бути сприйнятливими до можливих семантичних проблем;
- 3) стежити за виразом свого обличчя, жестами, позою, інтонаціями;
- 4) висловлювати відкритість і готовність розуміти;
- 5) домагатися встановлення зворотного зв'язку, використовуючи певні прийоми (задавати питання; просити співрозмовника переказати ваші думки; оцінювати мову поз, жестів й інтонацій співрозмовника, які можуть вказувати на замішання і нерозуміння; контролювати перші результати роботи; завжди бути готовим відповісти на питання).

Шляхи подолання організаційних комунікаційних бар'єрів:

- 1) створення системи зворотного зв'язку;
- 2) регулювання інформаційні потоки;
- 3) розроблення управлінських дій для полегшення обміну інформацією по вертикалі і горизонталі;
- 4) розроблення системи збору пропозицій;
- 5) використання внутрішньо організаційні інформаційні системи: корпоративні друковані видання, стінгазети, стенди, Інтранет і т. п.;
- 6) застосування досягнення сучасних інформаційних технологій.

Одним із шляхів подолання ряду зазначених бар'єрів також є дотримання принципів формування системи внутрішніх комунікацій на підприємстві (див. табл. 1.2.).

Таблиця 1.2.

Принципи побудови системи внутрішніх комунікацій підприємства

№ п/п	Принцип	Сутність
1.	Системність	Передбачає організування системи комунікацій як комплекс взаємозв'язаних елементів, що утворюють систему й її подальшу консолідацію із системами вищого порядку
2.	Стандартизація	Передбачає упорядкування та регламентацію організування системи комунікацій підприємства
3.	Планування	Базується на планах здійснення загальної комунікаційної політики
4.	Вимірювання та оцінка	Функціонування системи комунікацій, її організування та стан повинні постійно вимірюватися та оцінюватися
5.	Політика запов'язаності	Полягає в обов'язковому формуванні та здійсненні підприємством власної комунікаційної політики
6.	Комплексна автоматизація	Передбачає автоматизування таких процесів: збору та обробки інформації із внутрішніх та зовнішніх джерел; оцінювання ефективності діяльності комунікаційної системи підприємства
7.	Спеціалізація	Використання як інструменти комунікації спеціалізовані інформаційні системи
8.	Доступність	Система комунікацій підприємства повинна бути організована таким чином, щоб всі задіяні у процесі комунікацій особи мали вільний доступ до інформації
9.	Розвиток та удосконалення	Система комунікацій підприємства повинна бути організована таким чином, щоб всі задіяні у процесі комунікацій особи мали вільний доступ до інформації
10.	Неперервність	Раціональне організування процесів функціонування системи комунікацій

Джерело: розроблено за матеріалами [40, с. 134]

Відтак, для підвищення ефективності комунікацій необхідно чітко пояснювати повідомлення, демонструвати розуміння, відвертість у розмові, стежити за своєю поведінкою та реакцією співрозмовника; координувати інформаційні потоки в організації, спрощувати схеми обміну інформацією, звертати увагу на інтонацію повідомлення та однозначність його інтерпретації, використовувати сучасні технології для точнішого і швидшого обміну даними, комплексно застосовувати різні засоби ВК з урахуванням наявності різних аспектів сприйняття цільовими групами.

Але, перш за все, для ефективної побудови системи комунікацій в її основу має бути покладений принцип зворотного зв'язку. Тільки тоді буде досягнута основна мета застосування формування за рахунок підвищення рівня лояльності та вмотивованості персоналу здорової корпоративної культури, яка підтримує стратегію розвитку бізнесу та допомагає досягти мети підприємства.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ ВНУТРІШНІХ КОМУНІКАЦІЙ НА ПРИКЛАДІ ТОВ «МЕЛЛЕТА ГРУП»

2.1. Загальна фінансово-економічна характеристика діяльності ТОВ «Меллета Груп» як суб'єкта господарювання

3 абзацу

Товариство з обмеженою відповідальністю «Меллета Груп» (надалі ТОВ «МГ») – є закладом ресторанного господарства та організацією з надання послуг мобільного харчування. Знаходиться за адресою: 04071, м. Київ, Подільський район, вул. Воздвиженська, б. 5/7, Україна; Власник: Хант Олена Вікторівна; Дата заснування: 05.04.2016 р.

На ринку послуг для ТОВ «МГ» існує сприятливий сегмент, куди в основному входять споживачі, що не задоволені обслуговуванням конкурентів. Особливістю, що виділяє ресторан з ряду подібних закладів, є інтер'єр і розташування, мальовнича територія довкола закладу, професіоналізм, привітність та доброзичливість персоналу, широкий спектр послуг, та креативний підхід до організації ресторанної справи.

Ресторан є юридичною особою, що має самостійний баланс, власні рахунки в установах банку, кутовий штамп, бланки зі своїми реквізитами, круглу печатку із зображенням своєї назви.

Товариство має право від свого імені володіти, користуватися, розпоряджатися майном у відповідності з його призначенням і предметом діяльності, а також укладати угоди, набувати, орендувати та позбуватися майна, бути позивачем та відповідачем в суді. Підприємство самостійно визначає форми витрат грошових коштів (готівкою чи безготівковою), а також суму грошових коштів, що постійно знаходяться в касі підприємства, і має право передавати грошові та матеріальні ресурси іншим підприємствам, організаціям, установам, а також приватним особам, що надають послуги

підприємству. Підприємство має право отримувати короткострокові та довгострокові кредити в установах банку.

ТОВ «МГ» здійснює свою діяльність у відповідності до Конституції України, Цивільного кодексу, Господарського кодексу України, Законів України «Про підприємництво», «Про господарські товариства», «Про власність», інших законодавчих і нормативно-правових документів та міжнародних договорів (Закон України «Про забезпечення санітарного та епідемічного благополуччя населення» від 24.02.94 р. № 4004-ХІІ, Закон України «Про дозвільну систему у сфері господарської діяльності» від 06.09.2005 р. № 2806-IV, Закон України «Про пожежну безпеку» від 17.12.93 р. № 3745-ХІІ, Закон України «Про ліцензування певних видів господарської діяльності» від 01.06.2000 р. № 1775-III, Закон України «Про державне регулювання виробництва і обороту спирту етилового, коньячного та плодового, алкогольних напоїв та тютюнових виробів» від 19.12.95 р. № 481/95-ВР і т. д.) [10, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 22].

Перелік документів та нормативно - правова база ТОВ «МГ»:

1. Статут підприємства;
2. Свідоцтво про реєстрацію підприємства;
3. Ліцензія на продаж алкогольної продукцію;
4. Відомості про теперішній стан санітарно-гігієнічного стану підприємства;
5. Відомості про відповідність підприємства вимогам будівельних норм і пожежної безпеки;
6. Метрологічне забезпечення виробництва;
7. Відомості про контроль якості на підприємстві;
8. Відомості про кваліфікацію виконавців послуг;
9. Збірники рецептур страв і кулінарних виробів поряд з діючими в галузі стандартами та технічними умовами є основними

нормативно-технологічними документами для підприємств громадського харчування.

ТОВ «МГ» є закладом підвищеного рівня обслуговування з різноманітним асортиментом страв європейської та української кухні. У закладі ресторанного господарства практикується виготовлення страв та закусок по індивідуальному замовленню, а також фірмових страв.

Основними напрямками діяльності ТОВ «МГ» є:

- 1) обслуговування гостей у ресторані;
- 2) організація виробництва і реалізація продуктів харчування;
- 3) організація і обслуговування урочистостей, сімейних обідів і корпоративних вечорів;
- 4) організація семінарів, презентацій та виставок.

Організаційна структура ТОВ «МГ» характеризується сукупністю робочих місць, посад, органів управління і виробничих підрозділів, форм їх взаємозв'язків, що забезпечують досягнення стратегічних цілей підприємства.

Організаційна структура ТОВ «МГ» є лінійною. Очолює підприємство генеральний директор (див. рис. 2.1).

Генеральний директор ТОВ «МГ» керує діяльністю підприємства, організовує виробничу і торгівельну діяльність, контролює якість продукції і послуг. До обов'язків генерального директора належить забезпечення ресторанного комплексу кваліфікованими кадрами. Генеральний директор організовує розробку стратегії розвитку підприємства і контролює ступінь її виконання. Вся діяльність генерального директора направлена на отримання достатнього прибутку для самоокупності та самофінансування підприємства, на забезпечення високої культури обслуговування відвідувачів.

Роль директора ТОВ «МГ» полягає у здійсненні контролю за діяльністю ресторану, кухні, та бару.

Директор допоміжних служб ресторану ТОВ «МГ» керує роботою: фінансового відділу, відділу маркетингу, комерційного відділу та відділу персоналу.

Обов'язки працівників, зайнятих у відділі маркетингу, можна підрозділити на 3 групи:

- Продаж продукції та послуг ресторану;
- Реклама;
- Зв'язки з громадськістю.

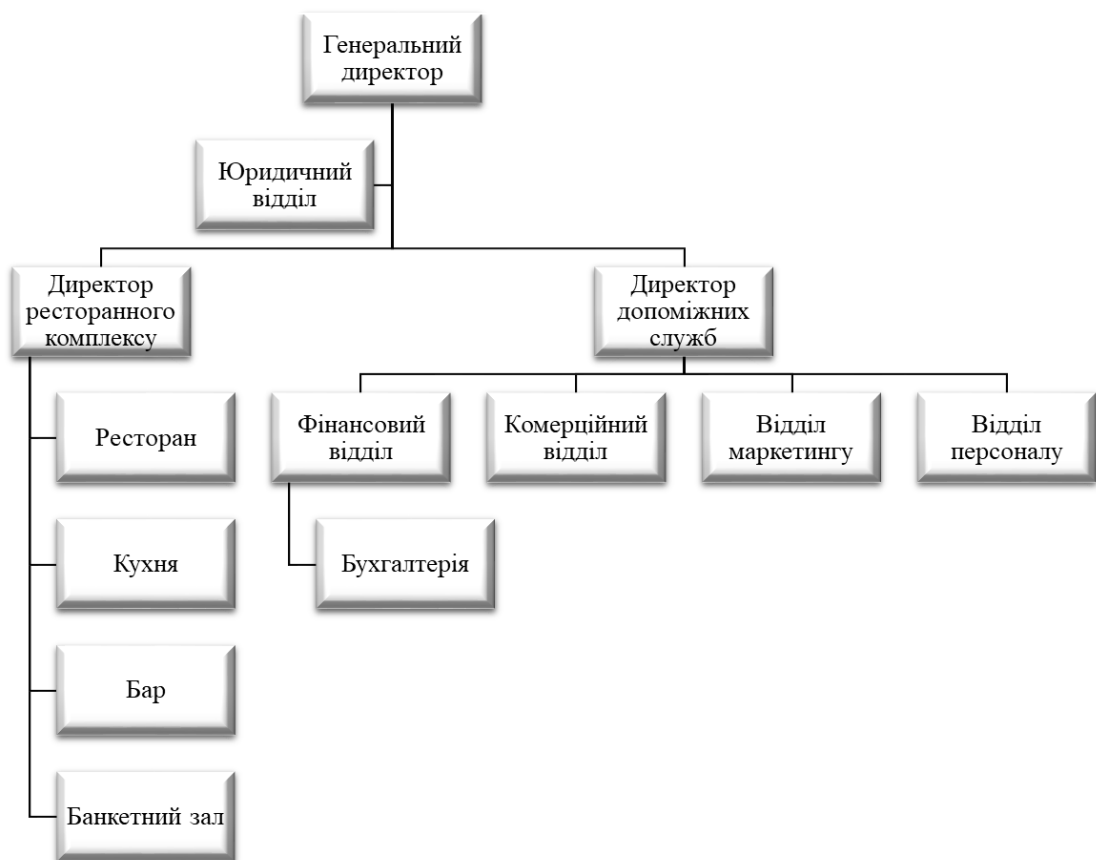


Рис. 2.1. Організаційна структура управління ТОВ «МГ»
(Джерело: розроблено автором)

На ранньому етапі маркетингологи досліджують ринок і визначають той його сегмент, на який вони орієнтуватимуться. Потім вони вивчають роботу своїх конкурентів, визначаючи їх сильні і слабкі сторони.

Як частина маркетингової політики ТОВ «МГ» є поштова розсилка гостям вітальних листівок, що раніше відвідували заклад, з різними святами.

Реклама, бюджет якої визначається власником ресторану, з'являється в газетах і журналах. Головним показником фінансових результатів господарської діяльності ТОВ «МГ» є прибуток.

Ціноутворення в ресторані базується на визначенні такої ціни, яка буде конкурентоспроможною, і забезпечувати рівень рентабельності у межах 12-15%, при наявності 75-80 % завантаженості ресторану [2].

Аналіз динаміки та структури доходів наведено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1.

Аналіз динаміки доходів ТОВ «МГ» за 2018-2019 рр.

№	Показники	2018 р.		2019 р.		Відхилення		
		Сума тис., грн	Питома вага, %	Сума тис., грн.	Питома вага, %	Абсолютні відхилення, тис., грн.	Структурні відхилення, %	Темпи приросту, %
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	9010,0	83,0	5254,0	69,0	-3756,0	-14,0	-42,0
2	Інші операційні доходи	1869,0	17,0	2335,0	31,0	466,0	14,0	25,0
3	Всього	10879,0	100,0	7589,0	100,0	-3290,0	0,0	-30,0

Дані таблиці 2.1 показують, що найбільшу питому вагу і в 2018, і в 2019 роках займає чистий дохід від реалізованих послуг, що становить відповідно 83% і 69%. Інші операційні доходи у 2019 р. в порівнянні з попереднім роком збільшились на 466 тис. грн. Загалом доходи підприємства зменшились у 2019 р. на 3756 тис. грн.

Для аналізу динаміки та структури витрат ТОВ «МГ» (див. табл. 2.2.), використаємо дані щодо матеріальних затрат, витрат на оплату праці, відрахування на соціальні заходи, амортизацію та інші операційні витрати.

Таблиця 2.2.

Аналіз динаміки та структури витрат ТОВ «МГ» за 2018-2019 рр.

№	Показники	2018 р.		2019 р.		Відхилення		
		Сума тис., грн.	Питома вага, %	Сума тис., грн.	Питома вага, %	Абсолютні відхилення, тис., грн.	Структурні відхилення, %	Темпи приросту, %
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Матеріальні затрати	1150,0	13,0	1330,0	19,0	180,0	6,0	16,0
2	Витрати на оплату праці	3387,0	38,0	2302,0	33,0	-1085,0	-5,0	-32,0
3	Відрахування на соціальні заходи	1208,0	14,0	822,0	12,0	-386,0	-2,0	-32,0
4	Амортизація	698,0	8,0	479,0	7,0	-219,0	-1,0	-31,0
5	Інші операційні витрати	2481,0	28,0	2099,0	30,0	-382,0	2,0	-15,0
6	Разом	924,0	100,0	7032,0	100,0	-1892,0	-	-21,0

Як видно з аналізу витрат, найбільшу їх частину, як у звітному, так і в попередньому році, складають витрати на оплату праці (33% і 38 %), причому у звітному році їх кількість зменшилась на 1085 тис. грн. Інші операційні витрати теж зменшилися на 382 тис. грн., а от їх питома вага у структурі всіх витрат збільшилась на 2 %. Загалом витрати підприємства у 2019 р. зменшилися на 1892 тис. грн., або на 21 %.

Рентабельність продажів розраховується як відношення чистого прибутку до величини чистого доходу. Розрахуємо рентабельність продажів за 2018 та 2019 роки:

$$РП_{2018} = \frac{1105 \text{ тис.грн.}}{9010 \text{ тис.грн.}} \times 100\% = 12,3\% \quad (2.1.)$$

$$РП_{2019} = \frac{196 \text{ тис.грн.}}{5254 \text{ тис.грн.}} \times 100\% = 3,7\% \quad (2.2.)$$

У звітному році рівень рентабельності зменшився на 8,6%, це відбулося через те, що загалом доходи підприємства у звітному році зменшилися на 30%, а витрати – лише на 21%.

Рентабельність активів розраховується як відношення чистого прибутку до середньорічної вартості активів:

$$РА = 196 \text{ тис. грн.} / \frac{3239+2277+2974+2130}{2} = 0,04 \quad (2.3.)$$

Тобто кожна гривня активів принесла підприємству 4 копійки прибутку.

Коефіцієнт оборотності активів характеризує, наскільки ефективно використовуються активи з точки зору обсягу реалізації. Визначається як відношення чистого доходу до середньорічної вартості активів:

$$K_{oa} = 5254 \text{ тис. грн.} / \frac{3239+2277+2974+2130}{2} = 0,99 \quad (2.4.)$$

Тобто за звітний період активи зробили майже один оборот.

Рентабельність капіталу характеризує ефективність використання підприємством власного капіталу. Визначається як відношення чистого прибутку до середньорічної вартості власного капіталу:

$$PK = 196 \text{ тис. грн.} / \frac{5134+4778}{2} = 0,04 \quad (2.5.)$$

За даними фінансової звітності ТОВ «МГ» необоротні активи зменшились на 265 тис. грн., їх частка складає 58,3 %. Оборотні активи зменшились на 147 тис. грн., але їх структурна частка зросла на 0,5 %. Підвищення частки оборотних активів зменшує ризик компенсації авансованого капіталу та підвищує його віддачу внаслідок прискорення оборотності коштів. Основні засоби мають частку 57,2 % на кінець звітного періоду. Досить висока частка Грошових коштів: 17,5 %. Загалом баланс зменшився на 412 тис. грн.

Баланс пасиву підприємства включає: власний капітал та поточні зобов'язання. Власний капітал зменшився на 356 тис. грн., його доля – 93,6%. Зменшення власного капіталу означає погіршення фінансового стану підприємства. Поточні зобов'язання становлять 6,4 %, їх розмір зменшився на 56 тис. грн.

Важливими елементами підвищення конкурентоспроможності закладу ресторанного господарства є маркетинг та система управління персоналом, що виступає першою точкою комунікацією з клієнтом.

Управління інноваційними процесами в ТОВ «МГ» здійснюється виключно керівництвом підприємства. Керівники підрозділів збирають інформацію, що надходить від підлеглих, працівники, що працюють безпосередньо з гостями ресторану, отримують певну інформацію щодо побажань, вимог, вподобань гостей та передають цю інформацію керівникам підрозділів. Також керівники підрозділів отримують інформацію щодо покращення технологічних процесів у ресторані, а саме тих, що дозволять скоротити ресурси та час [24].

Керівники роблять висновки щодо доцільності впровадження тих чи інших інновацій, розраховують економічну ефективність та доцільність їх впровадження, після чого з дозволу директора виділяються кошти та назначаються відповідальні особи за впровадження певних інновацій в ресторані.

Отже, до підсумку вищезазначеного, основною діяльністю ТОВ «МГ» є забезпечення, точніше, задоволення потреб споживачів в харчуванні та відпочинку. Постійним завданням є вдосконалення роботи виробництва, і обслуговуючого персоналу, досягнення високого рівня якості страв, їх оформлення, а також постійне підвищення якості обслуговування.

2.2. Аналіз процесу внутрішньої комунікації персоналу ТОВ «Меллета Груп»

3 абзацу

Аналіз внутрішнього комунікаційного процесу ТОВ «МГ» пропонується розпочати із детального вивчення кадрового складу підприємства.

Середньорічна кількість працівників ТОВ «МГ» має тенденцію до збільшення: якщо у 2017 році працювало 75 осіб, то у 2018 році цей показник зростає до 106 осіб, а у 2019 році до 119 осіб.

У 2018 році розмір фонду оплати праці збільшився на 60,8%, у 2019 році на 20,2% відносно попереднього року. Середньорічна заробітна плата працівників зростає у 2018 році на 13,8%, у 2019 році за рахунок зростання чисельності працюючих – на 7,1%. По підприємству темпи росту заробітної плати перевищують темпи зростання продуктивності праці, що свідчить про неефективне використання ресурсів підприємства, тобто працівники підприємства більше споживають, ніж виробляють продукції. Необхідно

більш детально провести аналіз витрат на заробітну плату з метою усунення надмірних виплат.

Питання кадрової політики є пріоритетними для ТОВ «МГ». Особливо це стосується підбору висококваліфікованих спеціалістів, їх навчання та професійного вдосконалення, утримання ключових співробітників. Керівництво ТОВ «МГ» прагне, щоб усі працівники поділяли успіх підприємства, відчували особисту причетність до формування цінностей і щиру гордість за те, що вони є частиною команди ТОВ «МГ». Кадрова політика підприємства розрахована на тривалу перспективу розвитку та вдосконалення персоналу [20].

Раціональне використання робочої сили багато в чому залежить від економного і ефективного використання робочого часу. Аналіз використання робочого часу проводиться за даними статистичної звітності – «Звіт про використання робочого часу».

Для аналізу втрат робочого часу вивчають його баланси за минулі роки (розрахунковий) і фактичний (звітного року) одного середньооблікового робітника (див. табл. 2.3.).

Таблиця 2.3

Аналіз використання робочого часу у ТОВ «МГ» за 2017 – 2019 рр.

Найменування показника	Од. вим.	2017	2018	2019	Темпи зростання	
					2019 р./2017 р., %	2019 р./2018 р., %
Календарний фонд часу	днів	366	365	365	99,73	100,00
Кількість неробочих днів – всього	днів	114	115	114	100,00	99,13
у тому числі: святкові та вихідні	днів	104	103	104	100,00	100,97
у тому числі: святкові та вихідні	днів	252	250	251	99,60	100,40
Середньооблікова чисельність штатних працівників облікового складу	чол.	75	106	119	158,67	112,26

Корисний фонд робочого часу	люд- год.	225090	317258	353995,25	157,27	111,58
--------------------------------	--------------	--------	--------	-----------	--------	--------

Продовження таблиці 2.3.

Відпрацьовано, всього	люд- годин	154980	217300	243432,35	157,07	112,03
з них надурочно		251	252	253	100,80	100,40
Невідпрацьовано, всього	люд- годин	70110	99958	110562,9	157,70	110,61
утому числі						
- щорічні відпустки (основні та додаткові)	люд- годин	12600	17808	19992	158,67	112,26
- тимчасова непрацездатність	люд- годин	5467,5	6868,8	10602,9	193,93	154,36
- відпусток без збереження заробітної плати за згодою сторін	люд- годин	2361	1221	4512	191,11	369,53
- інших відпусток без збереження заробітної плати (на період припинення виконання робіт)	люд- годин	25	24	36	144,00	150,00
- переведення з економічних причин на неповний робочий день (тиждень)	люд- годин	-	-	-	-	-

Джерело: розроблено автором на основі даних ТОВ «МГ»

За період з 2017 по 2019 роках корисний фонд робочого часу збільшився на 11,58% за рахунок збільшення чисельності робітників та середнього часу роботи. Із позитивних тенденцій відмітимо збільшення невідпрацьованого часу меншими темпами ніж відпрацьованого часу.

Ефективність використання робочого часу на підприємстві визначається за такими показниками:

1) коефіцієнт використання максимально-можливого фонду часу:

$$K_{\max} = \frac{F}{F_{\text{кор}}}$$

(2.6.)

- де F – відпрацьований фонд робочого часу, годин;
- $F_{\text{кор}}$ – корисний фонд робочого часу, годин;

Корисний (ефективний) фонд робочого часу – це середня кількість робочих днів, яка корисно використовується протягом планового періоду, і визначається як різниця між номінальним фондом і кількістю неявок на роботу з різних причин: втрати робочого часу та неявки, дозволені законом (чергові і додаткові відпустки, відпустки у зв'язку з вагітністю і пологами, через навчання, неявки у зв'язку з хворобою, у зв'язку з виконанням держобов'язків)

$$2017 \text{ р.: } K_{\max} = \frac{F}{F_{\text{кор}}} = \frac{154980}{225090} = 0,689 \quad (2.7.)$$

$$2018 \text{ р.: } K_{\max} = \frac{F}{F_{\text{кор}}} = \frac{217300}{317258} = 0,685 \quad (2.8.)$$

$$2019 \text{ р.: } K_{\max} = \frac{F}{F_{\text{кор}}} = \frac{243432,35}{353995,25} = 0,688 \quad (2.9.)$$

2) коефіцієнт використання номінального фонду часу:

$$K_{\text{ном}} = \frac{F}{F_{\text{ном}}} \quad (2.10.)$$

- де $F_{\text{ном}}$ – номінальний фонд робочого часу, год.;

Кількість календарних робочих днів, тобто номінальний фонд робочого часу, – це кількість днів у плановому періоді, за винятком вихідних і святкових. Номінальний фонд робочого часу для перерваних (періодичних) виробництв визначається як календарний фонд часу мінус кількість вихідних і святкових днів. Для безперервних виробництв номінальний фонд робочого часу розраховується як календарний фонд робочого часу мінус невиходи на роботу за графіком змінності.

$$2017 \text{ р.: } K_{\text{ном}} = \frac{F}{F_{\text{ном}}} = \frac{154980}{252 \cdot 75 \cdot 8,2} = 1 \quad (2.11.)$$

$$2018 \text{ р.: } K_{\text{ном}} = \frac{F}{F_{\text{ном}}} = \frac{217300}{250 \cdot 106 \cdot 8,2} = 1 \quad (2.12.)$$

$$2019 \text{ р.: } K_{\text{ном}} = \frac{F}{F_{\text{ном}}} = \frac{243432,35}{251 \cdot 119 \cdot 8,2} = 1 \quad (2.13.)$$

3) коефіцієнт використання календарного фонду часу:

$$K_{\text{кал}} = \frac{F}{F_{\text{кал}}}$$

(2.14.)

- де $F_{\text{кал}}$ – календарний фонд робочого часу, год.;

$$(2.15.) \quad 2017 \quad \text{р.} \quad K_{\text{кал}} = \frac{F}{F_{\text{кал}}} = \frac{154980}{366 \cdot 75 \cdot 8,2} = 0,689$$

$$(2.16.) \quad 2018 \quad \text{р.} \quad K_{\text{кал}} = \frac{F}{F_{\text{кал}}} = \frac{217300}{365 \cdot 106 \cdot 8,2} = 0,685$$

$$(2.17.) \quad 2019 \quad \text{р.} \quad K_{\text{кал}} = \frac{F}{F_{\text{кал}}} = \frac{243432,35}{365 \cdot 119 \cdot 8,15} = 0,688$$

Максимально-можливий фонд та календарний зменшився в 2019 році у порівнянні з минулими роками.

В таблиці 2.4 проведемо аналіз динаміки працівників за якісним складом (див. табл. 2.4.).

Таблиця 2.4

Динаміка працівників за якісним складом у ТОВ «МГ» за 2017 – 2019 рр.

Назва показників	2017 р.	2018 р.	2019 р.	Відхилення	
				абсолютне	відносне
Облікова кількість штатних працівників на кінець року, всього	74	102	115	41	55,4
з них:					
- кількість працівників, які прийняті на умовах неповного робочого дня (тижня)	-	-	-	-	-
- кількість працюючих у віці (років):					
- 15 – 34 років	64	74	85	21	32,81
- 50 – 54 років	10	28	30	20	50
- 55 – 59 років	-	-	-	-	-
- кількість працівників, які мають вищу освіту за освітніми рівнями:					
- неповна та базова вища	53	74	85	32	30,38
- повна вища освіта	21	28	30	9	42,86

Джерело: розроблено автором на основі даних ТОВ «МГ»

Облікова кількість штатних працівників збільшилась на 55,4%, переважна частина робітників має вік від 15 до 34 років, за три роки кількість даної групи робітників становить 36,92%, у віці 50-54 роки відповідно – 50%. Розподіл працівників за освітніми рівнями становить відповідно 30,38% та 42,86%.

Для подальшого аналізу вивчаємо динаміку руху кадрів на підприємстві. Рух робочої сили являє собою процес поповнення, вивільнення та переміщення облікової чисельності працівників. Для вивчення руху робочої сили протягом досліджуваного періоду визначають її обіг. Розрізняють зовнішній обіг робочої сили і внутрішній.

Проведемо аналіз руху кадрів на підприємстві в таблиці 2.5 (див. табл. 2.5.)

Таблиця 2.5

Рух кадрів у ТОВ «МГ» за 2017 – 2019 рр.

Показник	2017 р.	2018 р.	2019 р.	Відхилення	
				абсолютне	відносне
Облікова кількість штатних працівників на кінець року, чол.	74	102	115	41	55,41
Прийнято працівників, чол.	12	57	73	61	508,33
Вибуло працівників, усього	11	29	60	49	445,45
з них:					
- з причин скорочення штатів	1	2	3	2	200
- за власним бажанням, за порушення трудової дисципліни	10	27	57	47	470
Середньооблікова чисельність працівників, чол.	75	106	119	44	29,67
Коефіцієнт з прийняття кадрів	0,132	0,509	0,619	0,487	368,94
Коефіцієнт зі звільнення кадрів	0,121	0,232	0,508	0,387	319,83
Коефіцієнт загального обороту кадрів	0,253	0,741	1,127	0,874	345,45
Коефіцієнт плинності кадрів	0,133	0,255	0,479	0,346	360,2

Джерело: розроблено автором на основі даних ТОВ «МГ»

В цілому на підприємстві значно збільшилась плинність кадрів - на 360,2%, спостерігається збільшення коефіцієнтів з прийняття кадрів та із звільнення кадрів, причому коефіцієнт з прийняття кадрів більше коефіцієнту із звільнення кадрів, що спричиняє зростання облікової кількості штатних працівників.

У товаристві основним інструментом внутрішніх комунікацій є електронні повідомлення (на смартфоні/комп'ютері із використанням популярних соціальних месенджерів), які оперативно інформують

співробітників про події, зміни, нововведення, що відбуваються в ресторані. Хоча яким би прекрасним засобом не здавалася електронна пошта, вона залишається основним фактором роздратування учасників. Обсяг інформації, що надходить на пошту, здатний запросто викликати гнітюче відчуття, змушуючи постійно читати нові і нові повідомлення, і як можна швидше на них відповідати [20].

Багато дебатів, проведених по електронній пошті, дозволяли співробітникам на рівних обмінюватися повідомленнями по електронній пошті. Іноді в тих дискусіях у відповідь на будь-чії слова допускались нецензурні висловлювання. Але в основному колектив намагається коректно формулювати думки.

Тому повідомлення перед відправкою повинні бути короткими, простими і зрозумілими. Необхідно виходити з припущення, що наступне повідомлення, яке буде відправлене, буде з деяких причин зрозуміле трохи інакше, ніж в голові відправника. Якщо щось не зрозуміло в отриманому повідомленні, досить часто телефонна розмова дозволяє прояснити проблему швидше, ніж довга переписка, що позитивно впливає на комунікаційний процес в ТОВ «МГ».

Орієнтація дирекції на обидва канали, як особистого спілкування, так і електронних, змушує ретельніше готуватися і письмово реєструвати параметри ситуації, але жодним чином кожен інформаційний обмін не повинен бути електронним, в цьому випадку потоки повідомлень стають некерованими. Міжособистісна комунікація, можливо, є найкращим способом обговорення і вирішення питань, що характеризуються невизначеністю і двозначністю. Тим більше 55% повідомлень сприймається через вираз обличчя, пози і жести, а 38% - через інтонацію і модуляції голосу, тобто через невербальні символи, які в електронному повідомленні просто відсутні.

З подачі генерального директора в організації була введена корпоративна (рекламна) газета, що випускається раз на місяць. Друкована публікація, на відміну від формалізованих документів, може транслювати необхідну інформацію. Напевно, саме тому в організації більше половини співробітників схвалюють створену газету, що у свою чергу, також, позитивно впливає на рекламну діяльність підприємства, так як клієнти мають інтерес до невеличкого друкованого видання ТОВ «МГ». «Mell News» написаний доступною мовою і містить конкретну інформацію про товариство, його досягнення і привітаннях і, похвалах співробітників [20].

Не можна недооцінювати важливість даної газети для успішних внутрішніх комунікацій. Звід гасел, завдань, місій піднімають бойовий дух колективу, що позитивно відбивається на управлінні. Так само варто відзначити корпоративні заходи, які розвивають елементарний етикет, виховання співробітників, що є первиною основою комунікації.

Дослідивши структуру комунікацій підприємства під час проходження виробничої практики, можна зробити висновок, що в організації діє небагатоканальний тип внутрішньої комунікаційної мережі. Узагальнемо етапи комунікації. Письмове повідомлення (розпорядження генерального директора, або інших членів дирекції ТОВ «МГ») на нараді або у вигляді письмового наказу надходить по каналах зв'язку до керівників відділів, і, до решти персоналу організації. Після того, як повідомлення було прийнято, проводиться збір даних. Далі, після збору та узагальнення даних, надходять заступнику генерального директора на затвердження або генеральному директору. Єдина багатоканальність, яка зустрічається у товаристві, це - зв'язок, що забезпечується взаємодією відділів і збором повної інформації за додатковими каналами зв'язку. Додаткові канали зв'язку можуть бути як формальними, так і неформальними. Таким чином забезпечується захист від шуму і спотворення даних. Канал зв'язку між джерелом і відправником двосторонній, тобто забезпечує вільний потік як низхідних, так і висхідних

повідомлень. Багатоканальний зв'язок забезпечує високий контроль на будь-якому етапі. Оптимальний варіант для даної групи, що в результаті дає змогу здійснювати контроль за ходом виконання поставленого завдання.

2.3. Оцінка ефективності внутрішнього комунікаційного процесу персоналу ТОВ «Меллета Груп»

Для проведення аналізу стану комунікацій в ТОВ «МГ» автором було розроблено анкету для керівників і співробітників товариства. Участь в опитуванні брали працівники виробничого та адміністративного штату. Вибірка складала 20 осіб методом жеребкування [20].

Опитування було проведено завдяки електронній пошті та створеній анкети опитування в Google Docs. Було проведено анкетування, за результатами якого зроблений наступний аналіз.

Анкета для Керівників

1. Ви займаєте керівну посаду?

- Вперше (1)
- Вже не в перший раз (2)

Аналізуючи відповідь можна сказати, що двоє керівників з чотирьох мають досвід роботи на керівних посадах, а отже, мають досвід роботи з персоналом, вирішення проблем, налагодження комунікацій.

2. Як довго Ви знаходитесь на керівній посаді (якщо займане Вами в даний час місце не перше, то скільки по часу всього)?

- Генеральний директор – 8 років.
- Директор комплексу – 5 років.
- Начальник відділу кадрів – 5 років.

Виходячи з отриманих відповідей, можна побачити що, керівний склад підприємства має досвід по керівництву підприємством.

3. Ваша освіта?

- Вища (3)
- Середня спеціальна (0)
- Середня (0)

Так як всі керівники вищого рівня (ланки) мають вищу освіту, можна зробити висновок, що у них є всі необхідні знання для ефективного керівництва підприємством.

4. Відповідає Ваша посада отриманій освіті?

- Відповідає (2)
- Не відповідає (1)
- Не в повному обсязі (0)

Так як не всі керівники займають посаду відповідну отриманою освітою, необхідно, по можливості надати їм можливість підвищити кваліфікацію за допомогою спеціальних курсів підвищення кваліфікації.

5. Чи необхідно поєднувати всі можливі види комунікацій на підприємстві?

- Так (3)
- Ні (0)

Думка була одностайною. Керівники вважають за необхідне використовувати всі можливі види комунікацій. Чим більше каналів передачі інформації, тим більша ймовірність своєчасної передачі інформації.

6. Чи потрібні курси підвищення кваліфікації?

- Раз на рік (2)
- Раз на три роки (1)

Більша частина керівництва усвідомлює важливість підвищення кваліфікації, як одну з основних складових на шляху до більш ефективної роботи підприємства.

7. Які види комунікацій Ви частіше використовуєте?

- Особистий контакт (2)
- Селекторні наради (0)
- Телефонні переговори (1)
- Через службові записки (0)
- По електронній пошті (0)

З відповіді видно, що необхідно вдосконалити комунікації, що відбуваються на підприємстві, так як навіть з одної або більше ланок на підприємстві може відбутися збій в русі важливої інформації, що може призвести до незворотніх наслідків, наприклад несвоєчасного виконання поставленого завдання. Що в свою чергу може привести до більш серйозних наслідків.

8. З ким Ви контактуєте поза організації?

- Постачальники (1)
- Споживачі (1)
- Конкуренти (0)
- Органи державної влади (1)
- Ринок робочої сили (0)

Аналізуючи отримані відповіді, можна побачити, що керівники мають досить тісні зв'язки з зовнішнім середовищем. Що в свою чергу зобов'язує їх мати необхідні знання в правильному (коректному) спілкуванні з ними.

9. Чи вважаєте Ви особистісні відносини важливими в процесі комунікацій?

- Важливими (3)

- Можливо, але не обов'язковими (0)
- Непотрібними взагалі(0)

Одним з найважливіших результатів анкетування можна вважати те, що керівники вважають важливим застосування в спілкуванні особистісних відносин. Так як це призводить до більш ефективного сприйняття інформації.

10. Як Ви вважаєте, більш позитивне спілкування емоційно-психологічного характеру у відносинах належить типу:

- Начальник - начальник (1)
- Начальник - підлеглий (1)
- Підлеглий - підлеглий (1)

Керівники вважають що позитивні емоції в спілкуванні призводять до більш ефективного сприйняття отриманої інформації. Можливо, відносини між керівником і підлеглим є найбільш очевидним компонентом комунікації в організації. Хоча вони є прикладом обміну інформацією по вертикалі.

11. Яка склався морально-психологічний стан на Вашому підприємстві?

- Благополучно (3)
- В цілому добре, але є проблеми (0)
- Це до роботи не відноситься (0)

Відповіді на питання показали, що на думку керівників, в колективі склалася благополучний морально-психологічний стан. Це благотворно впливає на роботу кожного співробітника і колективу в цілому. Неформальні комунікації, які не дотримуються загальними правилами певної організації; вони здійснюються згідно з утвореною системою особистих відносин між працівниками організації.

12. Як у Вас здійснюється робота з вищим керівництвом?

- В суворо обумовлений час (0)

- В робочому режимі (0)
- У міру необхідності (3)

Можливість у керівників підприємства контактувати з вищим керівництвом у міру необхідності означає те, що керівництво фірми має можливість своєчасно реагувати на всілякі чинники, які можуть призвести до збою в роботі підприємства.

13. Як часто у Вас відбувається спілкування з трудовим колективом організації?

- Часто (0)
- Рідко (0)
- При необхідності (3)

Те, що керівництво вважає важливим спілкування з трудовим колективом, вказує на те, що думка робочого персоналу береться до уваги. Деякі важливі і актуальні пропозиції працівників підприємства, які можуть вплинути на роботу підприємства, розглядаються керівництвом організації.

14. Як Ви готуетесь до майбутніх нарад з співробітниками і яким чином?

- План наради (0)
- Доповідь (0)
- Нічого не готую (експромт) (3)

Результати відповідей показують, що керівництво підприємства не належним чином підходять до підготовки майбутніх нарад. Що в свою чергу може призвести до не повного розуміння співробітниками, того, що хотілося б донести до них керівництвом.

15. Як часто Ви проводите збори керівного складу?

- Один раз на тиждень (0)
- Один раз в два тижні (0)

- Один раз на місяць (0)
- У міру необхідності (3)

В організації всі члени дирекції, які знаходяться в одній будівлі і зустрічаються щодня, тому немає необхідності проводити збори в чітко запланований час, а доцільніше проводити їх у міру необхідності.

16. Як часто Ви проводите збори всього складу колективу?

- Один раз на тиждень (0)
- Один раз в два тижні (0)
- Один раз на місяць (0)
- У міру необхідності (3)

Важливою якістю керівників підприємства є те, що вони проводять наради з нижчими співробітниками в міру необхідності. Це дозволяє своєчасно вирішувати несподівані всілякі проблеми. А також більш ефективно налагоджувати роботу підприємства.

17. Яким чином на Вашому підприємстві вирішуються робочі питання?

- Одноосібно начальником (0)
- Керівним складом (1)
- Групою фахівців (2)
- Усім колективом (0)

За відповідями на це питання видно, що керівники при вирішенні виробничих питань вдаються до допомоги фахівців, але остаточне рішення залишається за керівним складом. Думка фахівців дуже важлива, тому що керівник може не знати всі тонкощі кожного питання.

18. Яким чином співробітники нижчої ланки можуть увійти в особистий контакт з Вами?

- У встановлені дні прийому (1)
- За допомогою офіційних документів (0)

- В будь-який час, у міру необхідності (2)
- За допомогою конфіденційного ящика (0)

Дуже важливо, що будь-який співробітник, в будь-який час може звернутися до керівника для вирішення виробничих питань. Це дозволяє більш оперативно виконувати роботу. У специфічному людському обміні інформацією особливу роль для кожного учасника спілкування відіграє значимість інформації, так як люди не просто обмінюються словами, а прагнуть при цьому виробити загальний зміст. А це можливо за умови, що інформація не тільки прийнята, але і зрозуміла, осмислена.

19. Чи знаєте Ви всіх ваших співробітників товариства?

- Так (3)
- Майже всіх (0)
- Ні (0)

У великій організації, де штат перевищує п'ятдесяти осіб, всі співробітники і керівники знають один одного не тільки в обличчя, але і по іменах. Це згуртовує і робить колектив однієї великою командою, що йде до спільної мети.

20. Як ефективно виконує колектив накази і розпорядження керівництва?

- Ефективно (2)
- Не завжди (0)
- Іноді (0)
- Досить часто (1)

Однією з головних проблем є несвоєчасна інформування персоналу керівником, що призводить до невідповідності термінів виконання, а також може призвести до несвоєчасного виконання поставленого завдання. Все це може привести до збою роботи всього підприємства.

21. Чи впливає надання повної інформації на якість виконуваної роботи?

- Впливає (3)
- Не впливає (0)
- До роботи це не відноситься (0)

22. В комунікації при спілкуванні (усній передачі інформації), що найбільш важливо?

- Що кажуть (1)
- Як кажуть (0)
- Правильні формулювання (0)
- Головна ідея (2)

При передачі інформації дуже важливо правильно сформулювати і правильно передати зміст інформації. Чим точніше буде передана інформація, тим правильніше і швидше буде реакція на цю інформацію.

23. Який варіант передачі інформації, на Вашу думку, більш ефективний?

- Односторонній (0)
- Двосторонній (3)

Зворотній зв'язок може сприяти значному підвищенню ефективності обміну управлінською інформацією. Згідно з рядом досліджень двосторонній обмін інформацією (при наявності можливостей для зворотного зв'язку) у порівнянні з однобічним (зворотний зв'язок відсутній), хоча і протікає повільніше, проте, ефективніше знімає напруги, більш точний і підвищує впевненість у правильності інтерпретації повідомлень.

24. Які міжособистісні бар'єри заважають Вам правильно сприймати інформацію?

- Сприйняття (0)

- Семантика (0)
- Обмін невербальною інформацією (0)
- Неякісний зворотній зв'язок (2)
- Погане слухання (1)

Керівник від 50% до 90% свого часу витрачає на розмови, тому ми виділяємо тут пряму міжособистісну комунікацію. Керівник повинен мати уявлення про процес сприйняття, оскільки саме цей процес визначає «реальність для індивіда». Люди реагують не на те, що в дійсності відбувається в їх оточенні, а на те, що сприймається як те. Облік деяких чинників у складі які впливають на сприйняття в процесі обміну дозволяє недопущення зниження ефективності комунікацій, своєчасно усунувши перепони, зумовлені сприйняттям.

25. Які зовнішні показники впливають на Ваше спілкування?

- Жести, міміка, пози (1)
- Особисті фізичні якості (1)
- Інтонія мовлення (1)
- Обстановка (0)
- Час (0)

Невербальні комунікації в більшості випадків мають підсвідому основу, так як свідчать про дійсні емоції учасника комунікаційного процесу і є надійним індикатором проявленої поведінки. Невербальною інформацією важко маніпулювати і її важко приховувати в будь-якій міжособистісній комунікації. Цим багато в чому визначається те, як будуть інтерпретовані слова.

Анкета для Співробітників

1. Яку Ви маєте освіту?

- Вища (3)
- Незакінчена вища (5)

- Середня спеціальна (5)
- Середня (4)

Опитування показало, що рівень освіти у співробітників організації вище середнього, деякі співробітники в даний момент продовжують здобувати освіту, що говорить про професійний ріст кадрів.

2. Чи відповідає Ваша кваліфікація займаній посаді?

- Відповідає (5)
- Не відповідає (4)
- Не в повному обсязі (8)

У сучасних ринкових умовах людям важко знайти роботу, а тим більше, відповідну кваліфікації з гідною заробітною платою, тому є співробітники, чия кваліфікація не відповідає займаній посаді. Як показало попереднє питання, деякі співробітники намагаються змінити це становище, продовжуючи навчання.

3. Чи ведете Ви іншу трудову діяльність?

- Так (7)
- Ні (10)

Проаналізувавши відповідь, можна зробити висновок, що деякі співробітники поєднують роботу з іншим місцем роботи, що може спричинити проблеми в здійсненні комунікацій. А також несвоєчасне звернення уваги на різні види інформації, що надходить різними способами до них. Тому може статися, наприклад, затримка в ухваленні певних рішень, які можуть надати найважливіше значення для ефективної роботи підприємства.

4. Чи влаштовує Вас морально-психологічний клімат в колективі?

- Влаштовує (17)
- Не влаштовує (0)

- Чи не повністю (0)

Відповідь на питання показала, що на думку співробітників, в колективі склалася позитивна морально-психологічна обстановка. Це благополучно впливає на роботу кожного співробітника, і колективу в цілому. Неформальні комунікації, які не дотримуються загальних правил певної організації; вони здійснюються згідно з встановленою системою особистих відносин між працівниками організації.

5. Яка атмосфера склалася в колективі?

- Добродушна, всі дуже товариські і цікаві люди (8)
- Нормальна, можна спілкуватися (6)
- Ми просто всі разом працюємо, і все (4)

На даному питанні думки розділилися, але більшість вважають, що атмосфера в колективі добродушна, люди працюють веселі, товариські, цікаві, але все таки, є проблеми в спілкуванні у деяких співробітників.

6. Які види комунікацій частіше використовуються на вашому підприємстві?

- Особистий контакт (7)
- Селекторні наради (0)
- Телефонні переговори (0)
- Через службові записки (3)
- Через соціальні месенджери (7)

З відповідей на це питання видно, що співробітники вважають за краще особистий контакт підтримувати з людьми шляхом соціальних месенджерів, що дозволяє більш детально вирішувати питання і проблеми.

7. З ким Ви контактуєте поза роботи?

- Партнери (4)
- Споживачі (10)

- Конкуренти (0)
- Органи державної влади (3)

Аналізуючи отримані відповіді, можна побачити, що співробітники мають досить тісні зв'язки з зовнішнім середовищем. Діяльність співробітників пов'язана з контактами, наприклад як з партнерами, споживачами та органами державної влади. Що в свою чергу зобов'язує їх мати необхідні знання в правильному (коректному) спілкуванні із ними.

8. Чи є особистісні відносини важливими в процесі комунікацій?

- Важливими (15)
- Можливими, але не обов'язковими (2)
- Непотрібними взагалі (0)

Одним з найважливіших результатів анкетування можна вважати те, що співробітники вважають важливим застосування в спілкуванні особистісних відносин, емоцій, жестів, міміки. Так як, це призводить до більш ефективного сприйняття інформації.

9. Як Ви вважаєте, якого типу є більш позитивне спілкування емоційно-психологічного характеру?

- Начальник - начальник (2)
- Начальник - підлеглий (6)
- Підлеглий - підлеглий (9)

Співробітники фірми вважають, що спілкування емоційно-психологічного чинника у відносинах типу підлеглий - підлеглий більш позитивне, хоча відносини між керівництвом і підлеглими в цілому теж позитивні.

11. Чи достатньо зручно і технічно обладнане Ваше робоче місце?

- Зручно (8)
- Не дуже зручно (8)

- Погано обладнано (1)

Від того, як обладнано робоче місце співробітників, залежить продуктивність праці. Робоче місце - це зона застосування праці, оснащена необхідними технічними засобами, в якій відбувається трудова діяльність виконавця.

12. Часто Вам доводиться затримуватися на робочому місці, в зв'язку з нестачею робочого часу?

- Постійно (6)
- Іноді (8)
- Ніколи (3)

Результати цього питання прямо впливають з попереднього, тому що через брак технічних засобів персоналу доводиться залишатися на робочому місці після закінчення роботи. Також можливо неправильне сприйняття керівної документації.

13. По яких каналах Вам безпосередньо передається керівна інформація?

- Письмово (0)
- В усній формі (5)
- В електронному форматі (12)

Видно, що більшість працівників отримує інформацію по одному каналу зв'язку, що може привести до недостатнього розуміння керівної інформації.

14. Чи впливає своєчасне надання повної інформації на якість виконуваної Вами роботи?

- Впливає (17)
- Не впливає (0)
- До роботи це не відноситься (0)

Як видно з вище сказаного несвоєчасна передача інформації призводить до всіляких проблем, які в свою чергу впливають на якість виконуваної роботи. В рамках вертикальних комунікацій інформація переміщується всередині організації з рівня на рівень.

15. Який варіант передачі інформації, на Вашу думку, більш ефективний?

- Односторонній (0)
- Двосторонній (17)

Зворотній зв'язок може сприяти значному підвищенню ефективності обміну управлінською інформацією. Згідно з рядом досліджень двосторонній обмін інформацією (при наявності можливостей для зворотного зв'язку) у порівнянні з однобічним (зворотний зв'язок відсутній), хоча і протікає повільніше, проте, ефективніше знімає напруги, більш точний і підвищує впевненість у правильності інтерпретації повідомлень.

16. У комунікації при спілкуванні (усній передачі інформації), що найбільш важливо?

- Що кажуть (2)
- Як кажуть (1)
- Правильні формулювання (5)
- Головна ідея (9)

При передачі інформації дуже важливо правильно сформулювати і правильно передати зміст інформації. Чим точніше буде передана інформація, тим правильніше і швидше буде реакція на цю інформацію. Однак по ряду причин, одержувач може додати трохи інший, ніж в голові відправника, сенс повідомленню. Таким чином обмін інформацією слід вважати ефективним, якщо одержувач демонструє розуміння ідеї, провівши дії, яких чекав від нього відправник.

17. Які зовнішні показники впливають на Ваше спілкування?

- Жести, міміка, пози (4)
- Особисті фізичні якості (7)
- Інтенація мовлення (3)
- Обстановка (2)
- Час (1)

Невербальні комунікації в більшості випадків мають підсвідому основу, так як свідчать про дійсні емоції учасника комунікаційного процесу, і є надійним індикатором проявлення поведінки. Невербальною інформацією важко маніпулювати і її важко приховувати в будь-якій міжособистісній комунікації. Цим багато в чому визначається те, як будуть інтерпретовані слова.

18. Які міжособистісні бар'єри заважають Вам правильно сприймати інформацію?

- Сприйняття (3)
- Семантика (0)
- Обмін невербальної інформацією (3)
- Неякісний зворотній зв'язок (9)
- Погане слухання (2)

Для наступного опитування респондентам було запропоновано відповісти на ряд запитань шляхом вибору варіанта відповіді, який найбільш точно відображає ступінь задоволеності тим чи іншим компонентом анкети. Кожному з варіантів відповіді було присвоєно кількість балів від 5 (абсолютно задоволений) до 1 (абсолютно незадоволений). При обробці анкети був виведений середній бал по кожному компоненту, що характеризує ступінь задоволеності в організації (див. табл. 2.6.).

Таблиця 2.6.

Зведені результати опитування колективу ТОВ «МГ»

Компоненти анкети - опитування	Середня оцінка
1. Чи задоволені ви роботою в компанії?	3,71
2. Чи зацікавлені ви в виконуваний роботі в компанії?	4,32
3. Чи надається вам вся необхідна інформація для роботи?	3,95
4. Чи надають вам всі технічні засоби для реалізації в робочому процесі?	3,54
5. Чи вважаєте ви що навантаження, що здійснюється на вас є надлишковим?	3,15
6. Чи розподілений обсяг вашої роботи рівномірно?	4,53
7. Чи відчуваєте ви підтримку команди в якій ви працюєте?	4,07
8. Чи обговорює з вами ваш безпосередній керівник перспективні плани та завдання компанії?	3,51
9. Чи отримуєте ви регулярну оцінку вашої роботи від безпосереднього керівника?	3,8
10. Чи задоволені ви заробітною платою в компанії?	2,55
11. Чи залежить ваш рівень заробітної плати від ефективності в компанії?	3,13
12. На вашу думку, чи є ваша заробітна плата середньо статичної платнею в Україні?	2,83
13. Чи необхідна вам додаткова матеріальна мотивація?	3,97
14. Чи необхідно розширити соціальний пакет, що вам надається в компанії?	4,52
15. Чи є можливості для самореалізації в компанії?	3,45
16. Чи відрекомендували б ви свою компанію друзям?	3,2

Джерело: розроблено автором на основі даних ТОВ «МГ»

При вивченні результатів анкетування були зроблені висновки про те, що працівники:

1. Вважають виконувану ними роботу цікавою;
2. Відчувають підтримку команди, в якій працюють;
3. Не задоволені рівнем заробітної плати;
4. Вважають, що заробітна плата не завжди відповідає середній в Україні;
5. Вважають, що необхідно розширити соціальний пакет.

Таким чином, в результаті проведеного аналізу вдалося з'ясувати, що співробітники підприємства задоволені самою роботою, вони вважають її цікавою, задоволені колективом і його підтримкою, умовами, наданими товариством для ефективного і якісного виконання своїх посадових обов'язків. Але одночасно з цим відчувають незадоволення від винагороди, пропонованого за їх трудові зусилля, а, крім того, вважають, що підприємство надає не зовсім конкурентоспроможну заробітну плату в порівнянні з іншими організаціями на ринку.

За результатами проведеного опитування можна зробити висновок про те, що співробітники організації зацікавлені в розширенні системи не тільки матеріального, а й нематеріального стимулювання. Співробітники задоволені роботою і компанією і розглядають нематеріальне стимулювання, як засіб утримання співробітників, зниження їх незадоволеність рівнем винагороди.

РОЗДІЛ 3. ОБҐРУНТУВАННЯ ОСНОВНИХ НАПРЯМКІВ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ КОМУНІКАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ У ТОВ «МЕЛЛЕТА ГРУП»

3.1. Пропозиції щодо формування інформаційного забезпечення комунікаційних процесів ТОВ «Меллета Груп»

3 абзацу

При проведенні аналізу ефективності комунікацій в ТОВ«МГ» були виявлені наступні проблеми:

- 1) У керівників і співробітників отримана освіта не відповідає займаній посаді;
- 2) На підприємстві використовується обмежене число видів комунікацій;
- 3) Керівники підприємства не належним чином готуються до майбутніх нарад;
- 4) Має місце несвоєчасна доставка інформації;
- 5) Існують бар'єри такі, як: поганий зворотній зв'язок, погане слухання, погане сприйняття інформації;
- 6) Недостатньо технічно оснащені робочі місця;
- 7) Трапляються затримки на робочому місці.

Розглянутий вище стиль керівництва ТОВ «МГ» неминуче вимагає удосконалення, застосування соціально-психологічних методів і концепцій стимулювання персоналу організації [20].

Можна запропонувати наступні заходи:

1. Розробити програму навчання менеджерів та адміністраторів;
2. Створити (або змінити) нові посадові інструкції із зазначенням цілей, завдань, вимог і критеріїв оцінки;

3. Створити пакет соціальних пільг (надання службами підприємства допомоги своїм співробітникам, наприклад, юридичні послуги, транспортні тощо);

4. Скласти план проведення корпоративних свят, поздоровлень;

5. Розробити систему проведення нарад, зустрічей з колективом, залучати адміністраторів і менеджерів в обговорення стратегічних рішень.

Основною і найбільш актуальною проблемою в ТОВ «МГ» бачиться проблема низхідних комунікацій. Для прискорення доведення інформації до підрозділів і їх керівників пропонується використання коротких текстових повідомлень (SMS), що надсилаються на мобільні телефони, або, як варіант зробити пріоритет на використання програмного забезпечення, а саме соціальних месенджерів. Спосіб послання повідомлення можна вибирати або через телефон, або з використанням сайту товариства. Використання цього способу інформування збільшить швидкість доставки інформації до конкретного адресата, розвантажить секретаря і персонал. Він можливий для інформування про час і дату чергової наради, необхідності зв'язатися з керівництвом та інших випадках, що не вимагають особливих пояснень з боку відправника.

Сучасна інформаційна технологія. Останні досягнення в області інформаційної технології можуть сприяти вдосконаленню обміну інформацією на підприємствах. Персональний комп'ютер вже зробив величезний вплив на інформацію, яку керівники, допоміжний персонал і робітники розсилають і отримують. Електронна пошта дає працівникам можливість спрямовувати письмові повідомлення будь-якій людині на підприємстві. Це повинно зменшити традиційно невичерпний потік телефонних розмов. Крім того електронна пошта - ефективний засіб зв'язку між людьми, що знаходяться в різних конторах, різних містах і навіть у різних країнах. Останні нововведення в системах телефонного зв'язку

дозволяють одній людині відправити кілька повідомлень різним людям, а потім зателефонувати і отримати відповіді на вихідні повідомлення.

Ще слід звернути увагу на кваліфікацію персоналу. Я пропоную керівництву фірми організувати курси підвищення кваліфікації або перекваліфікації, або оплачувати частину навчання співробітникам, які навчаються самостійно.

Навчання персоналу забезпечує відповідність професійних знань і умінь працівника сучасному рівню виробництва і управління. Навчання робітників і службовців включає чотири основні блоки:

- 1) Професійна підготовка. Існує початкова, середня і вища професійна підготовка робітників і фахівців з отриманням документа про освіту (диплом, свідоцтво). Термін навчання від 1 до 6 років;
- 2) Підвищення кваліфікації. Виконується на професійних курсах, в школах менеджерів, на факультетах підвищення кваліфікації та в інститутах бізнесу. Термін навчання від 1 дня до 1 року;
- 3) Перепідготовка кадрів. Виконується в навчальних закладах, коли робітники опановують другу професію, а службовці другу спеціальністю, Термін навчання від 2 місяців до 2 років;
- 4) Фундаментальну наукову додаткову освіту. Здійснюється для отримання вищої професійної або наукової кваліфікації в аспірантурі або докторантурі. Термін навчання 2-4 роки.

Проведені дослідження показують, що фірмі ТОВ «МГ» можна в цілому дати позитивну оцінку комунікаційним процесам. Звичайно, існують перепони і невирішені проблеми, але це можна компенсувати можливістю обговорити всі питання на нарадах, неформальному спілкуванні [20].

Серед позитивних рис комунікаційних процесів в організаціях можна відзначити так само можливість своєчасно отримувати необхідну для

виконання функцій інформацію, приймати більш зважені рішення шляхом всебічного обговорення проблем.

У разі поліпшення фінансового стану фірми ТОВ «МГ» можна буде використовувати більш дієві і дорогі форми комунікації і канали поширення інформації.

Зокрема, для створення сприятливого образу фірми в очах громадськості можна було б провести наступні заходи:

1) Створити товариство фахівців з надання ресторанних послуг. Таке суспільство стало б лідером серед інших організацій в даному сегменті надання послуг, що дозволило б фірмі ТОВ «МГ» формувати сприятливу суспільну думку про себе та свою діяльність, а також швидко поширювати інформацію про нові товари і послуги;

2) Виділяти кошти на підтримку додаткових робіт;

3) Випускати добре оформлені річні звіти і опубліковувати їх. Це створило б думку про фірму як про стабільну, процвітаючу організацію і привернуло до співпраці інших підприємств та підтримки інвестиційних проектів;

4) Слід на нараді розглядати не тільки завдання і проблеми, а й пропозиції і ідеї співробітників. На робочому місці присвячувати 1-2 години на розвиток своїх проектів співробітників;

5) Необхідно питати співробітників, чого вони потребують для роботи з повною віддачою. Прибрати ярлик низького пріоритету роботи по налагодженню взаємини;

6) Додати «чорний ящик», де кожен співробітник міг би залишити зауваження. А щоб забезпечити зворотний зв'язок, бажано організувати «чорний ящик» у вигляді форуму (Питання-відповідь);

7) На нарадах призначити відповідальну людину, яка б направляв би процес обговорення важливих питань організації, не дозволяючи нараді переходити на інші (відволікаючі) теми.

8) Потрібно організувати потоки інформації по вертикалях і горизонталях організації, інтегрувавши їх із зовнішніми каналами комунікацій (наприклад, від клієнтів, постачальників, конкурентів).

9) Перед нарадами розсилати порядок денний. Якщо порядку денного немає, розсилати повідомлення про скасування наради.

10) Розширювати рамки для ділових та особистих комунікацій, скорочувати обсяги комунікацій у вигляді бюрократизму, впроваджувати правила бесід, зустрічей на виробництві за сприятливим відношенням до праці. Все це стимулює комунікацію. Зменшивши інструкції в спілкуванні, комунікації стануть більш відкритими.

Всі ці заходи створили б сприятливий імідж фірми, що призвело б до прагнення керівників підприємств-замовників співпрацювати саме з фірмою ТОВ «Меллета Груп».

Крім того, для залучення уваги фахівців іншого сегменту ринку праці до продукції та послуг фірми, необхідно проводити (або відвідувати) більше виставок тематичних заходів та семінарів. На таких заходах здійснюється велика комерційна та рекламна робота. Встановлено, що більшість контрактів укладається або безпосередньо на виставці, або через кілька днів після її закінчення.

Не слід забувати про Інтернет. Ключові зміни, які принесли ІТ-індустрія, електронна пошта та пошукові машини, полягає в тому що комунікації сильно подешевшали. З'явилася можливість для прямого, ніким не опосередкованого обміну з вуст в уста, а так само для відкритого обміну в колективі, коли інформації не передається по ланцюжку, а надсилається відразу всім членам. Оскільки прямий обмін інформацією набрав обертів, це створює передумови для принципово іншого підходу до зворотного зв'язку, реклами та просування. Не слід скидати з рахунків і соціальні мережі. Вони втягнули в себе безодню людської уваги. З досвіду медіа-галузі, це не мала комерційна цінність.

Керівникам відділення необхідно проводити масові зібрання за участю всіх своїх підлеглих співробітників. Це єдиний практичний спосіб зробити так, щоб службовці могли вислухати представників вищого керівництва «живцем» і задати свої питання.

Отримувати найбільш точний і об'єктивний зворотній зв'язок від співробітників допоможе створення спеціального ящика для збору пропозицій та скарг (з гарантією конфіденційності). Ящик може бути як один на всю організацію, так і в кожному відділі свій.

З метою визначення недоробок у сфері спілкування необхідно періодично проводити письмове опитування співробітників. Провести його можна двома способами. Працівникам можна роздати анкету з питаннями про те, як вони дізналися про якесь недавно прийняте рішення. Відразу стане ясно, скільки людей почули про рішення «від когось». Другий спосіб – вивчення настроїв. Гарантувавши повну анонімність, працівника задають ретельно підготовлені питання про те, що вони знають про різні напрямки політики організації, і яке їхнє ставлення до керівників і виконуваних обов'язків. Причому краще, якщо опитування проводитиме людина «зі сторони», тому як люди неохоче діляться своїми проблемами.

Необхідно позначити оптимальну організацію документообігу компанії. Поліпшення системи має передбачати якомога швидше проходження документів від відправників до одержувачів. Домогтися цього можна, в першу чергу, скороченням числа проміжних рівнів, на які можуть потрапити документи. Крім цього, документи повинні бути стандартизовані за формою для більш легкого їх сприйняття одержувачами. Слід розробити правильну політику керівництва по відношенню до чуток. Бажано, щоб керівництво навчилося управляти процесом поширення чуток (неформальною комунікацією).

Зробити це можна, виявивши канали поширення чуток і поставивши їх під контроль. Чутки, що завдають шкоди загальній атмосфері компанії,

повинні негайно припинятися, публічно або шляхом запуску контр-слуху по тих же каналах. Навпаки, чутки, які сприятливо впливають на співробітників, повинні вміло підігріватися і поширюватися. Звісно ж, що ні в якому разі не можна карати за поширення чуток, тому що повністю викоринити їх неможливо, і покарання буде мати негативний ефект.

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

Зроблені висновки не є остаточними. Вони лише відповідають стану речей на даний момент часу. Управління організацією та персоналом, зокрема, - складна і відповідальна робота, і кожен керівник повинен враховувати всі можливі чинники в розробці такої програми. Саме в цьому запорука успішної роботи співробітників організації, а також ефективної діяльності компанії в цілому.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі бакалавра було проаналізовано теоретичні та методологічні підходи до визначення сутності поняття «комунікації» та «комунікаційні процеси», їх функціональні особливості, шляхи формування комунікаційної стратегії та методологія оцінки, та обґрунтування пропозицій організаційно-економічного характеру щодо підвищення рівня внутрішніх комунікаційних процесів на базі досліджуваного нами підприємства, а саме Товариство з обмеженою відповідальністю «Меллета Груп», шляхом формування інформаційного забезпечення. Мета роботи досягнута, завдання виконані, а отже, за результатами проведеного нами дослідження варто зробити відповідні висновки:

1) Трактують терміну «комунікація» досить багато і залежать вони від підходів, що використовуються авторами. При цьому, навіть у межах одного підходу поняттям «комунікація» характеризують різні процеси. На підставі проведеного аналізу автором під комунікацією пропонується розуміти багатогранний соціально обумовлений процес обміну інформацією за допомогою комунікаційних інструментів і засобів;

2) Комунікаційний процес – процес обміну інформацією між двома чи більше людьми, в результаті якого відбувається не тільки прийняття інформації одержувачем, а й її розуміння. Основною метою комунікаційного процесу є забезпечення розуміння інформації, що є предметом обміну, тобто повідомлень. Відповідно головне завдання – забезпечення ефективного обміну інформацією. Комунікаційний процес вважається завершеним, коли отримувач показав своє розуміння інформації відправнику. Для цього застосовується зворотний зв'язок, у ході якого і проясняється, наскільки вірно зрозуміла інформація отримувачем;

3) Оскільки комунікація є однією з найважливіших складових управління, керівнику необхідно намагатися ознайомитися з комунікаційним

процесом, виявляти проблеми на кожному його етапі - й намагатися усувати його з метою збільшення ефективності передачі й сприйняття інформації. Розробку програми внутрішніх комунікаційних стратегій слід починати з загальної оцінки управлінського середовища. Потім вивчити організаційну структуру і тип вже існуючих комунікацій;

4) Детально проаналізувавши фінансово-економічну діяльність організації ТОВ «Меллета Груп», яке є емпіричною базою дослідження проблематики даної теми, можна сказати що за даними фінансової звітності ТОВ «МГ» необоротні активи зменшились на 265 тис. грн., їх частка складає 58,3 %. Оборотні активи зменшились на 147 тис. грн., але їх структурна частка зросла на 0,5 %. Основні засоби мають частку 57,2 % на кінець звітного періоду. Досить висока частка грошових коштів: 17,5 %. Загалом баланс зменшився на 412 тис. грн. Власний капітал зменшився на 356 тис. грн., його доля – 93,6%. Зменшення власного капіталу означає погіршення фінансового стану підприємства. Поточні зобов'язання становлять 6,4 %, їх розмір зменшився на 56 тис. грн. за звітній період. З вищесказаного можна зробити висновок, що підприємству потрібно активізувати свою діяльність у напрямку покращення всіх показників діяльності для отримання кращих фінансових результатів;

5) Аналіз процесів внутрішньої комунікації було розпочато з детального вивчення кадрового складу підприємства. В цілому на підприємстві значно збільшилась плинність кадрів на 360,2% (в період дослідження 2017 – 2019 рр.), спостерігається збільшення коефіцієнтів з прийняття кадрів та із звільнення кадрів, причому коефіцієнт з прийняття кадрів більше коефіцієнту із звільнення кадрів, що спричиняє ріст облікової кількості штатних працівників. Дослідивши структуру комунікацій підприємства під час проходження виробничої практики, можна зробити висновок що в організації діє небагатоканальний тип внутрішньої комунікаційної мережі. Єдина багатоканальність, яка зустрічається на

товаристві, це зв'язок, що забезпечується взаємодією відділів і збором повної інформації за додатковими каналами зв'язку (як формальними так і неформальними);

6) Для проведення аналізу стану комунікацій в ТОВ «МГ» автором було розроблено анкету для керівників і співробітників фірми. Участь в опитуванні брали працівники виробничого та адміністративного штату. Вибірка складала 30 чоловік методом жеребкування. Опитування було проведено завдяки електронній пошті та створеній анкети опитування в Google Docs. Було проведено анкетування, за результатами якого зроблений детальний аналіз. За результатами проведеного опитування можна зробити висновок про те, що співробітники організації зацікавлені в розширенні системи не тільки матеріального, а й нематеріального стимулювання. Співробітники задоволені роботою і компанією і розглядають нематеріальне стимулювання, як засіб утримання співробітників, зниження їх незадоволеність рівнем винагороди;

7) За для вдосконалення системи комунікаційної стратегії серед працівників штату ТОВ «МГ» було сформовано ряд пропозицій інформаційного забезпечення на основі використання комунікаційних процесів. Розглянутий стиль керівництва ТОВ «МГ» неминуче вимагає удосконалення, застосування соціально-психологічних методів і концепцій стимулювання персоналу організації.

РЕЗЮМЕ

Корпоративні комунікації викликають все більший інтерес дослідників не тільки в силу особливого, міждисциплінарного положення, але і в силу високої практичної та економічної значущості для життєдіяльності підприємств, фірм, інших організацій. Дана тема вивчається спеціалістами з комунікації, психологами, соціологами, економістами, фахівцями з управління та ін., що активно розробляється практиками. Важливість питання, пов'язаних зі зміцненням й ефективним управлінням внутрішніми комунікаційними процесами, їх теоретична і практична значимість зумовили вибір теми кваліфікаційної роботи бакалавра.

Під час проведення дослідження було вирішено ряд таких основних завдань:

- 1) визначити економічну сутність та значення «комунікація», а також особливості формування ефективного комунікативного стилю серед працівників сучасного підприємства;
- 2) розглянути існуючі підходи щодо створення та управління комунікаційного процесу та особливостей існування каналів внутрішньої комунікації сучасної організації;
- 3) дослідити шляхи та проблематику формування комунікаційної стратегії в системі сучасної організації;
- 4) дати оцінку ефективності комунікаційного процесу та фінансового стану досліджуваного підприємства ТОВ «Меллета Груп» в умовах зростання конкуренції в сфері ресторанних послуг;
- 5) сформулювати основні напрямки вдосконалення стану комунікаційної стратегії досліджуваного підприємства ТОВ «Меллета Груп» на прикладі оптимізації інформаційного забезпечення на основі внутрішніх комунікаційних процесів.

У процесі дослідження було проаналізовано стан комунікаційної стратегії ТОВ «Меллета Груп». За результатами проведеного дослідження були надані рекомендації щодо вдосконалення внутрішніх комунікаційних процесів ТОВ «Меллета Груп» організаційно-економічного характеру.

Для оптимізації моделі комунікаційної стратегії досліджуваного підприємства було запропоновано ряд пропозицій інформаційного забезпечення персоналу на основі покращення комунікаційних процесів, що вимагає удосконалення, застосування соціально-психологічних методів і концепцій стимулювання персоналу організації.

RESUME

Corporate communications are of increasing interest to researchers not only because of the special, interdisciplinary position, but also because of the high practical and economic importance for the life of enterprises, firms, and other organizations. This topic is being studied by communication specialists, psychologists, sociologists, economists, management professionals, etc., which is being actively developed by practitioners. The importance of issues related to the strengthening and effective management of internal communication processes, their theoretical and practical importance led to the choice of the subject of the qualification of the bachelor's degree.

During the research a number of the following main tasks were solved:

- 1) to determine the economic essence and meaning of "communication", as well as the peculiarities of forming an effective communication style among the employees of a modern enterprise;
- 2) to consider the existing approaches to the creation and management of the communication process and the peculiarities of existence of internal communication channels of the modern organization;
- 3) to investigate ways and problems of formation of communication strategy in the modern organization system;
- 4) to evaluate the effectiveness of the communication process and financial condition of the studied enterprise of the Mellesta Group LLC in the conditions of increasing competition in the sphere of restaurant services;
- 5) to formulate the main directions of improvement of the communication strategy of the investigated enterprise of the Mellesta Group LLC on the example of optimization of information support on the basis of internal communication processes.

In the course of the research, the state of communication strategy of Melleta Group LLC was analyzed. According to the results of the research, recommendations were made on improving the internal communication processes of the Melleta Group LLC of organizational and economic nature.

In order to optimize the model of communication strategy of the studied enterprise, a number of proposals of information support to the personnel were offered on the basis of improvement of communication processes, which requires improvement, application of social-psychological methods and concepts of stimulation of the personnel of the organization.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Антонюк К. І. Дослідження підходів до розробки маркетингової стратегії компанії / К. І. Антонюк // Сучасні проблеми розвитку підприємництва в Україні : VI Міжн. наук.-практ. конф., 22–23 лист. 2011 р. : мат. – К. : ІВЦ Вид-во «Політехніка», 2011 р. – С. 110–112.
2. Баран О. П. Управління конкурентоспроможністю закладу ресторанного господарства: дип. робота на здобуття наук. ступеня магістр: 08.00.05. Тернопіль, 2017. 100 с.
3. Басовский Л. Е. Менеджмент: учеб. пособ. / Л. Е. Басовский. – М. : ИНФРА- М, 2007. – 216 с.
4. Берлесон Б. Коммуникация – это... URL: Режим доступу : <http://www.com-management.narod.ru/> (дата звернення: 12.04.2020 р.).
5. Бесєдін М. О. Основи менеджменту: оцінно-ситуаційний підхід (модульний варіант): підручник / М. О. Бесєдін, В. М. Нагаєв. – К.: Центр навчальної літератури, 2005. – 496 с.
6. Беляков О. О. Роль засобів масової комунікації у формуванні екологічної політики / О. О. Беляков. URL: <http://journlib.univ.kiev.ua/index.php?act=book.index&book=28> (дата звернення: 12.04.2020 р.).
7. Бурцева Т. А. Управление маркетингом : учеб. пособ. / Т. А. Бурцева, В. С. Сизов, О. А. Цень. – М. : «Экономистъ», 2005. – 271 с.
8. Воронов А. В. Конкуренция в XXI веке / А. В. Воронов // Маркетинг. – 2013. – № 5 (60). – С. 16–24.
9. Гірченко Т. Д. Маркетинг : навчальний посібник / Т. Д. Гірченко, О. В. Дубовик. – К. : «Фірма «ІНКОС», Центр навчальної літератури, 2007. – 255 с.
10. Господарський кодекс України: станом на 02.04.2020 р. / Верховна Рада України, № 436-IV від 16.01.2003 р. Дата оновлення: 02.04.2020 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15> (дата звернення: 12.04.2020 р.).

11. Григорьева Н. Н. Коммуникационный менеджмент: учебный курс (учебно-методический комплекс) / Н. Н. Григорьева. – М. : Центр дистанционных образовательных технологий МИЭМП, 2010. – URL: <http://e-college.ru/xbooks/xbook157/book/index/> (дата звернення: 12.04.2020р.).
12. Дорошенко В. Територіальна організація підприємств ресторанного господарства України / В. Дорошенко, К. Дмитрієва // Географія : зб. наук. праць. – 2011. – № 58. – С. 27-30.
13. Закон України про державне регулювання виробництва і обороту спирту етилового, коньячного та плодового, алкогольних напоїв та тютюнових виробів: Закон України від 19.12.95 р. № 481/95-ВР. Дата оновлення: 02.04.2020 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/481/95-%D0%B2%D1%80> (дата звернення: 12.04.2020 р.).
14. Закон України про дозвільну систему у сфері господарської діяльності: Закон України від 06.09.2005 р. № 2806-IV. Дата оновлення: 29.01.2020 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2806-15> (дата звернення: 12.04.2020 р.).
15. Закон України про забезпечення санітарного та епідемічного благополуччя населення: Закон України від 24.02.1994 р. № 4004-XII. Дата оновлення: 04.10.2018 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4004-12> (дата звернення: 12.04.2020 р.).
16. Закон України про зовнішньоекономічну діяльність: Закон України від 16.04.1991 р. № 959-XII. Дата оновлення: 14.01.2020. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/959-12> (дата звернення: 12.04.2020).
17. Закон України про ліцензування певних видів господарської діяльності: Закон України від 01.06.2000 р. № 1775-III. Дата оновлення: 28.06.2015 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1775-14> (дата звернення: 12.04.2020 р.).

18. Закон України про підприємство: Закон України від 07.02.1991 р. № 698-ХІІ. Дата оновлення: 02.10.2019. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/698-12> (дата звернення: 12.04.2020).
19. Закон України про пожежну безпеку: Закон України від 17.12.1993 р. № 3745-ХІІ. Дата оновлення: 01.07.2013 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3745-12> (дата звернення: 12.04.2020р.).
20. Ільчук П. О. Формування сучасної парадигми інформаційно-комунікативного менеджменту в управлінні підприємствами сфери послуг: дип. робота на здобуття наук. ступеня магістр: 08.00.04. Тернопіль, 2017. 104 с.
21. Кіндрацька Г. І. Стратегічний менеджмент / Г. І. Кіндрацька. – К.: Знання, 2010.
22. Конституція України: станом на 01.01.2020 р. / Верховна Рада України, № 254к/96-ВР від 28.06.1996 р. Дата оновлення: 01.01.2020 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80> (дата звернення: 12.04.2020 р.).
23. Котлер Ф. Основы маркетинга / Ф. Котлер, Г. Армстронг; пер. с англ. О. Л. Пелявского, пер. с англ. под ред. А. В. Назаренко. – [12-е изд.]. – М.; Киев; С.Пб.: Издательский дом "Вильямс", 2010. – 1072 с.
24. Кравченко М. О. Удосконалення управління закладом ресторанного господарства: дип. робота на здобуття наук. ступеня магістр: 08.00.08. Тернопіль, 2018. 103 с.
25. Лейхиф Дж. М. Бизнес-коммуникации / Дж. М. Лейхиф, Дж. М. Пенроуз. – СПб. : Питер, 2001. – 688 с.
26. Лук'янець Т. І. Маркетингова політика комунікацій: навч. посіб. / Т. І. Лук'янець. – [2-ге вид., доп. і перероб.]. – К.: КНЕУ, 2013. – 524 с.
27. Мильнер Б. З. Теория организации / Б. З. Мильнер. – М. : Изд-во «Инфа-М», 2003. – 480 с. – URL: <http://www.com-management.narod.ru/> (дата звернення: 12.04.2020 р.).

28. Михайлова Н. В. Технологія оцінки конкурентоспроможності підприємства ресторанного господарства з огляду прийняття рішень стратегічного характеру / Н. В. Михайлова // Науковий вісник Полтавського університету : зб. наук. пр. – Полтава : ПУСКУ, 2014. - № 2. – С.108-112.
29. Николаева Ж. В. Основы теории коммуникации : уч.-метод. пособ. / Ж. В. Николаева. – Улан-Удэ : ВСГТУ, 2004. – 274 с.
30. Новак В. О., Мостенська Т. Л., Гуріна Г. С., Ільєнко О. В. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства / Підручник. К.: Кондор-Видавництво, 2013. – 495 с.
31. Новак В. О., Мостенська Т. Л., Ільєнко О. В. Організаційна поведінка / Підручник.- К.: Кондор-Видавництво, 2013. – 498 с.
32. Основи внутрішньої комунікації. URL: http://www.ukrainepublicdialogue.org/?page_id=159&langswitch_lang=uk (дата звернення: 12.04.2020 р.).
33. Петрук Н. К. Організація як суспільний феномен: засади соціально-філософського аналізу / Н. К. Петрук. – К. : Центр духовної культури , – 2004. – № 43. – URL: http://www.filosof.com.ua/Jornel/M_43/Petruk.htm (дата звернення: 12.04.2020 р.).
34. Плотников М. В. Эффективные коммуникации в организации. URL: http://www.elitarium.ru/2008/11/26/kommunikacii_organizacija.html (дата звернення: 12.04.2020 р.).
35. Почепцов Г. Г. Теория коммуникации. М. : Рефлбук ; К. : «Ваклер», 2001.– 656 с.
36. Примак Т. О. Маркетингові комунікації в системі управління ринковою діяльністю підприємства : автореф. дис. на здобуття наук. ступ. доктора екон. наук : спец. 08.06.01. «Економіка, організація і управління підприємствами» / Т. О. Примак. – К., 2004. – 26 с.
37. Рева В. Е. Коммуникационный менеджмент : уч.-метод. пособ. / В. Е. Рева. – Пенза : Изд. ПГУ, 2003. – 161 с.

- 38.Різун В. В. Теорія масової комунікації / В. В. Різун. – URL: <http://journlib.univ.kiev.ua/index.php?act=book.index&book=1> (дата звернення: 12.04.2020 р.).
- 39.Савицкая Г. В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия : учеб. пособ. для студ. вузов / Г. В. Савицкая. – 4-е изд., перераб. и доп. – Минск : Новое знание, 2000. – 688 с.
- 40.Сагер Л. Ю. Аналіз теоретичних основ внутрішніх комунікацій як необхідної умови ефективного управління підприємством /Л. Ю. Сагер // Маркетинг і менеджмент інновацій. УДК 005.57:658. – 2011. №1. – С. 128-126. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mimi_2011_1_17 (дата звернення: 12.04.2020 р.).
- 41.Садеков А. А. Механизмы эколого-экономического управления предприятием: монография / А. А. Садеков. – Х. : Инжэк, 2004.
- 42.Скібіцька Л. І., Щелкунов В. І., Сівашенко Т. В., Чічкан-Хліповка Ю. М. Офісний менеджмент / Навч. посібник для студентів економ. вузів. – К.: Центр учбової літератури, 2014. – 560 с.
- 43.Скуратовская Н. С. Инвестиции в культуру: влияние корпоративной культуры на финансовые показатели компании / Н. С. Скуратовская // Мотивация и оплата труда . – 2007. – №1.– С. 56-64.
- 44.Стратегічне управління: навч.посіб. / В. І.Щелкунов, В. М. Загорулько, С. М. Подреза та ін. – К.: НАУ, 2012. – 352с. ISBN 978-966-598-765-9.
- 45.Сурков С. А. Барьеры в маркетинговых коммуникациях / С. А. Сурков. – URL: <http://grebennikon.ru/article-MzVU.html> (дата звернення: 12.04.2020 р.).
- 46.Философский словарь. Под ред. И. Т. Фролова. – 4-е изд. – М. : Политиздат, 1981. – 445 с.
- 47.Філософська енциклопедія. URL: http://dic.academic.ru/dic.nsf/dic_new_philosophy/605/ (дата звернення: 12.04.2020 р.).
- 48.Хміль Ф. І. Менеджмент / Ф. І. Хміль. – К. : Вища школа, 1995. – 351 с.

49. Цивільний кодекс України: станом на 02.04.2020 р. / Верховна Рада України, № 435-IV від 16.01.2003 р. Дата оновлення: 02.04.2020 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15> (дата звернення: 12.04.2020 р.).
50. Цуруль О. А. Менеджмент у державних організаціях : навч. посіб. / О. А. Цуруль. – К. : КНЕУ, 2002. – 142 с.
51. Шевцова А. И. Система показателей и методика оценки состояния энергетической безопасности: науч.-техн. отчет / под ред. А. И. Шевцова. – Днепропетровск, 1999. – 78 с.
52. Яловега Н. І. Принципи застосування основних комунікаційних інструментів у діяльності підприємств споживчої кооперації. URL: http://www.rusnauka.com/19_NNM_2007/Economics/23199.doc.htm (дата звернення: 12.04.2020 р.).
53. Dominik P. Zasady i organizacja ywienia w turystyce. -Warszawa: Almamater, 2011. – 188 p.
54. Drucker, P. (2015). Market: How to become a leader. Practice and Principles Trans. from Eng.). Moscow: Progress (in Russ.).
55. Liu, A., Wall, G. Planning Tourism Employment: a Developing Country Perspective / Liu Abby, Wall Geoffrey // Tourism Management 27. - 2012. - p. 159–170
56. Nickson, D. Human Resource Management for the Hospitality and Tourism Industries / Dennis Nickson. - USA: Elsevier Ltd., 2010. - 305 p.
57. Pilyavoz, T. M. (2012). Innovative development of an enterprise as an important aspect of economic development. Innovaciyna ekonomika (Innovative Economy), 4, 185-190 (in Ukr.).
58. V. Novak, T. Mostenska, O. Iliencko, E. Danilova Organizational Behavior. Textbook.- K.: Condor-Publishing house, 2015. – 478с.

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця А.1.1.

Переваги та недоліки різних типів внутрішніх комунікацій

Тип ВК	Переваги	Недоліки	Засоби
Друковані	<ul style="list-style-type: none"> - наочність та візуалізація; - відносна дешевизна окремих носіїв; - оперативність окремих повідомлень; - можливість анонімного звернення до керівництва; - інформативність; - реалізація афіліативних потреб у спілкуванні; - зміцнення почуття приналежності 	<ul style="list-style-type: none"> - обмежений зворотний зв'язок; - у цілому капіталомісткі; - тривалий часовий розрив між підготовкою матеріалу та його виходом; - незначна тривалість контакту деяких носіїв (дошки оголошень) 	<ul style="list-style-type: none"> - дошки оголошень; - корпоративні видання (газети, журнали), бюлетені; - адресно-інформаційні видання
Технологічні	<ul style="list-style-type: none"> - інтерактивність; - двосторонній характер відносин; - оперативність; - поєднання масовості та персоналізації комунікації; - доступ до великого обсягу інформації; - високе емоційне залучення; - можливість одночасного інформування персоналу в різних містах, країнах; - необмежений обсяг; - зручний доступ; - наявність можливості прямих комунікацій щодо актуальних питань та оперативність отримання зворотного зв'язку від співробітників; - можуть мати як регулярний, так і епізодичний характер 	<ul style="list-style-type: none"> - висока вартість відносно інших видів ВК; - обмежена інформаційна місткість окремих носіїв (корпоративне радіо, відео-журнал); - необхідність залучення додаткових спеціалістів; - наявність «технофобії» в окремих співробітників; - можливе перетворення окремих інструментів (наприклад, електронних розсилок) в «циркуляри згори», що не дають можливості зворотного зв'язку 	<ul style="list-style-type: none"> - телефон; - Інтернет, e-mail; - інформаційні термінали; - відео-журнали; - корпоративне телебачення; - корпоративне радіо
Персональні	<ul style="list-style-type: none"> - інформаційна насиченість; - двосторонній характер комунікації; - високе емоційне залучення; - підвищення лояльності, командного духу співробітників; - оперативність надання інформації 	<ul style="list-style-type: none"> - висока вартість окремих засобів (загальні збори персоналу); - відрив співробітників від основної роботи; - неточність і недостовірність особистих комунікацій, чуток 	<ul style="list-style-type: none"> - загальні збори персоналу; - інформаційні сесії підрозділів, відділів; - ювілеї компанії, національні свята; - пікніки, екскурсії, спортивні програми; - особисті комунікації; - чулки

Джерело: систематизовано за матеріалами [32, 41, 40, 45]

Бар'єри на шляху ефективних комунікацій

Види бар'єрів	
Міжособистісні	Організаційні
<ul style="list-style-type: none"> – індивідуальне сприйняття та інтерпретація змісту повідомлення; – неточність у тлумаченні значення слів, жестів, інтонації, міміки тощо; – обмеженість інформаційної місткості сприйняття (короткочасної пам'яті); <ul style="list-style-type: none"> – різний рівень знань; – різний емоційний стан; – різниця в статі, расі, соціально-економічному статусі; – різні потреби, інтереси, накопичений досвід; – психологічна несумісність осіб, що беруть участь у процесі комунікації; <ul style="list-style-type: none"> – невміння слухати іншу людину; – велика кількість напрямків отримання інформації → труднощі для людини у виборі основного напрямку спілкування; – одержувачі інформації сприймають насамперед ту інформацію, яку вони сподіваються одержати, й іноді ігнорують дані, які суперечать уявленням, які у них склалися; – психологічне налаштування відправника інформації щодо отримувача та навпаки; <ul style="list-style-type: none"> – упереджене ставлення обох контрагентів комунікації до теми обговорення та наведеної аргументації; – притаманні людині властивості перебільшувати те, що стосується її самої та зменшувати те, що стосується інших; <ul style="list-style-type: none"> – схильність співвідносити свою реакцію на повідомлення з реакцією на нього інших індивідів; – бажання отримувача, щоб повідомлення отримав хтось інший; <ul style="list-style-type: none"> – адаптаційний; – інстинктивне почуття протесту проти нав'язування чужої волі 	<ul style="list-style-type: none"> – спотворення змісту повідомлення; – невідповідність способу передачі інформації її сприйняттю; <ul style="list-style-type: none"> – некомпетентність працівників; – неефективність організаційної структури; <ul style="list-style-type: none"> – проблема адресності повідомлення; – неефективна структура організації – чим вища в організації вертикаль влади, тим більша ймовірність спотворення інформації; – комунікативна, професійна та методологічна некомпетентність персоналу; <ul style="list-style-type: none"> – неефективний спосіб організації робіт і розподілу завдань; – конфлікти як між підрозділами, так і між людьми; – авторитарне ставлення адміністрації до підлеглих; – нечіткість виконання або небажання керівників виконувати свої обов'язки; – відсутність здорової атмосфери у розробленні ділової політики і мотивації для спілкування працівників між собою; <ul style="list-style-type: none"> – неправильне визначення прав і відповідальності; – страх керівників та підлеглих за наслідки при передачі надто відвертої інформації тощо
Спільні	
<ul style="list-style-type: none"> – труднощі в отриманні зворотного зв'язку; – інформаційні перевантаження – перевищення реальних можливостей системи комунікацій та людей, які до неї входять, обробляти інформацію; <ul style="list-style-type: none"> – спрощена інформація, що несе в собі мало конструктивних ідей, слабо пов'язана з контекстом повідомлення; – конкуренція між повідомленнями (одночасний вплив на отримувача декількох джерел інформації); <ul style="list-style-type: none"> – велика кількість напрямків отримання інформації; – кодифікаційний – втрата частини повідомлення під час кодування та декодування повідомлення; – внаслідок заміни одних понять іншими через нечітке їх визначення отримувач аналізує повідомлення з інших позицій, ніж відправник 	

Джерело: систематизовано за матеріалами [35, 40, 51]