

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**Західноукраїнський національний університет**

Кафедра менеджменту, публічного  
управління та персоналу

**Пушкар Зоряна Михайлівна**  
**КОМУНІКАЦІЙНІ ПРОЦЕСИ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТА ШЛЯХИ ЇХ**  
**УДОСКОНАЛЕННЯ**

спеціальність 073 “Менеджмент”

освітньо-професійна програма – Управління персоналом

Кваліфікаційна робота за ступенем вищої освіти «Магістр»

Виконала студентка групи  
МЕНУПмз - 21  
Зоряна Пушкар

Науковий керівник:  
д. е. н., професор Сергій Анатолійович Надвиничний

Випускню кваліфікаційну роботу  
допущено до захисту:

«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2023 р.

Зав. кафедри, д.е.н., професор  
М.М. Шкільняк

---

*прізвище, ініціали підпис*

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b> .....	3
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ КОМУНІКАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ</b> .....	6
1.1. Сутність та значення комунікації і комунікаційного процесу.....	6
1.2. Сучасні моделі комунікаційного процесу.....	15
Висновки до 1 розділу.....	25
<b>РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕННЯ КОМУНІКАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ В ТОВ «ЛІБРА ТЕРРА»</b> .....	26
2.1. Загальна характеристика ТОВ «Лібра Терра».....	26
2.2. Оцінка персоналу досліджуваного підприємства.....	33
2.3. Моніторинг ефективності системи комунікацій у ТОВ «Лібра Терра».....	37
Висновки до 2 розділу.....	50
<b>РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ КОМУНІКАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ У ТОВ «ЛІБРА ТЕРРА»</b> .....	52
3.1. Розробка комунікаційної політики ТОВ «Лібра Терра».....	52
3.2. Оцінка ефективності заходів удосконалення комунікацій на ТОВ «Лібра Терра».....	57
Висновки до 3 розділу .....	60
<b>ВИСНОВКИ</b> .....	61
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b> .....	64
<b>ДОДАТКИ</b> .....	71

## ВСТУП

**Актуальність теми дослідження.** На сучасному етапі розвитку значення комунікації в усіх сферах людської діяльності неперервно зростає. Управлінська діяльність вимагає постійної координації між підрозділами організації та її окремими членами для досягнення спільних цілей. Ця координація виявляється через різноманітні форми, але переважно через різнообразні контакти між членами організації під час комунікації.

Практично все, що відбувається в організації, пов'язано з комунікаційними процесами, які є ключовим засобом забезпечення її цілісності та ефективності. Ефективна комунікація на практиці є необхідною умовою для успішного досягнення мети організації. Однак комунікація є предметом широких дискусій у сфері управління.

Комунікація в інформаційному суспільстві представляє собою нове явище, що породжує нові цінності та змінює технології та конфігурації продуктів. Компанії сьогодні зосереджують свої зусилля на розумінні та впровадженні нових комунікаційних стратегій для взаємодії з клієнтами, владою, інвесторами та для підвищення відповідальності та ефективності персоналу.

В Україні в різних галузях, зокрема видавничій, спостерігаються схожі процеси. Сучасні видавці активно набувають досвіду, шукають нові шляхи розвитку та створюють передові практики для удосконалення комунікації. Комунікація виступає важливим фактором для системного вирішення традиційних завдань видавництва, таких як маркетинг, реклама та взаємодія з громадськістю. Працюючи над власною PR-комунікацією як теоретичним, так і практичним аспектом, видавництва досягають успіху в сучасному світі.

**Аналіз останніх досліджень та наукових праць** показав, що питання визначення місця комунікацій у системі управління підприємством та управління комунікаційними процесами є предметом уваги науковців: Т.Бурмака, В.Берещак, М.Васильченко, В. Гришко, В. Воронкова, В.Мельник, М.А. Войчак, А.Лизанець, Ж.Крисько, Т.Примак, Е. Голубкова, Н.Григор'єва, В. Різун, В. Рева та ін.

Організація комунікації на підприємствах та розробка практичних аспектів

ефективного управління комунікаціями залишаються маловивченими питаннями. Незважаючи на велику кількість монографій, наукових статей та досліджень, присвячених цій темі, немає загальноприйнятого визначення поняття "система комунікацій". Це може бути пов'язано з унікальністю кожної компанії у відношенні до управління персоналом та методів роботи. Важливість та практичне значення проблеми організації комунікаційних процесів на підприємствах, разом з їхньою недостатньою вивченістю, зумовили вибір цієї теми для кваліфікаційної роботи.

**Метою кваліфікаційної роботи** є аналіз комунікаційних процесів в ТОВ «Лібра Тера» та пошук шляхів її вдосконалення.

Для досягнення поставленої мети були визначені наступні завдання:

- висвітлити суть та значення комунікації і комунікаційного процесу;
- розкрити моделі комунікаційного процесу;
- здійснити аналіз діяльності досліджуваного підприємства;
- дослідити оцінку персоналу видавництва;
- провести моніторинг комунікаційних процесів у ТОВ «Лібра Тера»;
- висвітлити проблеми та розробити рекомендації, які зможуть вдосконалити комунікаційну політику;
- запропонувати заходи удосконалення комунікації для досліджуваного підприємства та шляхи покращення вже існуючих.

**Об'єктом дослідження** є процес організації комунікаційного забезпечення функціональної діяльності ТОВ «Лібра Тера».

**Предмет дослідження** – теоретичні та практичні аспекти організації комунікаційного процесу діяльності видавництва.

**Методи дослідження.** В основу дослідження покладено діалектичний підхід до вивчення економічних явищ, який виявляє закономірності, тенденції і взаємозалежності, що постійно змінюються. У роботі використовувались методи: аналізу і синтезу; порівняльний аналіз; групування; графічне зображення, системний підхід. Використано системний підхід, що становить теоретичне і

методологічне підґрунтя функціонально-статистичного моделювання досліджуваних процесів.

**Практичне значення:** рекомендації можуть бути використані системою управління ТОВ «Лібра Терра» у процесі удосконалення комунікацій у видавництві.

**Апробація.** Опубліковано 2 тези доповідей [39;40].

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ КОМУНІКАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ

### 1.1.Сутність та значення комунікації і комунікаційного процесу

Людська комунікація є необхідною у будь-якій ситуації, вона є основою нашого щоденного спілкування. Це засіб об'єднання людей у вирішенні спільних завдань у рамках організації.

Слово 'комунікація' походить від латинського 'communicare', що означає спільність, обмін, взаємодію. У загальному розумінні, комунікація - це процес передачі інформації від однієї особи (або групи) до іншої (або групи).

Комунікація виявляється у різних формах: у письмовій спілці, вивченні наукових текстів, вираженні власної точки зору перед керівництвом, телефонних розмовах, роботі з Інтернетом. Навіть мовчання учасника взаємодії може бути формою комунікації."

Згідно філософського енциклопедичного словника: «Комунікація - у широкому сенсі це термін, що окреслює людську взаємодію у світі. У сучасній філософії використовується передусім як ознака конструктивної взаємодії особистостей, соціальних груп, націй та етносів, яка розгортається на основі толерантності й порозуміння» [43].

Опис комунікації в організації можна перефразувати так:

"В організаційному середовищі комунікація представляє собою постійний процес взаємодії між співробітниками, експертами та керівництвом компаній, де відбувається обмін інформацією, даними, думками, почуттями та ідеями." Місце комунікацій у процесі управління підприємством подано на рис. 1.1.

Окремі автори трактують поняття «комунікація» використовуючи різні підходи: лінгвістичний, філософський, психологічний, соціальний, економічний. Як стверджують Васильченко М.І. та Гришко В.В.: «Комунікація – загальне, те, що

поділяється усіма – це процес обміну ідеями та інформацією, що призводить до взаємного розуміння» [7].



**Рис. 1.1. Місце комунікацій у процесі управління підприємством**

На думку Жигайло: «Комунікації - це обмін інформацією за допомогою слів, літер, символів, жестів, за допомогою яких менеджер отримує інформацію для прийняття ефективних рішень і доведення їх до виконавців» [12].

За визначенням Кубко В.П.: «Комунікація – обмін значеннями або інформацією між індивідами (від джерела (адресанта) до одержувача (адресата))

засобами спільної системи символів або коду. Код охоплює сукупність сигналів, що передаються, як правило, одним засобом або каналом» [15].

Рева В.Є. поняття «комунікація» розглядає як багатогранний процес, в основі якого лежить спілкування, в яке відправники вклали відповідний зміст.

У статті Крисько Ж.Л.: «комунікації розглядаються, як обмін інформацією або передачу ідей чи думок від однієї людини до іншої, що на рівні організації характеризується, як процес значущої взаємодії між людьми. За допомогою комунікацій досягається розуміння між людьми» [21].

Маркетинговий підхід до визначення поняття «комунікація» дає Примак Т.О.: «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» [29].

Не можливо не погодитись з думкою Лизанець А.Г., Феєр О.В. та Бондаревою М.С., які зазначають, що: «комунікації в управлінні персоналом представляють собою обмін інформацією між елементами організаційної кадрової підсистеми по каналах прямого та зворотного зв'язку. Вони проявляються через різні види комунікативної поведінки або комунікативної активності учасників комунікативного процесу»[24].

Цікаво розглянути комунікацію в організації з іншого ракурсу:

Внутрішнє спілкування в організації відображає безперервний потік інформації між різними особами і групами. Це включає різні форми обміну - від повідомлень до думок та ідей, і зазвичай охоплює багато учасників.

Основні цілі цього спілкування включають:

- Поліпшення обміну інформацією між учасниками управлінських процесів.
- Стимулювання емоційного та інтелектуального обміну інформацією.
- Утворення взаємозв'язку між різними членами організації.
- Сформулювання загального уявлення про внутрішнє середовище організації.
- Організація спільної роботи для досягнення цілей організації.



Спілкування в управлінні організацією відіграє ключову роль у впливі на діяльність менеджера та організацію загалом.

Цей процес включає щонайменше два основних суб'єкти: відправника та одержувача повідомлення. Відправник - той, хто ініціює передачу інформації, а одержувач - той, хто отримує інформацію.

Основні складові комунікаційного процесу включають:

- змістовну інформацію, яка є основою передачі повідомлення;
- відправника;
- форму передачі (канал зв'язку);
- одержувача;
- можливість зворотного зв'язку.

Графічно цей процес може бути відображений за допомогою комунікаційної схеми, яка включає дві частини: перша показує факти, пов'язані з відправником повідомлення, а друга - факти, пов'язані з одержувачем інформації.

Комунікаційна схема зображена на рисунку 1.2.



**Рис. 1.2. Схема комунікаційного процесу**

Примітка. Наведено за [29]

Комунікатор (відправник) – це автор або джерело інформації, яка надсилається. Це може бути керівник або інші люди, відділи, штаби або сама організація. Комунікатор може зустрічатися на різних організаційних рівнях.

Його інформація може бути використана для внутрішніх потреб організації, а також для задоволення потреб зовнішнього середовища.

Один з етапів у комунікаційному процесі - це сприйняття та інтерпретація інформації, що є важливим і часто визначальним. Для комунікатора особисте сприйняття інформації стає його реальністю, інколи не розрізняючи відхилень від об'єктивної реальності.

Кодування визначається як процес, коли комунікатор виражає свої думки у вигляді цілісного набору символів, що відображають його наміри. Основним способом кодування є використання мови, оскільки вона дозволяє представити інформацію у зрозумілій формі.

Відправлення інформації через канали зв'язку - це наступний крок, де результат процесу кодування передається. Інформація може бути передана як вербально, так і невербально. Ефективне розуміння переданої інформації вимагає вибору найбільш підходящого каналу зв'язку, що забезпечить максимальну чіткість повідомлення.

Канали зв'язку - це шляхи передачі інформації, такі як розмови, мовлення, повідомлення, листи, телефонні дзвінки, а також комп'ютерні та супутникові мережі.

Найпоширенішими «засобами передачі інформації є:

- пряма передача «віч-на-віч»;
- телефоном;
- під час публічної лекції, наприклад на нараді або конференції;
- використання комп'ютерної мережі – через інтранет або інтернет;
- використання аудіовізуальних технологій, електронної пошти;
- особисте письмове листування, офіційне листування, статистичні звіти, команди;
- публічна комунікація» [16].

При виборі каналу зв'язку «необхідно враховувати кілька фактів:

- 1) Швидкість – вербальні та електронні канали дозволяють найшвидшу передачу інформації;

- 2) Точність і правильність – письмове листування або листування через електронну пошту гарантує контроль точності та правильності;
- 3) Зворотній зв'язок – його можна отримати через відповідні канали. Вербальна комунікація, що здійснюється переважно віч-на-віч, забезпечує негайний зворотний зв'язок щодо змісту посилання, а також щодо рівня розуміння інформації комунікатором (вербальна поведінка). Письмові канали менше підходять для отримання спонтанного зворотного зв'язку;
- 4) Вибір – деякі посилання не є доречними та ефективними для кожної особи в організації чи робочому колективі. Конфіденційні, секретні та приватні посилання повинні бути доставлені лише конкретній особі. Для конфіденційних повідомлень/посилань часто використовуються вербальні комунікаційні канали;
- 5) Придатність – не всі канали зв'язку підходять для деяких повідомлень;
- 6) Витрати – розмір витрат також може вплинути на вибір каналу для передачі інформації;
- 7) Відповідальність – означає, що одержувач несе відповідальність не тільки за відправлення повідомлення та надання зворотного зв'язку відправнику, а відповідає і за розпорядження, інформацію, поради, правила та інші дії, пов'язані з повідомленням. У цьому випадку письмові канали є найбільш підходящими;
- 8) Розуміння – деяким людям не подобається письмова комунікація, а дехто вважає усну комунікацію надто неформальною. Приймаючи рішення про вибір каналу, потрібно подумати, який канал буде прийнятним для одержувача» [36].

Щоб уникнути плагіату, текст можна перефразувати таким чином:

"Декодування - це процес, коли отримувач інформації розшифровує повідомлення відправника, базуючись на своєму попередньому досвіді та певних правилах. Якість зв'язку визначається якістю каналу та зрозумілістю кодування. У кожній групі працівників може бути свій унікальний професійний жаргон, який також потрібно враховувати.

Отримувач, хто приймає інформацію, повинен ретельно розуміти відправника та його особистість, щоб ефективно декодувати отриману інформацію.

Зворотній зв'язок слугує як засіб перевірки розуміння. Менеджер не лише надає інформацію, але й перевіряє розуміння інформації у своїх підлеглих та колег.

У сфері організаційної комунікації виділяються дві основні форми:

1) Формальна комунікація - це офіційні повідомлення в організації, що приймають різні форми.

2) Неформальна комунікація - це неофіційні види повідомлень, які не офіційно визнаються організацією. Наприклад, це може бути обмін інформацією в коридорах, кафе або під час неформальних зустрічей.

Для успішної організації комунікації, будь-то формальної чи неформальної, потрібно виконання трьох умов:

1) У комунікації мають брати участь щонайменше дві людини - відправник і отримувач.

2) Існує інформація, яка є предметом обговорення.

3) Передача інформації має відбутися від відправника до отримувача.

Основними формами комунікації є:

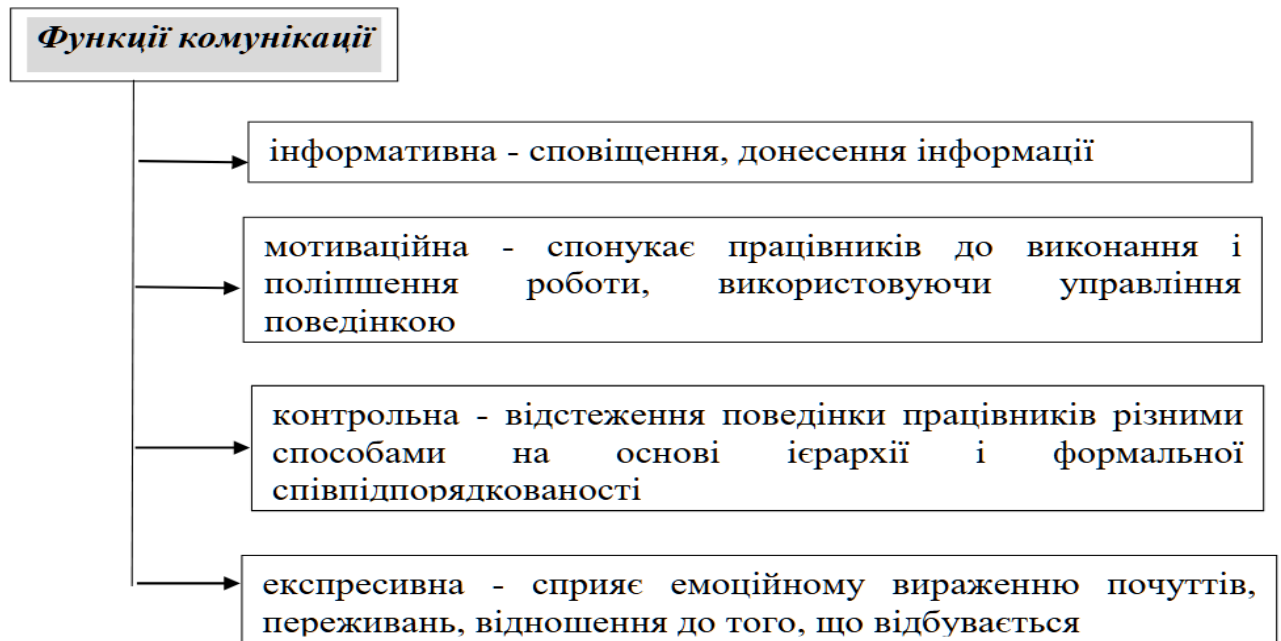
- пряма реакція;
- невербальні знаки (жести, кивання головою на знак погодження);
- поведінковий вираз (фізична агресія як вияв гніву);
- візуальна комунікація (художник спілкується з оточенням через картину);
- символічна комунікація (використовуючи специфічні символи).

Основними «функціями комунікації є:

– інформаційна – коли інформація надається особі або групі для прийняття рішень;

– мотиваційна – мотивує співробітників краще виконувати завдання, використовуючи переконання, прохання, накази, а також спонукає їх до досягнення цілей організації;

Комунікація в організації може виконувати різні функції, що відображено на (рис.1.3).



**Рис.1.3. Основні функції комунікації**

Примітка. Наведено за [29]

- контрольна – контролює діяльність окремих осіб або груп;
- експресивна – дозволяє виразити почуття та емоції, переживання, ставлення до того, що відбувається, і дозволяє задовольняти соціальні потреби.

У кожній організації наголос слід робити на тому, щоб комунікація, яка відбувається між співробітниками, була ефективною» [9].

Ефективна комунікація - це обмін повідомленнями з метою чіткого передачі задуманого повідомлення, щоб отримувач зрозумів те саме, що і відправник намагався висловити. Це важливий аспект управлінської діяльності, оскільки вона забезпечує точність і ефективність у сприйнятті інформації.

Проте іноді під час розмови можуть виникати ситуації, коли співрозмовники мають труднощі зі зрозумінням один одного. Такі втручання у процесі комунікації, які призводять до спотворення сенсу повідомлення, відомі як бар'єри комунікації. Вони значно ускладнюють передачу інформації.

Комунікативний шум - це збурення або спотворення повідомлення, що ускладнює передачу або сприйняття інформації. Це може призводити до суттєвих відхилень у сприйнятті інформації через вплив шуму на процес комунікації, іноді

навіть ускладнюючи або унеможлиблюючи зрозуміння переданого повідомлення. Шум може виникати на різних етапах комунікаційного процесу та має різні форми.

Джерела бар'єрів можуть бути різними, їх відображено на рисунку 1.4.



**Рис. 1.4.** Джерела комунікаційних бар'єрів

Примітка. Наведено за [12]

Комунікаційні бар'єри, що виникають у процесі комунікації подано у таблиці 1.1

Як зазначає Бурмака Т.М. :«Комунікативний процес – це обмін інформацією між двома чи більше людьми. Основна мета комунікативного процесу – забезпечення розуміння інформації, що є предметом обміну, тобто повідомлень. Однак сам факт обміну інформацією не гарантує ефективності її передачі» [1].

Проблема вдосконалення комунікативних зв'язків в організації набуває все більшого значення при розробці ефективних систем управління. У той же час сьогодні численні спроби надання допомоги керівникам підприємств та громадських організацій у набутті комунікативних зв'язків в організації базуються в основному на виробленні суб'єктивно обумовлених елементів в його структури.

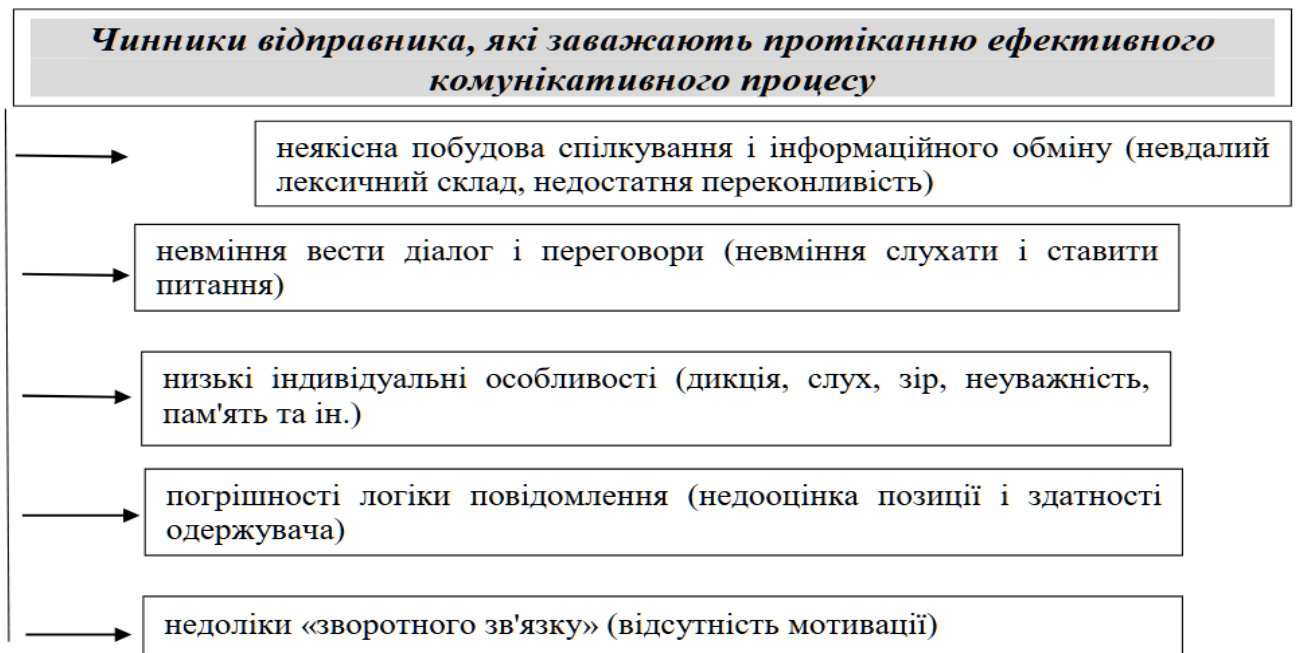
### Типи бар'єрів, які виникають у процесі комунікації

Тип бар'єру	Особливості виникнення
Особистісні бар'єри	Зумовлені особистісними характеристиками відправника чи одержувача.
Фізичні бар'єри	Комунікаційні перешкоди, які виникають у матеріальному середовищі комунікацій.
Семантичні бар'єри	Виникають внаслідок неправильного розуміння значення символів, які використовують при процесі комунікації. До символів спілкування належать, зокрема, слова та дії.
Мовні бар'єри	Виникають внаслідок мовних відмінностей відправника та одержувача. Обидві сторони повинні не лише знати буквальні значення слів, але й інтерпретувати їх у контексті використання.
Організаційні бар'єри	Зумовлені характеристиками будь-якої організації: числом ланок і щаблів управління, типом взаємозв'язків між ними, розподілом прав, обов'язків і відповідальності у системі управління.
Різний статус	Різний статус комунікантів може стати бар'єром в процесі комунікації. Особа нижчого рівня ієрархії може сприймати розбіжності у статусі як загрози. Це заважає спілкуванню і може навіть перервати його.
Культурні бар'єри	Виникають унаслідок культурних відмінностей відправника та одержувача, незнання національних звичаїв, традицій, норм спілкування, системи життєвих цінностей.
Часові бар'єри	Виникають через брак часу для здійснення комунікації.
Комунікаційні перевантаження	Виникають, коли обсяг комунікативних входів суттєво перевищує можливості їх обробки чи реальні потреби.
Небажання ділитися інформацією	Той, хто має ексклюзивну інформацію, отримує можливість використовувати її для впливу на інших людей. Часто власники такої інформації не хочуть нею ділитися і зберігають її для того, щоб використовувати в потрібний момент.

Примітка. Наведено за [12; 18]

Протіканню ефективного комунікативного процесу заважають чинники відправника, які подано на рис.1.5

Комунікація відіграє важливу роль у функціонуванні соціальних систем, створюючи можливість обміну соціальним досвідом, розширення його кола, організацію спільних дій та передачу соціокультурних цінностей. Зв'язки між співробітниками стають однією з умов життєздатності будь-якої організації, і вони базуються на процесі комунікації.



**Рис.1.5. Чинники відправника, які заважають протіканню ефективного комунікативного процесу.**

Примітка. Наведено за [48]

Організація комунікаційного процесу передбачає існування відправника інформації, повідомлення, каналу передачі цієї інформації та її одержувача.

Управління комунікаціями стало важливим аспектом сучасного бізнесу, що привело до розвитку комунікаційного менеджменту. Цей напрямок управління покладає акцент на взаємодію, мотивацію та цінності, спрямовані на співробітників, та визначається як управління, спрямоване на досягнення узгодженості дій через інформаційну взаємодію.

Ефективний комунікаційний менеджмент виступає як необхідна умова розвитку організації, оскільки грамотна комунікація між споживачами, зовнішніми аудиторіями та співробітниками на різних рівнях є важливим фактором досягнення високих результатів у діяльності організації. Таким чином, ефективна комунікація - це ключовий елемент успішного функціонування організації.



### 1.3. Сучасні моделі комунікаційного процесу

Автори Васильченко М.І. і Гришко В.В. [7] вважають, що : « комунікативний процес можна представити у вигляді структури, відображеної за допомогою низки моделей, які суттєво відрізняються між собою», рис. 1. 6.



**Рис.1.6.Основні типи моделей комунікації**

Примітка. Наведено за [7]

Вони стверджують, що: «Спочатку найбільш широкого розповсюдження в теорії комунікації одержала лінійна модель, яка була розроблена ще у 40-х рр. ХХ ст., і розглядала комунікацію як дію, у межах якої відправник спочатку здійснює перетворення ідей, емоцій та почуттів на певний вид повідомлення, а потім надсилає його одержувачеві, використовуючи обраний канал зв'язку». «Якщо повідомлення досягло свого адресата, подолавши фізичні і психологічні бар'єри, то комунікація вважається успішною. Загалом, лінійна модель розглядає комунікацію як односпрямований процес, тому вважається, що вона лише частково характеризує особливості цього багатогранного процесу» [7].

Васильченко М.І і Гришко В.В. у своїх працях зазначають, що: «на відміну від лінійної, інтеракційна модель комунікації, що виникла у 50-х рр. ХХ ст., являє собою не просто процес передавання повідомлення від відправника до одержувача, у ході якого перший здійснює кодування, а інший – декодування інформації. Важливим елементом цієї моделі є зворотний зв'язок, що демонструє колоподібний характер комунікації, при якому відправник і одержувач повідомлення послідовно змінюють свої ролі» [7].

«Така модель, подібно до лінійної, відображає комунікацію, як низку дискретних актів, що мають свій початок і кінець, а ключовою фігурою у них виступає відправник повідомлення, адже саме від нього вирішальним чином залежить, якою буде реакція одержувача на ту чи іншу інформацію» [7]. Виступає відправник повідомлення, адже саме від нього вирішальним чином залежить, якою буде реакція одержувача на ту чи іншу інформацію.

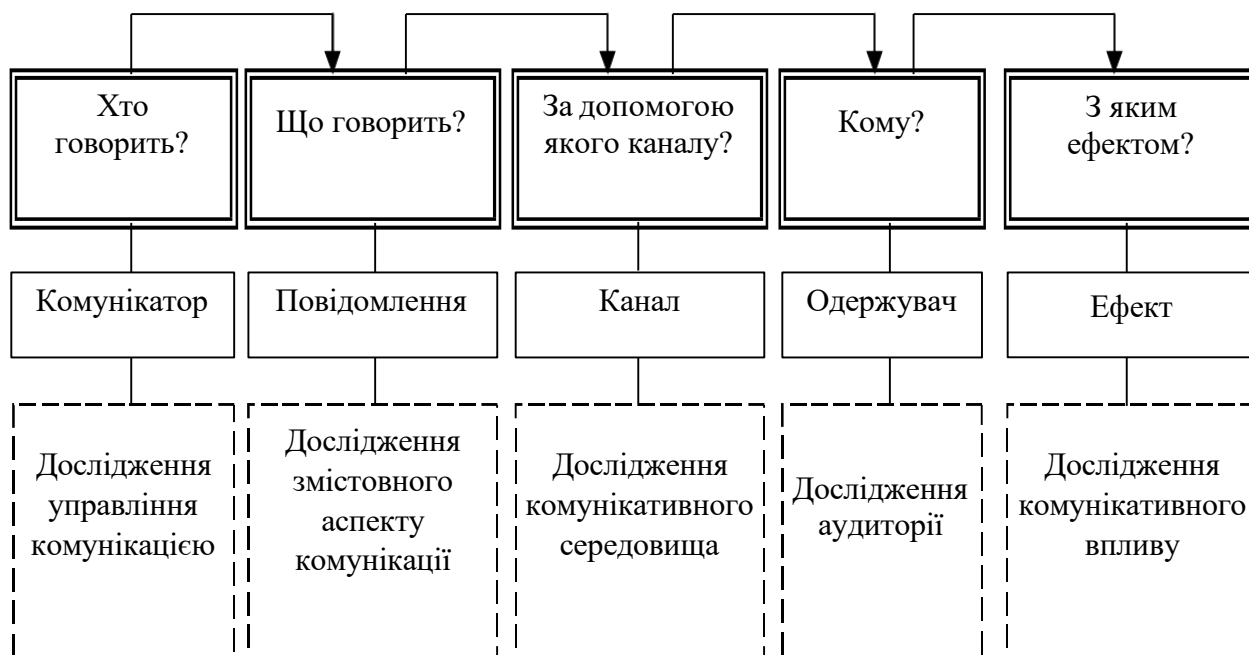
У світі налічується більше 30 моделей комунікативного процесу, кожна з яких відображає структуру, елементи і динаміку процесу комунікації. Науковці виділяють:

- модель комунікативного процесу, запропоновану Г. Лассуеллом;
- моделі комунікації К. Шеннона та У. Уівера, М. де Фльор, Ч. Осгуда та У. Шрамма;
- модель комунікації Т. Ньюкомба;
- «лінію» семіотичних моделей комунікації, найбільш відомою серед яких вважається модель комунікації Р. Якобсона.

Всі ці моделі розкривають певні аспекти комунікативного процесу в всій його складності і різноманітності. Розглянемо сутність кожної з них і виділимо їх переваги та недоліки.

«Найпростіша модель комунікації належить до часів давньогрецького філософа Аристотеля (384 – 322 рр. до н.е.), який у одній зі своїх наукових праць зазначив, що мова складається із трьох елементів: з самого оратора, з предмета, про який він говорить, і з особи, до якої він звертається» [7].

Модель Дуайта Лассуелла, розроблена у 1948 р., «була цілком придатною як для аналізу масової комунікації, так і для вивчення будь-якого комунікативного процесу, сутність якого розкривається по мірі отримання відповідей на низку взаємопов'язаних питань: «Хто говорить?», «Що говорить?», «За допомогою якого каналу?», «Кому?», «З яким ефектом?»» [7], (рис. 1.7). Він вивчав поведінку індивіда у різних сферах діяльності.



**Рис. 1.7. Класична модель комунікативного процесу Г. Лассуелла**

Примітка. Наведено за [7]

Фактично це була універсальна модель, яка досить чітко відображала комунікативний процес не лише в усній, але й у письмовій формах, а основні елементи цієї моделі неодноразово відтворювалися, хоча і у видозміненій формі, у всіх подальших моделях комунікації.

На рис.1.8. показано, що завдання відправника повідомлення полягає лише у здійсненні впливу на одержувача повідомлення і створенні певного ефекту. Г. Лассуелл постійно працював над вдосконаленням моделі комунікативного процесу і у 1968 р. запропонував розширений варіант даної моделі, що відображено у таблиці 1.2.

Отже, «комунікативна формула», як видно з таблиці 1.2., являє собою одночасно і модель дослідження комунікативного процесу, і розгорнутий план власне комунікативної дії – у цьому і полягає її основна перевага. Найбільшим недоліком цієї моделі є те, що вона є монологічною, відсутній зворотний зв'язок, завдяки якому комунікація перетворюється на двосторонній процес.

Таблиця 1.2

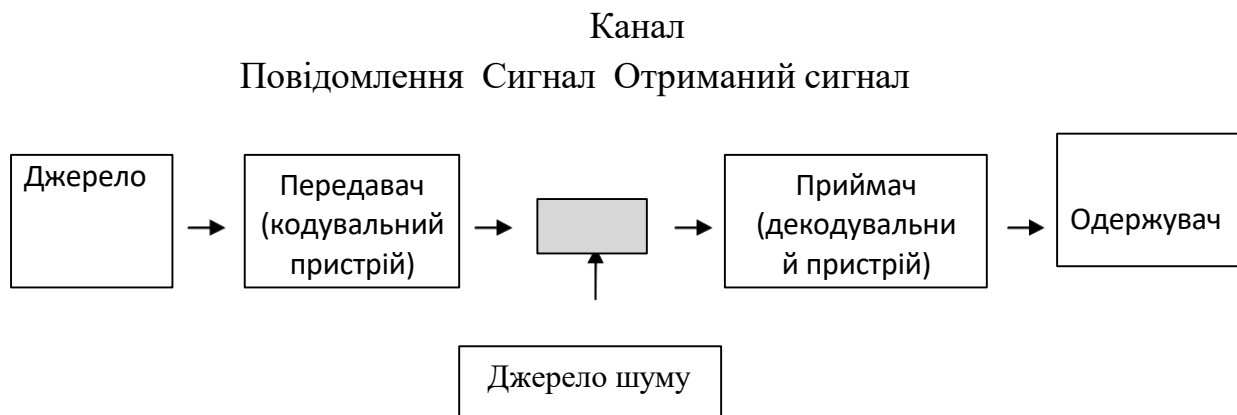
## Удосконалена модель комунікативного процесу Г. Лассуелла

Елементи моделі	Характеристика елементів
1	2
Хто?	Це питання пов'язане з визначенням джерела інформації, яке може не співпадати з комунікатором, що здійснює безпосереднє передавання повідомлення.
З якими намірами?	Фактично це ключове питання. Тільки розуміючи реальну мету комунікації, можна говорити про вибір адекватних цій меті засобів (комунікатора, повідомлення і каналу), про вибір цільової аудиторії тощо. Чітке розуміння мети (інформування, інструктування чи мотивування аудиторії) полегшує вибір решти елементів комунікації для того, щоб вона була ефективною.
У якій ситуації?	Відповідь на це питання пов'язана з визначенням того, у якій ситуації (сприятливій, несприятливій чи нейтральній) здійснюється комунікативний процес. При цьому необхідно встановити наявність природних і штучних бар'єрів між комунікатором і аудиторією, які перешкоджають доведенню інформації до адресата, і спробувати мінімізувати їхній вплив.
З якими ресурсами?	Відповідаючи на це питання, необхідно розуміти, що до ресурсів комунікації відносять як самих фахівців-комунікаторів, так і фінансові та інформаційні засоби, якими вони володіють, а також ефективні комунікативні технології, прийоми і методи.
Використовуючи яку стратегію?	Відповідь на це запитання допоможе правильно обрати стратегію, а відповідно, забезпечити найбільш ефективний спосіб досягнення мети (у даному випадку – ефективної комунікації). Стратегія – це не лише визначення перспективних цілей, але й вибір оптимальних шляхів їх досягнення. Стратегія комунікації визначається, насамперед, особливостями аудиторії і наявністю ресурсів. При виборі стратегії, як правило, керуються вирішенням наступних завдань: забезпечення надання якомога повнішої інформації; Забезпечення надійного, швидкого та ефективного зворотного зв'язку. Можливі випадки, коли через відсутність необхідних коштів доводиться відмовлятися від якісно розробленої стратегії.
На яку аудиторію?	Дане питання пов'язане з вибором аудиторії комунікації, тобто тих осіб, яким будуть адресовані повідомлення. Ефективна комунікація пов'язана з правильним вибором аудиторії. Пошук «своєї» аудиторії і вміння підібрати до неї відповідні засоби і способи комунікативного впливу потребують високого професіоналізму і володіння методами конкретних соціальних досліджень.
З яким результатом?	Відповідаючи на це питання, слід мати на увазі оцінку результату спільних зусиль усіх учасників комунікативного процесу. Комунікація буде ефективною лише тоді, коли поставлені цілі будуть реалізовані у встановлені строки з найменшими витратами.

Модель комунікації – це «лінія Шеннона-

Уівера», показує розташування у певній послідовності п'яти функціональн

их компонентів системи комунікації (джерело, кодувальний пристрій, канал зв'язку, декодувальний пристрій, одержувач), а в якості фактора, що впливає на процес передавання інформації, визначено «шум», тобто різноманітні фізичні і психологічні перешкоди (рис. 1.8).

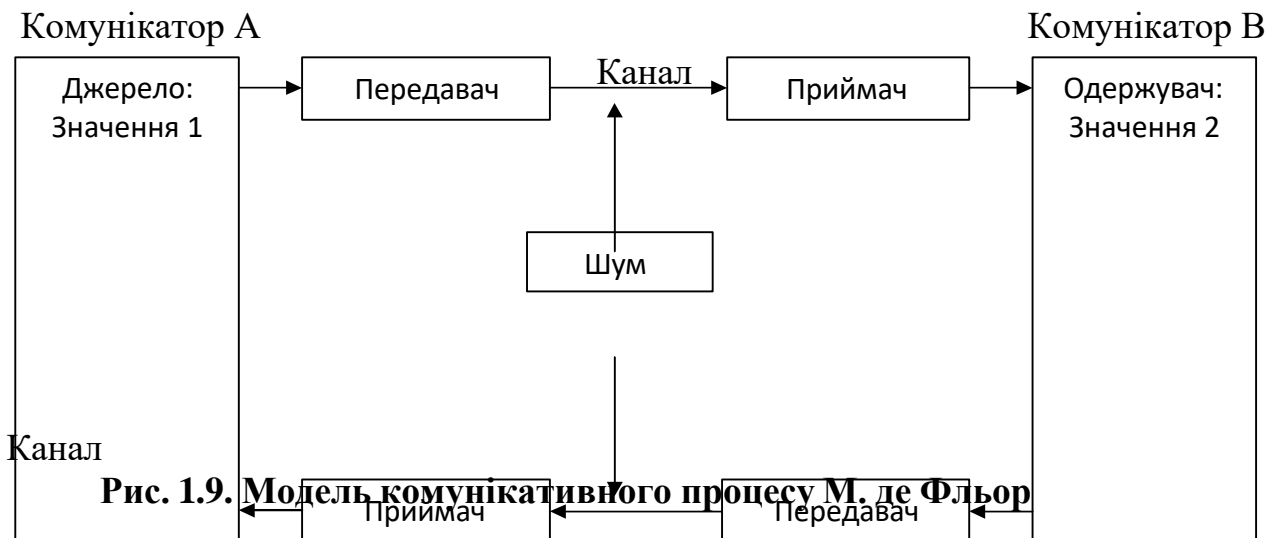


**Рис. 1.8. Модель комунікативного процесу К. Шеннона та У. Уівера**

Примітка. Наведено за [7]

Дійсно, модель комунікативного процесу, що базується на технічних аспектах та лінійному характері передачі інформації, має свої обмеження. У цій моделі людина звичайно виступає як джерело або одержувач інформації, а сам процес комунікації подається у вигляді односпрямованого потоку, не передбачаючи повернення інформації від одержувача до відправника.

Мелвін Лоуренс де Фльор, американський теоретик медіа культури та масової комунікації, вдосконалив модель Шеннона-Уівера, додаючи до неї концепцію зворотного зв'язку. Цей елемент дозволяє комунікатору отримувати відгук іншої сторони, що дає можливість краще адаптувати своє повідомлення до специфіки каналу зв'язку та досягти більшої відповідності між переданим та сприйнятим значеннями. Це поліпшує розуміння та взаємодію між співрозмовниками, зокрема у ситуаціях, коли існують перешкоди для зрозумілого спілкування, наприклад, через мовні бар'єри або технічні обмеження під час телефонних переговорів (рис. 1.9).



«М. де Фльор у своїх наукових дослідженнях наголошує на тому, що надіслане і отримане повідомлення не завжди співпадають, тому це суттєво ускладнює процес міжособистісного спілкування» [7].

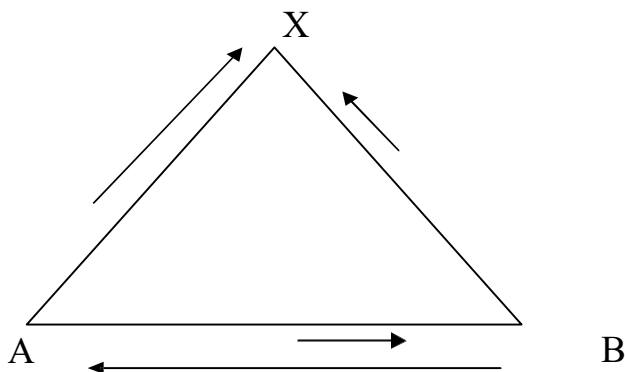
«У комунікативному процесі первинна ідея перетворюється на повідомлення, яке відправник перетворює на інформацію, що надходить за обраним каналом зв'язку до одержувача. Останній декодує інформацію, знову перетворює її на повідомлення, яке у свою чергу, трансформується у місці призначення в ідею. Якщо між першим і другим значеннями є відповідність, тобто ідея, яка виникла у свідомості відправника, цілком відповідає ідеї, яка виникла у свідомості одержувача, то можна вважати, що комунікація відбулася» [14]. Однак у реальному житті таке явище трапляється досить рідко.

Соціально-психологічна модель комунікативного процесу Т. Ньюкомба має наступний вигляд, що зображено на рисунку 1.10.

«АВХ-модель комунікації», вершини трикутника утворюють: комунікант (А), комунікатор (В) і зовнішній об'єкт (Х), з приводу якого відбувається процес комунікації. У цій системі можуть виникнути чотири види орієнтації: «А» ві-дносно «В», «В» – до «А», «А» – до «Х» і «В» – до «Х» [7].

За дослідженням Т. Ньюкомба, комунікація дозволяє, як мінімум, двом індивідам підтримувати однакові, симетричні орієнтації як по відношенню один до одного, так і до об'єктів навколишнього світу. Комунікація виникає – як реакція на порушення симетрії, тому в умовах невизначеності слід очікувати

посилення комунікативної діяльності у різних її проявах: пошук, передавання інформації та обмін повідомленнями.



**Рис. 1.10. Соціально-психологічна модель комунікативного процесу Т. Ньюкомба**

«Т. Ньюкомб удосконалив свою модель комунікації, і доповнив її певними обмеженнями, вважаючи за доцільне уточнити, необхідні умови, при яких буде здійснюватися комунікативний процес між комунікатором і комунікантом. Об'єкт X має бути важливим хоча б для одного з суб'єкта, що бере участь у процесі комунікації; об'єкт X має бути прийнятним для усіх суб'єктів комунікації.

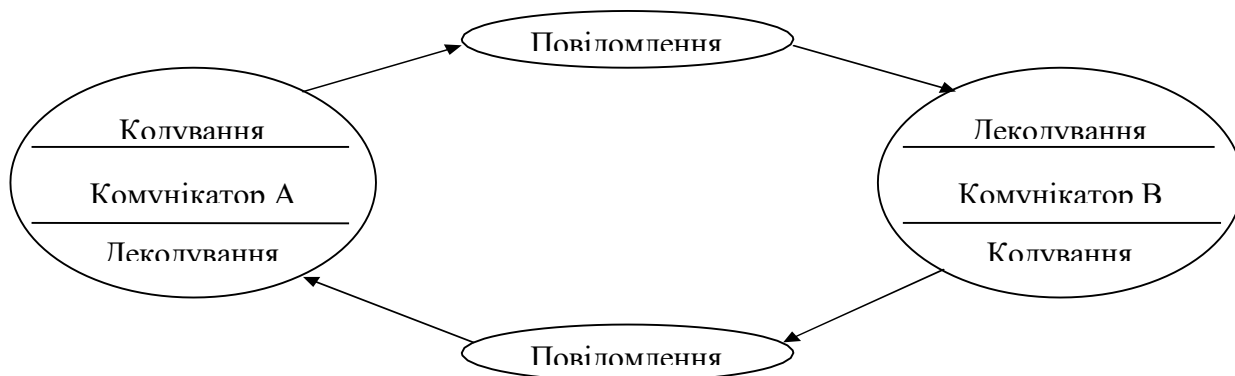
Основними елементами функціональної моделі комунікативного процесу Р. Якобсона виступають: адресант, повідомлення, контекст, контакт, код і адресат. При цьому від адресанта до адресата направляється повідомлення, яке було створено за допомогою коду (рис. 1.11)» [7].



**Рис. 1.11. Функціональна модель комунікативного процесу Р. Якобсона**

Дана модель, отримала широке застосування, оскільки мовленнєва комунікація у ній представлена у вигляді факторів, кожному з яких відповідає відповідна функція мови: експресивна, конативна; фатична; функція метамови; риторична.

Джон Бродес Уотсон, в основу комунікації ставив не мову як систему, а мовленнєві сигнали, маніпулювання якими здійснювалося лише для того, щоб вплинути на конкретну людину. Поведінку людини він ототожнював і з системою явних і прихованих реакцій у схемі «стимул (повідомлення) – реакція». Американські вчені У. Шрамм і Ч. Осгуд таку думку не поділяли і створили свою замкнуту модель комунікації (рис. 1.12).



**Рис. 1.12. Циклічна модель комунікативного процесу У. Шрамма і Ч. Осгуда**

Циклічна модель комунікації дійсно відображає важливий аспект спілкування: зворотний зв'язок. Це перетворює комунікацію на взаємодію між відправником та одержувачем, де обидва активно спілкуються, формуючи діалог. В цій моделі важливо враховувати, що одержувач не лише приймає інформацію, а й впливає на комунікацію. Його цінності, установки та переконання можуть впливати на сприйняття та розуміння повідомлення, що відбувається через власну призму бачення світу.

Комунікація завжди відбувається в контексті конкретного соціального середовища, де має місце взаємодія між учасниками. Це середовище може впливати на спосіб сприйняття, тлумачення та реакції на повідомлення. Тому



розуміння соціального контексту є ключовим для ефективної комунікації, оскільки він впливає на весь процес спілкування.

### **Висновки до 1 розділу**

Комунікація справді є одним із ключових аспектів успішного бізнесу, впливаючи на всі його сфери. Розглянувши цей елемент з різних точок зору, можна відзначити його багатогранність:

1. **\*\*Обмін інформацією:\*\*** Комунікація є основою обміну важливою інформацією всередині підприємства. Вона передає завдання, стратегії, інструкції та будь-яку іншу ключову ділову інформацію.

2. **\*\*Створення робочого середовища:\*\*** Ефективна комунікація сприяє позитивним відносинам та робочому клімату. Вона регулює відносини між співробітниками і керівництвом, сприяє співпраці та формуванню сплоченості команди.

3. **\*\*Підтримка прийняття рішень:\*\*** У комунікаційному процесі ключова роль при прийнятті стратегічних рішень. Здатність чітко інформувати, враховуючи різні точки зору, допомагає уникнути непорозумінь та конфліктів.

4. **\*\*Мотивація персоналу:\*\*** Ефективна комунікація може бути важливим інструментом мотивації персоналу. Якщо працівники розуміють свої завдання та внесок у загальний успіх, це стимулює їхню працездатність та відданість.

Розвинена комунікація в бізнесі стає не лише способом передачі інформації, але й основою для ефективної співпраці, творчості та впровадження новаторських ідей.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕННЯ КОМУНІКАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ В ТОВ «ЛІБРА ТЕРРА»

#### 2.1. Загальна характеристика ТОВ «Лібра Терра»

Товариство з обмеженою відповідальністю «Лібра Терра» [52] є українським підприємством, яке займається видавничою справою вже 19 років, з 11.11.2004 р. Напрямок роботи ТОВ «Лібра Терра» – видавнича діяльність, яка полягає у підготовці і публікації сучасних підручників, навчальних посібників з іноземних мов для загальноосвітніх навчальних закладів, а також у наданні друкарських послуг оперативної поліграфії [42].

«Форма власності - недержавна власність. Розмір статутного капіталу становить 103 700,00 грн. Уповноважені особи - Карпюк Теофіл Васильович та Карпюк Оксана Дмитрівна» [59].

«Видавництво «Лібра Терра» працює над забезпеченням потреб національної школи і вузу у навчально-методичному забезпеченні з іноземних мов, створюючи навчально-методичні комплекти, підручники нового покоління, навчальні посібники для забезпечення профільної школи, методичні посібники для вчителів, що відповідають вимогам сучасної методики та потребам сучасного вчителя» [59].

Місія ТОВ «Лібра Терра» - сприяти оновленню змісту освіти українських школярів – майбутніх громадян України з метою розкриття їхніх талантів і досягнення ними високого рівня освіченості через створення сучасного навчального та методичного забезпечення.

«Пріоритетом у роботі видавництва є задоволення потреб учнів і вчителів якісною навчальною літературою. Керуючись цим, видавнича команда намагається йти шляхом постійного удосконалення, бути креативною, відкритою до нових і цікавих ідей, і налагоджувати різні канали комунікацій. Команда, яка не втомлюється вивчати найкращий вітчизняний та зарубіжний досвід у виданні навчальних засобів, шукати творчих і досвідчених авторів, оновлювати зміст їхніх видань, шукати нові підходи у дизайнерських рішеннях, намагаючись досягнути

синергії вербального та невербального спілкування» [42].

«Видавництво працює над задоволенням вимог національної школи і вищих навчальних закладів у навчально-методичних матеріалів із іноземних мов, створюючи та формуючи навчально-методичні комплекти, інтерактивні підручники, навчальні посібники для навчання профільної школи, методичні посібники для вчителів, що відповідають вимогам новітньої методики та потребам сучасних викладачів» [42].

Основний внесок підприємства ТОВ "Лібра Терра" на ринку аналогічних товарів полягає у відмінній якості обслуговування та високому рівні підтримки, надання високоякісних послуг. Це найбільше поліграфічне видавництво у Західній Україні, що відрізняється якістю та продуктивністю.

Видавництво спеціалізується на підготовці та реалізації навчально-методичної та іншої літератури. Це підтверджується його участю у проекті Ради Європи, де вперше було створено та видано українські версії Європейського мовного портфоліо для школярів, що пропонує новий підхід до вивчення іноземних мов для різних вікових категорій учнів.

Структура підприємства "Лібра Терра" складається з двох основних відділів: видавничого та поліграфічного. Видавничий відділ включає підрозділ реалізації та маркетингу, бухгалтерію і редакційно-видавничий підрозділ. До відділу поліграфії належить виробництво, яке включає друкарню з більше ніж 33 сучасними поліграфічними машинами, а також підрозділ поліграфії, складів та логістики.

Наведена організаційна структура управління ТОВ "Лібра Терра" представляє систему органів управління та структурних підрозділів цього підприємства. ТОВ «Лібра Терра» використовує функціональну організаційну структуру, яка дозволяє чітко закріпити певну ділянку роботи за окремим підрозділом.



**Рис.2.1. Організаційна структура ТОВ «Лібра Терра»**

Примітка. Складено автором самостійно

«Функціональна організаційна структура полягає у виконанні певних функцій спеціалізованими органами управління, а також спеціалістами у яких є на це управлінські повноваження» [55].

В ТОВ «Лібра Терра» основним видом діяльності по КВЕД є:

«58.11 Видання книг

18.12 Друкування іншої продукції та інші види діяльності:

18.13 Виготовлення друкарських форм і надання інших поліграфічних послуг

18.14 Брошурувальньо-палітурна діяльність і надання пов'язаних із нею послуг» [54]

«46.49 Оптова торгівля іншими товарами господарського призначення

77.33 Надання в оренду офісних машин і устаткування, у тому числі комп'ютери

77.39 Надання в оренду інших машин, устаткування та товарів.

49.39 Інший пасажирський наземний транспорт.

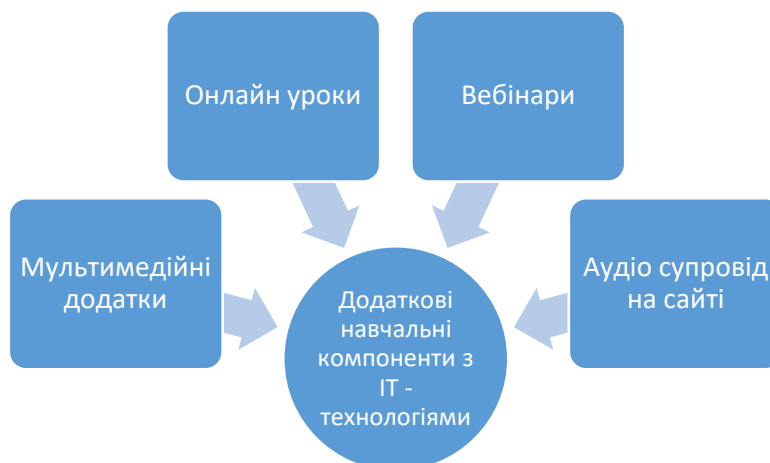
49.41 Вантажний автомобільний транспорт

52.29 Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту

58.19 Інші види видавничої діяльності» [42].

Конкурентами для підприємства по видах діяльності в Тернополі є: «Підручники і посібники», « Астон», «Центр Оперативної Поліграфії».

Автори видавництва працюють постійно над своїм вдосконаленням, вони зацікавлені у розвитку своєї праці, тому розробили навчально-методичні комплекти з англійської мови, які включають компоненти, що використовують сучасні інформаційні технології (рис.2.2.)



**Рис.2.2. Додаткові навчальні компоненти для вивчення англійської мови**

Примітка. Створено автором за [59; 60; 61]

З рисунка 2.2. видно, підприємство «Лібра Терра» – сучасне та прогресивне видавництво, яке прагне постійного розвитку і розширення. Щорічно розробляється і друкується до 20 нових виробів. Каталог видавництва налічує більше 150 різних книг, посібників, словників, зошитів та папок ( рис. 2.3.).



**Рис.2.3. Каталог видань ТОВ «Лібра Терра»**  
Примітка. Наведено автором за [59]

Каталог видань включає:

- «Для дітей дошкільного віку.
- Початкова школа.
- Основна школа.
- Старша школа.
- Підготовка до іспитів.
- Європейське мовне портфоліо.
- Профільні курси.
- Інша навчальна література.
  - Методична література для вчителів.

- Готується до друку.
- Акційна пропозиція» [60].

«Лібра Терра» приймає участь у різноманітних форумах видавців, у національних конкурсах і виставках сучасних методів навчання, а також у науково-практичних семінарах, організованих МОНУ та АПН України.

«Навчально-методичні комплекти, підручники і посібники, представлені видавництвом, пройшли науково-методичну експертизу щодо відповідності чинним програмам з англійської мови для загальноосвітніх навчальних закладів України, сучасній методиці та мовним й літературним нормам і отримали відповідні грифи Міністерства освіти і науки України, а, отже, є схваленими і рекомендованими для використання у навчальних закладах України» [42].

Керівництво видавництва "Лібра Терра" вкладає значні зусилля в забезпечення якості книжкової продукції, дотримуючись санітарних норм та вікових категорій користувачів. Вони контролюють якість друку та відповідають за санітарні умови на виробництві.

У ТОВ "Лібра Терра" організаційна структура регулюється не лише функціональною приналежністю, а й бізнес-процесами. Працівники організовані у відділи та секції відповідно до конкретних питань або процесів. Керівники відділів формують Департамент "Напрямки та набір персоналу", визначаючи цінний кінцевий продукт (ЦКП) кожного підрозділу та методи його досягнення.

Цінний кінцевий продукт - результат діяльності працівника або групи працівників. Бізнес-процес - це послідовність пов'язаних операцій, що необхідні для досягнення ЦКП. В ньому описуються етапи, які потрібно здійснити для досягнення певного ЦКП, вказуються терміни виконання етапів і відповідальні посадові особи.

Бізнес-процеси розробляються спільно компетентними працівниками, кадровим спеціалістом та директором, і затверджуються наказом директора, який стає чинним з моменту підписання, якщо інший термін не вказано. Без затвердження директора, бізнес-процеси, правила роботи та інші документи залишаються недійсними та не можуть бути введені в дію.

Структура написання бізнес-процесу включає:

1. Визначення понять: Короткі пояснення термінів, які потрібні для розуміння послідовних етапів бізнес-процесу.

2. Опис послідовних дій: Відповіді на запитання "Що робити?", "Як робити?" і "Коли робити?", що включають послідовність кроків для досягнення певного результату.

3. Виконавці та особи, що затверджують: Чітке визначення відповідальних осіб, які виконують та затверджують кожен етап бізнес-процесу.

Алгоритм розробки та затвердження бізнес-процесів:

1. Виявлення потреб: Розуміння необхідності створення або корекції бізнес-процесу.

2. Призначення відповідальних осіб: Директор визначає спеціалістів для розробки та визначає терміни проведення робочих нарад.

3. Технічне оформлення: Призначення відповідальної особи за технічне оформлення досягнутих домовленостей.

4. Розробка: Виконавець здійснює розробку в зазначені терміни.

5. Оцінка та внесення змін: Директор аналізує готовий матеріал та вносить корективи, якщо потрібно.

6. Затвердження: Видача наказу про затвердження та введення в дію документу.

Розроблені регламенти також дозволяють визначити трудомісткість робіт і кількість працівників, задіяних на кожному етапі.

В ТОВ "Лібра Терра" інспектор з кадрів використовує програми 1С: Персонал та CRM-систему Бітрікс24 для управління персоналом та ведення діловодства, відповідно до посадової інструкції, що описує його обов'язки та процеси роботи.



## 2.2. Оцінка персоналу досліджуваного підприємства

Станом на 01.10.2023 року в ТОВ «Лібра Терра» працює 57 працівників. Розроблена стратегія ТОВ «Лібра Терра» створює сприятливі умови низької плинності кадрів, оскільки направлена на розвиток персоналу та ефективний контроль працівників, про що свідчить статистика, що подана у (табл. 2.1).

Таблиця 2.1.

### Динаміка чисельності персоналу ТОВ «Лібра Терра» за 2021-2023рр.

Рік	Кількість працівників на кінець року			Кількість осіб звільнено	Кількість осіб прийнято	Плинність кадрів
	сумарно	чоловіків	жінок			
2021	44	26	18	2	10	4,5%
2022	53	30	22	6	11	11,3%
2023	57	33	24	3	3	5,2%

Примітка. Складено автором на основі [51;52;53 ]

Аналізуючи дані з таблиці 2.1 та таблиці 2.2, можна висунути такі висновки:

#### 1. Рівень плинності кадрів:

- У 2022 році рівень плинності був найвищий і склав 11,5%.
- Основними причинами плинності були війна в країні та проблеми безпеки, що призвели до виїзду за кордон.
- У 2023 році рівень плинності кадрів впововину зменшився і становив 5,2%, що свідчить про нормалізацію ситуації в період воєнних дій.

#### 2. Динаміка персоналу за категоріями (таблиця 2.2):

- Загальна чисельність персоналу зросла на 17,0% у 2022 році та на 7,1% у 2023 році.
- Частка керівників у загальній чисельності персоналу зменшилась і склала 5,3% у 2023 році.
- Частка спеціалістів значно зросла з 25% у 2021 році до 38,6% у 2023 році.

- Кількість спеціалістів збільшилась на 50% в порівнянні з 2021 роком.
- Частка робітників у структурі персоналу зменшилась на 6,1% у 2023 році порівняно з 2022 роком та становила 56,1%.

### 3. Причини оновлення колективу:

- Оновлення колективу відбулося за рахунок переселенців зі сходу, які отримали не тільки робочі місця, але й житло для 5 сімей.

Вищевказані висновки говорять про те, що підприємство ефективно впоралося з викликами воєнних умов, зберігши та зміцнивши свій персонал, а також привертаючи нових співробітників із зони конфлікту.

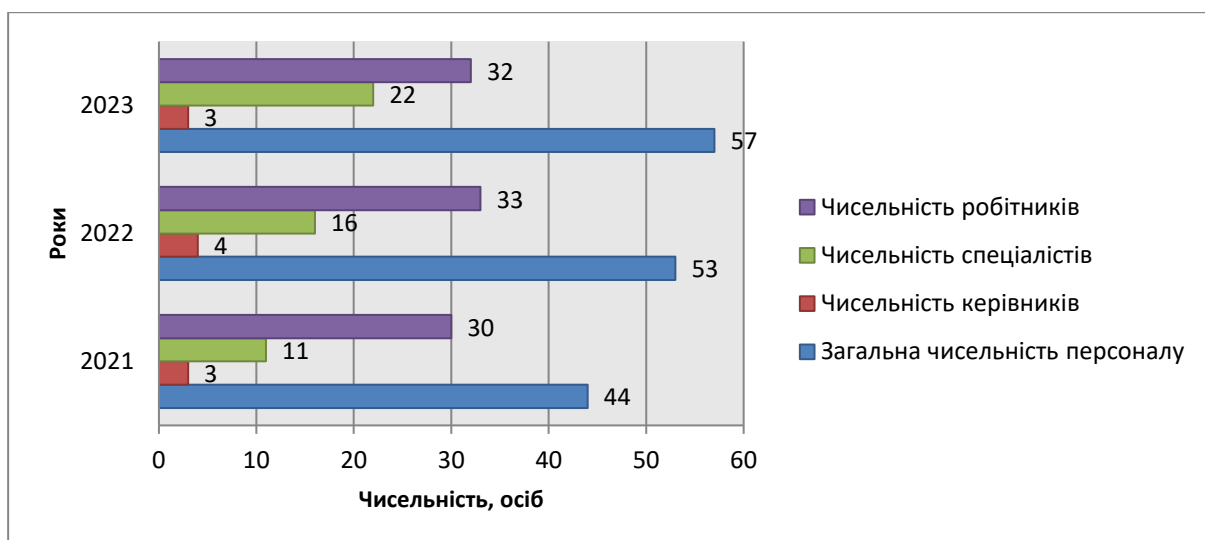
Таблиця 2.2

### Динаміка персоналу ТОВ «Лібра Терра» за категоріями персоналу

Категорія персоналу	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відносне відхилення 2022 до 2021,%	Відносне відхилення 2023 до 2022,%
Загальна кількість персоналу, осіб	44	53	57	17,0	7,1
Керівники, осіб	3	4	3	14,3	-
Частка у заг. чисельності персоналу, %	6,8	7,6	5,3	-	-
Спеціалісти, осіб	11	16	22	45,5	37,5
Частка у заг. чисельності персоналу, %	25,0	30,2	38,6	-	-
Робітники, осіб	30	33	32	10,0	3,1
Частка у заг. чисельності персоналу, %	68,2	62,2	56,1	-	-

Примітка. Складено автором на основі [51; 52; 53]

Процес зростання чисельності персоналу безпосередньо пов'язаний із розширенням обсягів виробництва та збуту продукції, не зважаючи на війну.

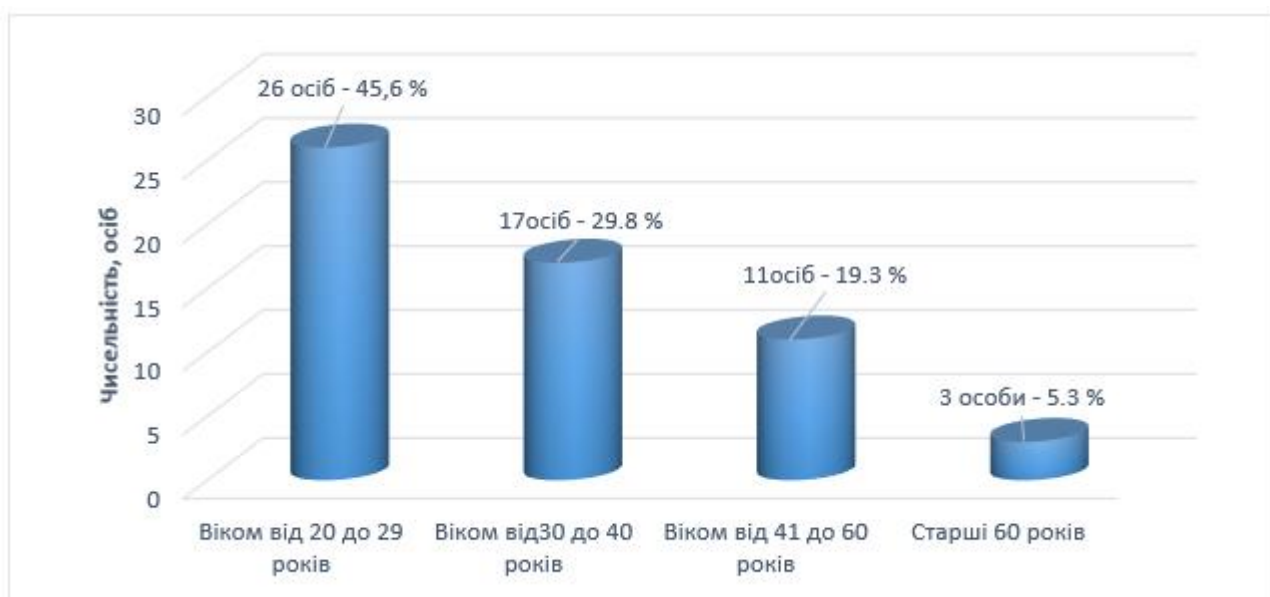


**Рис.2.4. Динаміка персоналу ТОВ «Лібра Терра».**

Примітка. Складено автором на основі [51; 52; 53].

У статевій структурі персоналу підприємства переважають чоловіки, це пов'язано із виробничою специфікою діяльності підприємства. У 2023 році перевага чоловіків була у співвідношенні 57,9% до 42,1%.

Щодо вікової структури працівників ТОВ «Лібра Терра» то основну частину працівників складають особи працездатного віку від 20 до 60 років (рис. 2.5).



**Рис. 2.5. Аналіз працівників ТОВ «Лібра Терра» за віком ( 01.10.2023 р. )**

Примітка. Складено автором на основі [51-53]

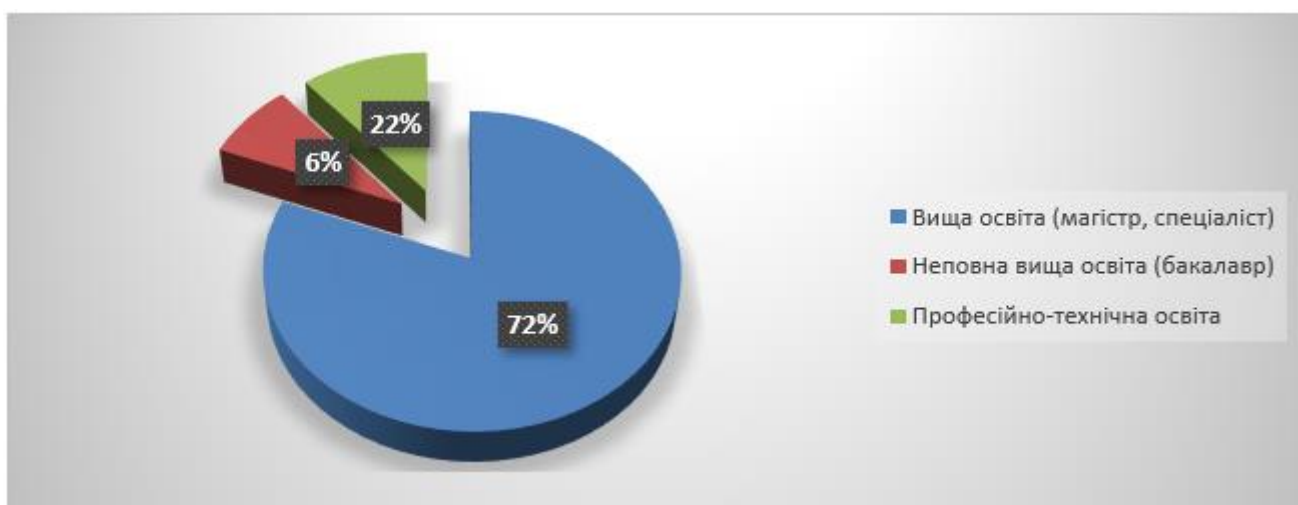
Протягом останнього десятиріччя молоді співробітники приєднуються до колективу підприємства, з середнім віком 32 роки. Розподіл персоналу за віковими групами представлений наступним чином:

- вік від 20 до 29 років – 26 працівників, 45,6%;
- вік від 30 до 40 років – 17 працівників, 29,8%;
- вік від 41 до 60 років – 11 працівників, 19,3%;
- вік від 61 і більше – 3 працівників, 5,3%.

Ці дані свідчать, що колектив молодий, більш мобільний і швидше адаптується до змін у середовищі. Всі працівники є працездатними та здатними виконувати свої обов'язки.

Одним із важливих аспектів формування якісного складу персоналу є рівень освіти працівників. Рівень освіти персоналу ТОВ "Лібра Терра" представлено на рисунку

2.6.

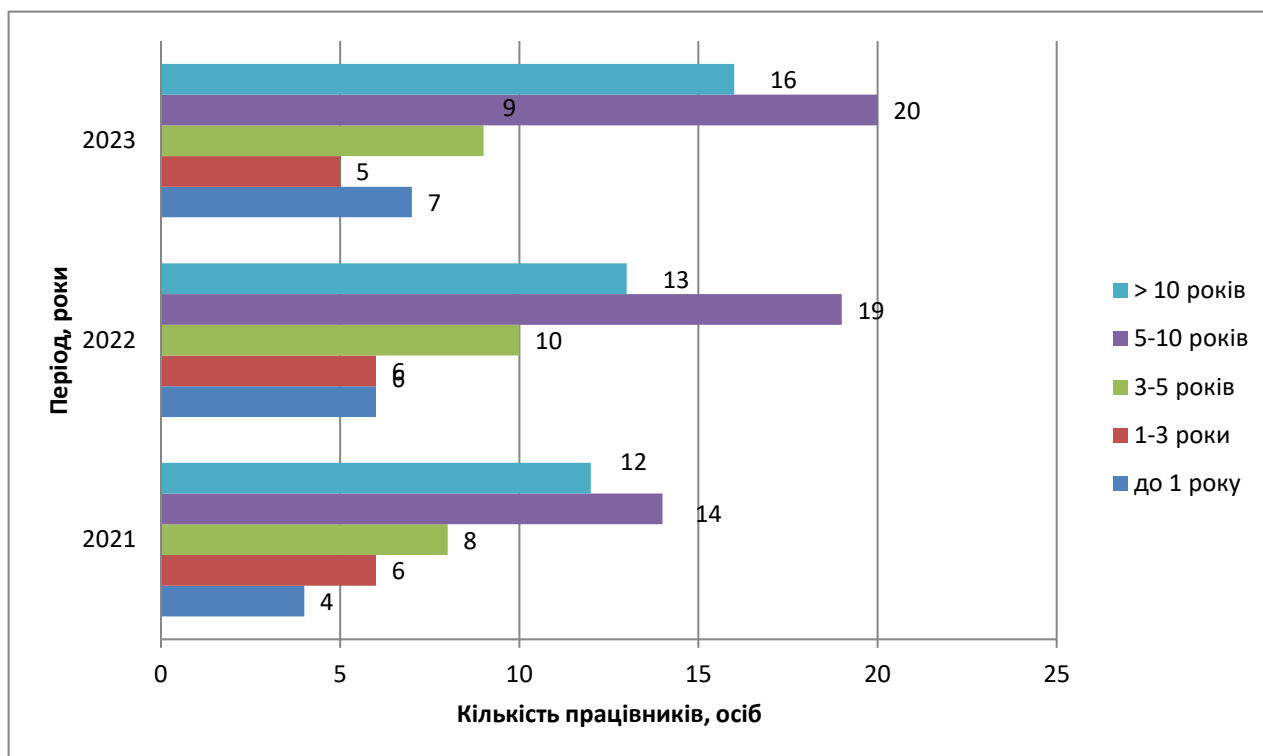


**Рис. 2.6. Розподіл працівників ТОВ «Лібра Терра» за рівнем освіти станом**

Примітка. Складено автором на основі матеріалів підприємства

На видавництві 72% працівників мають повну вищу освіту - спеціалістів або магістрів. Ще 6% мають неповну вищу освіту на рівні бакалавра, а 22% - кваліфікацію молодшого спеціаліста, отриману в технікумі. Більшість з них мають економічну або технічну освіту, але також є працівники з педагогічним або юридичним профілем, які працюють за фахом, відмінним від їх освіти.

На рис. 2.7 представлено розподіл працівників за стажем роботи.



**Рис. 2.7. Розподіл працівників ТОВ «Лібра Терра» за стажем роботи**

Примітка. Розроблено автором на основі [61;32]

У 2023 році лише 11% працівників мають стаж роботи понад 10 років, що може вказувати на високу кваліфікацію цього персоналу та їх зацікавленість у подальшій роботі в цій організації.

Цікавим аспектом є зменшення показника текучості кадрів, що свідчить про поліпшення умов праці та розвиток корпоративної культури. ТОВ "Лібра Терра" постійно працює над вдосконаленням комунікацій та впровадженням інновацій у систему розвитку персоналу.

### **2.3. Моніторинг ефективності системи комунікацій у ТОВ «Лібра Терра»**

Видавнича сфера залишається одним з менш досліджених напрямів, хоча видавництва мають величезний вплив на формування інформаційного простору. Вони відіграють важливу роль у відкритті нових ідей для розвитку науки та

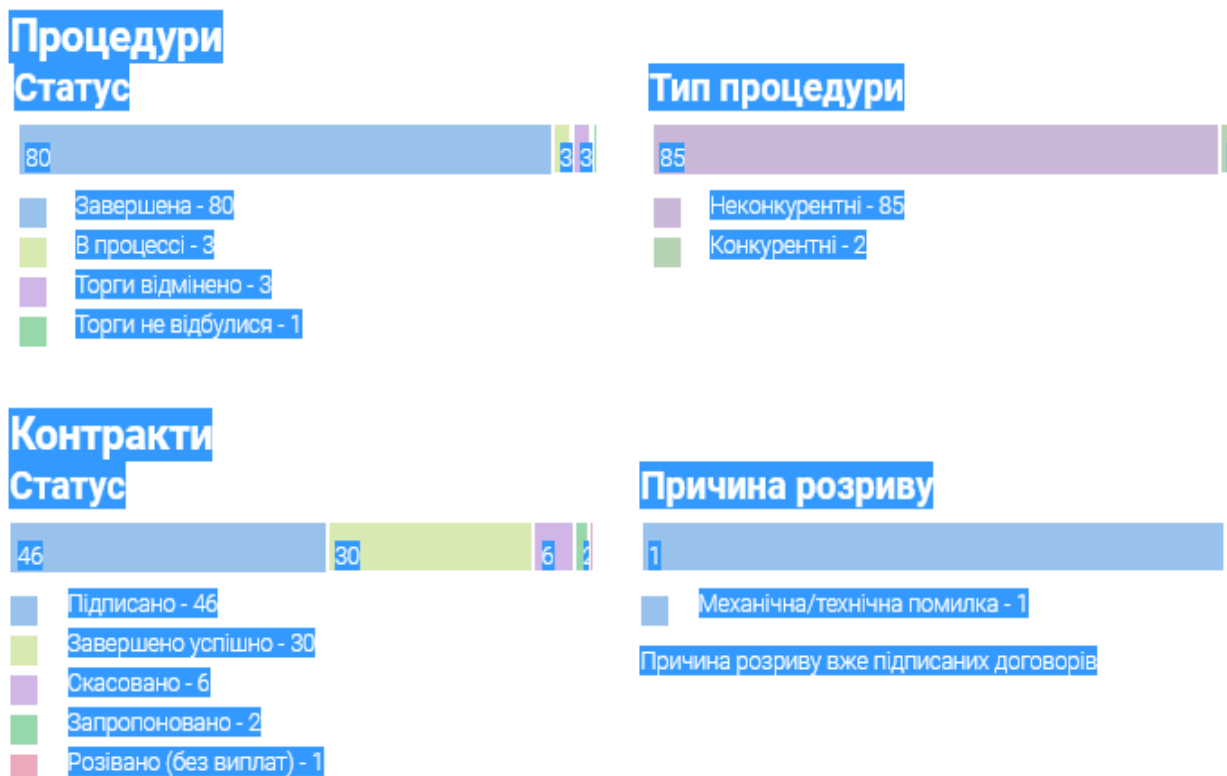
освіти в суспільстві.

«Кожного року з МОН України виходять нові вимоги до створення книжок, тому автори видавництва завжди у творчому пошуку і навчанні. Для того, щоб завжди залишатись актуальними, керівництво видавництва відправляє своїх підлеглих на навчання на різноманітні тренінги, форуми та семінари, після яких всі збираються і діляться почутим» [23].

В сучасному світі відкритість та прозорість є ключовими складовими успішного бізнесу, і саме цей аспект діяльності ТОВ "Лібра Терра" є дуже актуальним для проведення дослідження.

У ТОВ "Лібра Терра" використовуються сучасні інструменти та методи для забезпечення ефективної комунікації та якісного управління на підприємстві, відповідно до міжнародних стандартів.

Наведемо дані з Prozorro: «ТОВ Лібра Терра є учасником у 89 закупівлях, переможець у 83 закупівлях на суму 1.30 млн грн; має підписаних 76 договорів на суму 1.08 млн грн, очікується 3 договори на суму 86 879.04 грн» [62], рис.2.8.



**Рис.2.8. Інформація по ТОВ «Лібра Терра» з Prozorro (закупівлі, контракти)**

Примітка. Наведено за [62]

Видавництво активно використовує різні засоби комунікації для підтримки безперебійної та продуктивної роботи. Мета полягає у зменшенні часу на вирішення питань та підвищенні ефективності. Для цього використовуються різноманітні інструменти, такі як Microsoft Teams, Microsoft 365 Office, Microsoft 365 for business, Outlook Office, чат-боти, email-розсилки, CRM-системи та інші сервіси, що забезпечують безпеку та конфіденційність обміну інформацією між співробітниками.

У видавництві функціонує як вертикальна, так і горизонтальна комунікація. Відділи частково взаємодіють між собою. Наприклад, відділи реалізації, маркетингу, оптової та роздрібною торгівлі співпрацюють з одними клієнтами, і їхні керівники обмінюються важливою інформацією, що є прикладом вертикальної комунікації. У цій взаємодії використовуються різні засоби, такі як телефонні дзвінки, особисті зустрічі, наради, а також сервіси Microsoft Teams та Outlook Office.

Тим часом, фахівці з логістики можуть працювати в межах своєї області відповідальності, не перетинаючись з іншими відділами. Комерційна комунікація між відділами бухгалтерії, кадрів, логістики та маркетингу відбувається безпосередньо, але кожен відділ відповідає за свою сферу діяльності.

Основними інструментами внутрішньої комунікації є Microsoft Teams та Outlook. Ці додатки інтегровані та синхронізовані між собою, щоб спростити спілкування. Кожен працівник має свій профіль з усією необхідною контактною інформацією колег, такою як номер телефону, електронна пошта, посада та організаційна структура.

«Microsoft Teams – це програмне забезпечення для командної співпраці та керування, яке допомагає у внутрішньогрупових комунікаціях. Він забезпечує взаємодію на основі чату для безперебійної командної роботи та співпраці. Це простий і зручний інструмент, на налаштування та звикання до якого потрібно мінімум часу. Можливість спілкуватися в режимі реального часу в чаті або робити відео дзвінки та показувати екран – усе з однієї платформи» [35].

«Особливі можливості Microsoft Teams:

- Інтегрований з усіма програмами Microsoft.
- Єдина платформа для всіх видів спілкування (чат і відео).
- Простий і зручний у налаштуванні» [35].

Удосконалення цифрової інфраструктури відіграє ключову роль у розвитку комунікаційних процесів у ТОВ "Лібра Терра", як у плані внутрішнього розвитку, так і у взаємодії зі споживачами. Одним із важливих напрямків комунікаційної політики є акцент на створенні дистанційних сервісів та послуг.

Видавництво активно працює над оптимізацією документообігу, переходячи з паперового формату на електронний, що дозволяє забезпечити максимальний комфорт клієнтів та бізнес-партнерів через онлайн-комунікації.

Наприклад, фахівці редакційно-видавничого підрозділу разом із інспектором з кадрів пристосували сервіс Teams під конкретні потреби видавництва. Цей інструмент включає в себе різноманітні сервіси, такі як організація відряджень, відпусток, лікарняних, різні заявки та розрахунок затрат на логістику (див. рис. 2.9).



**Рис. 2.9. Інструменти Microsoft Teams**

Примітка: складено автором на основі [35].



Ці нововведення спрощують процес погоджень та підписань, значно впливаючи на швидкість обробки запитів працівників. Вони спрощують організацію нарад, уникнення перекриттів у графіку, формування календаря зустрічей, а також допомагають оперативно створювати засідання з метою швидкого вирішення питань.

«Переваги даного додатку:

- Оптимізація часу користувачів;
- Самостійне відслідковування за деталями відпустки/відрадження;
- Оперативність створення спеціальних заявок;
- Зручність та простота у використанні» [35].

Керівництво видавництва вважає, що автоматизація є ключовим фактором продуктивності, переконане, що менша кількість людей у робочих процесах сприяє їх ефективності та швидкості.

У поліграфічному відділі ТОВ "Лібра Терра" розвинуті як вертикальні, так і горизонтальні комунікації між структурними підрозділами. Кожен керівник відділу чітко виконує свої обов'язки в межах своїх повноважень.

Для покращення зовнішніх комунікацій видавництво укладає договори співпраці з авторами інших видавництв на певний період часу, що сприяє обміну досвідом та інформацією. Сайт видавництва відіграє важливу роль у комунікації з читачами та матеріальному забезпеченні. Крім рекламних та презентаційних цілей, він є функціональним інструментом для співпраці з читачами та партнерами. Сайт надає можливості ознайомитися з каталогом книг, робити замовлення, брати участь в акціях, конкурсах та розпродажах, а також отримувати корисну інформацію про співпрацю та варіанти доставки (див. рис. 2.10).

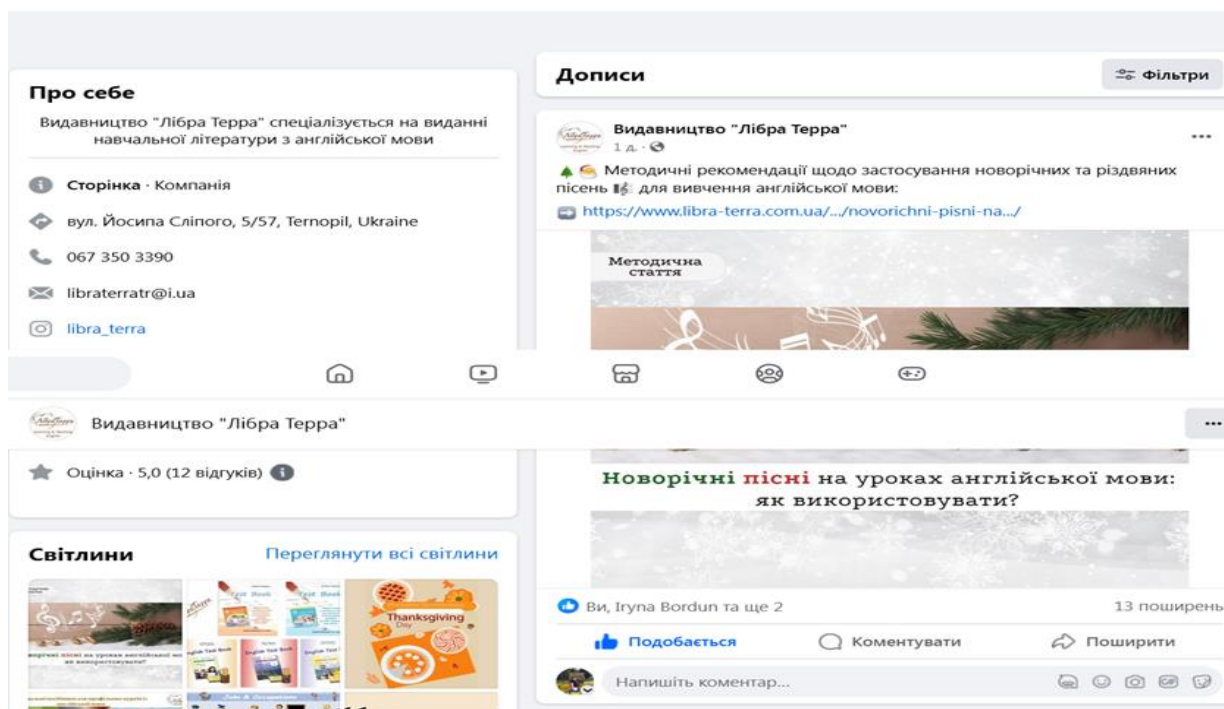
Це чудове підтвердження того, що видавництво «Лібра Терра» активно дбає про актуальність інформації на своєму сайті, представляючи інформацію про майбутні видання, нові релізи та корисні поради для заохочення молодших читачів до книг та вивчення іноземних мов.







Рис.2.10. Інформація ТОВ «Лібра Терра» з сайту

Примітка. Наведено за [60, 61, 62]

Додатково, видавництво використовує різні соціальні медіа платформи, такі як Facebook, Instagram, Messenger, Telegram, TikTok та інші, для зовнішніх комунікацій, взаємодії з аудиторією та поширення цікавої та корисної інформації.



<b>Видавництво</b>	<b>Каталог видань</b>	<b>Інтернет-магазин</b>	Адреса видавництва: 46001, м. Тернопіль, вул. Йосипа Сліпого, 5, офіс 57
Методичний блог	Для дітей дошкільного віку	Каталог видань	Телефони: (067) 350-33-90 (098) 647-21-04 (0352) 23-61-44 (0352) 52-55-95
Якість і безпека продукції	Початкова школа	Як замовити	Електронна пошта: libraterratr@i.ua
Пропонуємо співпрацю	Основна школа	Оплата	Приєднуйтеся до нас:
Питання-відповідь	Старша школа	Доставка	   
Партнери	Підготовка до іспитів	Умови повернення	
Благодійні акції	Європейське мовне портфоліо	Система знижок	
	Профільні курси	<b>Користувач</b>	
	Інша навчальна література	Реєстрація	
	Методична література для вчителів	Логін	
	Готується до друку	Відновлення паролю	
	Акційна пропозиція		



© 1997 - 2023 Матеріали, що містяться на сайті, захищені законами про інтелектуальну власність та авторські права. Будь-яке використання розміщеної на сайті інформації можливе лише за згоди законних правовласників.



Розробка сайту –Artes

## Рис.2.11. Інформація ТОВ «Лібра Терра» з сайту.

Примітка. Наведено за [59; 60, 61, 62]

Вражає те, як ТОВ "Лібра Терра" активно взаємодіє з освітньою галуззю та прагне впливати на майбутнє країни через освіченість та талановитість дітей. Співпраця з вчителями, науковцями та викладачами є невід'ємною частиною цієї місії.

Інтернет-магазин, що діє в складі видавництва, ведений Іриною Бордун, колишньою студенткою кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу, свідчить про різноманітність та унікальність команди. Використання різних інструментів для зовнішніх комунікацій з клієнтами (email-розсилки, CRM-системи, чат-боти) свідчить про застосування сучасних підходів для підтримки ефективного взаємодії.

Аналіз відгуків клієнтів, який Ірина проводить для вдосконалення роботи видавництва, вказує на готовність до слухання та врахування потреб своєї аудиторії. Все це свідчить про відданість і прагнення "Лібра Терра" високих стандартів обслуговування та розвитку освіти в Україні.

UA | RU Пошук... bookopt 068 - 301 - 02 - 20

категорії > ТОП 100 Новинки SALE Видавництва Автори Спільні покупки Блог Відгуки наших клієнтів

Відгуки наших клієнтів

Цінова політика  
Доставка і оплата  
Повернення товару  
Співпраця  
Спільні покупки  
Про нас  
Контакти  
Подарункові сертифікати  
Відгуки наших клієнтів  
Як користуватися сайтом  
Умови використання сайту  
Правила обробки персональних даних  
Приведи друга

### Відгуки наших клієнтів

1-25 з 718 Показати: 25

**Написати відгук**  
Ви повинні увійти  
Увійти | Зареєструватись

☆☆☆☆☆ 29 лист. 2023  
Все чудово! Дякую за якість та швидкість!

**Lubov** ☆☆☆☆☆ 29 лист. 2023  
Вже не один рік замовляємо книги для шкільної бібліотеки. Ціни дуже приємні, особливо при замовленнях від 5000 грн. Замовлення отримали швидко. Дякуємо вам, дуже задоволені.

☆☆☆☆☆ 26 лист. 2023  
Дякую, швидка доставка,якісне пакування.

☆☆☆☆☆ 23 лист. 2023  
Дякую, отримала сьогодні, все як і очікувала. Швидко, без зайвих запитань.

☆☆☆☆☆ 22 лист. 2023  
Дякую за Вашу оперативність і креативність. Дуже задоволена щоденником, він перевершив мої очікування і виявився неймовірним: присмний на дотик, продуманий дизайн, та теплі ненав'язливі кольори. Творчих успіхів і Дякую!

☆☆☆☆☆ 22 лист. 2023  
Прийшло швидко! Абетка дуже крута для розвитку дитини

**Юлія** ☆☆☆☆☆ 22 лист. 2023  
Робила велике замовлення, доставка швидка, все надійно запаковано, всі книжки якісні,яскраві. Дуже задоволені. Дякую!

☆☆☆☆☆ 20 лист. 2023  
Замовлення отримала швидко, всім задоволена)

☆☆☆☆☆ 18 лист. 2023  
Топ

☆☆☆☆☆ 18 лист. 2023  
Отримала своє замовлення, дуже задоволена якістю книг, швидкістю відправки та обслуговуванням. Оплатила і відправили на наступний день укрпоштою, і вже за два дні книги у мене. Книги дуже приємні на дотик, красиві. Дуже дякую ????????

**Рис.2.12. Інформація ТОВ «Лібра Терра» з сайту**

Примітка. Наведено за [59; 60, 61]

Цілодобовий прийом замовлень через сайт та обробка їх з 9:00 до 18:00 щоденно, за виключенням суботи та неділі, підкреслює доступність та системність обслуговування клієнтів у ТОВ "Лібра Терра".

Аналіз таблиці 2.3, що включає інструменти комунікації та їх переваги у видавництві, дозволяє зробити наступні висновки:

- реклама книги спрямована на секторальний ринок та орієнтована на діяльність окремих учасників видавничої справи.
- для поширення інформації про видання застосовуються найбільш доступні та економічні засоби комунікації.
- недостатній рівень рекламно-інформаційної діяльності може бути пояснений недостатньою державною підтримкою вітчизняного книговидавництва.

– ці висновки дають уявлення про те, як видавництво взаємодіє з ринком та спрямовує свою комунікаційну стратегію, враховуючи доступні ресурси та зовнішні впливи, такі як підтримка від держави.

Таблиця 2.3

### Інструменти маркетингових комунікацій ТОВ «Лібра Терра» та переваги їх застосування

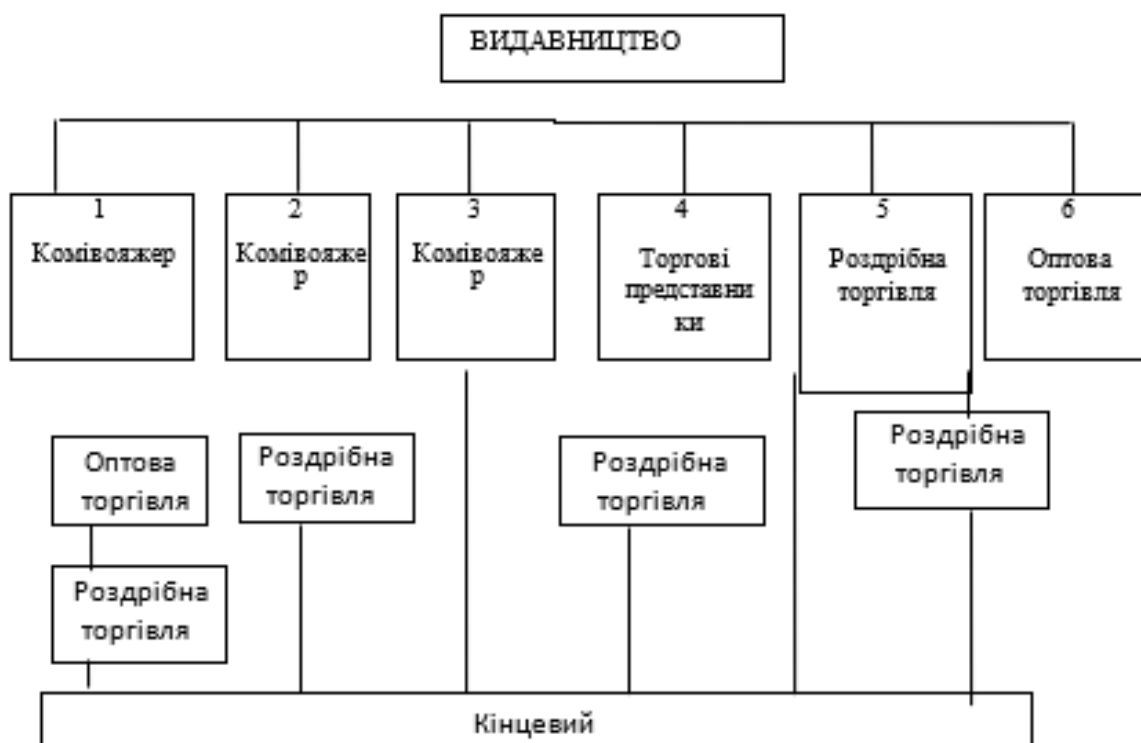
Маркетингові комунікації	Види маркетингових комунікацій	Переваги застосування
Реклама	<ul style="list-style-type: none"> <li>- реклама у ЗМІ: у періодичних виданнях, на радіо, на телебаченні;</li> <li>- реклама в мережі Інтернет;</li> <li>- друкована реклама (кольорові закладки);</li> <li>- зовнішня реклама (афіши);</li> <li>- пряма реклама.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• сприяє поінформованості та обізнаності споживачів в книжковому середовищі;</li> <li>• спонукає до акту купівлі книги або хоча б до зацікавлення нею.</li> </ul>
Персональний продаж	<ul style="list-style-type: none"> <li>- особистий продаж, який включає виявлення потенційних клієнтів, їх потреб, умов продажу й укладання угод.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• надання послуг клієнтам, у тому числі допомога щодо використання товарів;</li> <li>• збирання інформації для підприємства щодо змін потреб, активності конкурентів, адаптування товару.</li> </ul>
Стимулювання збуту	<ul style="list-style-type: none"> <li>- стимулювання посередницької мережі;</li> <li>- стимулювання торговельного персоналу;</li> <li>- стимулювання споживачів (промоакції, сувеніри, надання знижок).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• активність у відносинах зі споживачами, посередницькою мережею та персоналом;</li> <li>• сприяє підвищенню культури обслуговування, відповідно формуванню позитивного враження у споживачів.</li> </ul>
Паблік релейшнз	<ul style="list-style-type: none"> <li>- прес-посередництво, сприяння (просування);</li> <li>- PR-акції.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• формування бажаної громадської думки, створення іміджу, сприяння обізнаності аудиторії.</li> </ul>

Прямий маркетинг	- розсилка інформації щодо своєї продукції (каталоги, прайси, поштові відправлення у вигляді рекламних листівок, листів; телефонні звернення, СМС).	• викликає у споживача бажання вступити у діалог із відправником послання, відгукнутися на звернення і встановити з ним особисті стосунки.
Виставки та ярмарки	- за напрямками робіт – тематичні; - за територіальним принципом – різних рівнів.	• уможливлюють про ведення аналізу ринків збуту і реакції споживачів, вивчення конкурентів.
Реклама на місці продажу і мерчандайзинг	- різні види POS-матеріалів; - розміщення книг на полицях та площах магазину.	• привернення уваги споживачів до дорогих та відомих видань і видавництв.

Збутова політика видавництва "Лібра Терра" визначає мету створення ефективного механізму переміщення товару від видавництва до споживача. У цьому процесі ключову роль відіграють служба маркетингу та відділ реалізації, які забезпечують можливість здобути книгу за бажанням клієнта в будь-якому місці та часі.

Начальник відділу реалізації активно вирішує усі питання з клієнтами за допомогою телефонного зв'язку та електронної пошти, відправляючи необхідні матеріали за їхніми запитаннями. Цей підхід сприяє системі просування товару на ринок та забезпечує високий рівень обслуговування клієнтів.

У відділі реалізації існують кілька ланок в ланцюжку від видавництва до споживача, включаючи оптових і роздрібних торговців та торгових агентів. Останні отримують комісійні за організовані операції, не маючи права власності на продукцію, що продається. Видавництво має вже відпрацьовані типові схеми реалізації книг, що сприяє ефективній дистрибуції на ринку.



**Рис. 2.13. Варіанти просування книжкової продукції**

Примітка. Наведено за [59; 60, 61]

На переддипломній практиці в ТОВ "Лібра Терра", автор провів спостереження за начальником відділу реалізації видавництва з метою глибшого вивчення проблем комунікації. Для цього використовувалися метод аналізу та спостереження за спілкуванням працівника на основі його поведінки та особистісних рис.

Спостереження проводилися протягом дня 04.10.2023 року з 9:00 до 18:00 години. Критерії оцінки включали оцінку стилю спілкування, ефективність передачі інформації, здатність до співпраці та рівень емоційного інтелекту, які були відображені у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4.

**Аналіз спілкування начальника відділу реалізації ТОВ «Лібра Терра» з клієнтами**

Час спостереження	Стиль спілкування	Ефективність передачі інформації	Здатність до співпраці	Емоційний інтелект
Початок о 09:00 год.	Працівник вчасно з'явився на робоче місце, ввічливо та привітно привітався з колегами.	В даний момент працівник не доносить корисної інформації.	-	Працівник поцікавився у колеги як пройшов його вечір, що можна зазначити як прояв емпатії.
09:00-13:00	Працівник підготував робоче місце для роботи, зустрівся з керівником для обговорення планів на день. Працівник використовує вербальні засоби спілкування для донесення інформації, діалоги веде переважно діловим стилем мовлення. Фахівець дотримується робочої субординації, де керівник головний та підпорядковується йому. Досліджувана особа не створює конфліктних ситуацій, ввічливо та конструктивно веде телефонні розмови.	Суть роботи фахівця полягає в координації та передачі інформації між різними відділами. Працівник зрозуміло, чітко і стисло доносить інформацію колегам (використовує раніше налагоджені схеми роботи: заповнення таблиць, листи на електронну адресу, приватні чати). Після вирішення запиту чітко доповідає результат замовнику у різних формах: телефонному режимі, звіті у формі таблиці, офіційним листом-зверненням.	Сфокусованість працівника на поставленій задачі та оперативність її вирішення говорить про те, що він прагне досягти результату та досягти спільних цілей. Фахівець дотримується корпоративного правила «клієнт завжди правий», тому згладжує усі конфліктні ситуації в межах власних можливостей.	Працівник добре володіє навиками контролю власних емоцій, а саме лаконічно та спокійно відповідає на зауваження та спроби створити конфліктні ситуації. За потреби розмову веде строго, але не агресивно.
13:00-14:00	В обідню перерву працівник комунікативний та відкритий до побутових розмов з колегами, обмінюється жартами, в деякі моменти мовчить та думає про своє.	Обідня перерва може бути перервана терміновим телефонним дзвінком, фахівець занотує запит та згодом повертається до його вирішення.	В цей час у фахівця з колегами відбуваються особисті діалоги, що допомагає налагоджувати тісні міжособистісні стосунки.	Тут працівник дозволяє собі розслабитись на короткий час та не так строго контролює власні емоції.
14:00-18:00	Фахівець продовжує займатись робочими	З досвіду працівника, набуті мовні навички,	Фахівець добре налагоджує	Завдяки розумінню впливу



	<p>справами. У своїй роботі працівник достатньо застосовує невербальні засоби комунікації, так як переважна частина роботи онлайн ресурсах. Володіння професійною мовою та правилами ділового етикету допомагають працівнику створити образ відповідальної та серйозної людини.</p>	<p>як і вміння слухати та сприймати інформацію від інших людей допомагають йому будувати конструктивні речення. У розмовах Працівник не відхиляється від основної теми, вміє наводити чіткі аргументи для вирішення проблем.</p>	<p>спільний робочий процес з суміжними відділами, так як в більшій мірі ефективний результат його роботи залежить саме від цього.</p>	<p>емоцій на продуктивність виконання завдань, Фахівець вдало володіє самоконтролем та контролем над власними емоціями. Якщо хтось з колег чи клієнтів транслює негативні емоції, він не відповідає у відповідь, а залагоджував проблему, що давало позитивні результати.</p>
--	---	--	---	---

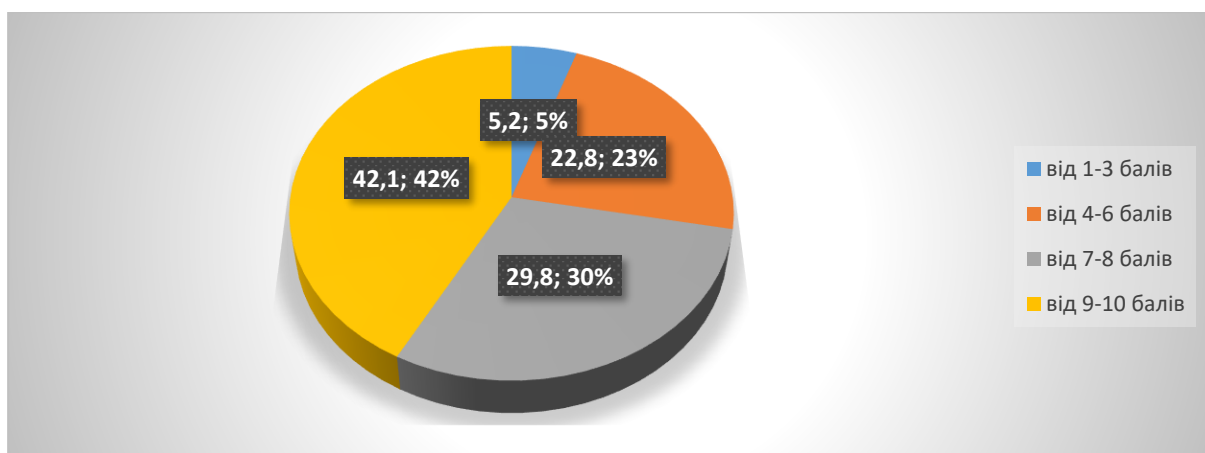
Примітка: складено автором на основі [19; 32; 42].

Спостереження за роботою начальника відділу реалізації ТОВ "Лібра Терра" виявило високий рівень професійної та комунікативної компетентності. Лілія демонструє діловий стиль спілкування, сприяє співпраці в команді, чітко висловлює свої думки та враховує потреби інших. Вона також професійно вирішує конфлікти та дотримується етичних норм у спілкуванні з колегами та клієнтами.

Ваші спостереження і аналіз допомогли виявити її високий рівень комунікативних навичок та здібностей до співпраці з різними групами людей. Наведені позитивні риси її спілкування та взаємодії вказують на високий професійний стандарт.

Створення анкет для моніторингу ефективності комунікацій в ТОВ "Лібра Терра" серед співробітників, авторів та клієнтів є важливим кроком у зборі відгуків і визначенні загального рівня задоволеності та ефективності комунікаційної системи компанії.

Зразок відповідей співробітників на оцінку загальної ефективності комунікації від 1 до 10 може значно підвищити усвідомлення компанії про потреби персоналу та покращити спілкування всередині організації.



**Рис.2.14. Оцінка ефективності комунікацій на підприємстві.**

Примітка. Опрацьовано за результатами опитування.

Вау, здається, у вас був глибокий і виважений аналіз ефективності комунікації в ТОВ "Лібра Терра". Ваші висновки з дослідження підкреслюють не лише високий рівень комунікації, а й виявляють конкретні аспекти, які можна покращити. Такий детальний погляд допомагає зрозуміти сильні та слабкі сторони системи комунікацій.

Відсоток співробітників, які оцінили комунікацію на високі бали, свідчить про їхню задоволеність способами спілкування в офісі. Однак зрозуміло, що є певні аспекти, які можна покращити, такі як чіткість внутрішніх оголошень та повідомлень.

Ваший аналіз є корисним інструментом для визначення областей, де можна покращити ефективність комунікаційної системи в компанії.

### **Висновки до 2 розділу**

Видавництво ТОВ "Лібра Терра" активно працює над задоволенням потреб у навчально-методичному забезпеченні для національної школи та вищих навчальних закладів з іноземних мов. Ця робота включає створення сучасних навчально-методичних комплектів, нового покоління підручників, матеріалів для профільної школи та методичних посібників для вчителів, що відповідають потребам і вимогам сучасної методики навчання.

Ми використали метод спостереження для проведення аналізу спілкування працівника, щоб оцінити рівень його комунікативних навичок.

Комплекс маркетингу включає чотири основні елементи: товар, ціну, збут та комунікації. У сфері книговидавництва основні методи ціноутворення включають орієнтацію на витрати, попит та кон'юнктуру ринку, а також нормативи витрат на техніко-економічні параметри продукції. Маркетингові комунікації відіграють провідну роль у рекламі книжкової продукції. Важливо, щоб видавництво організовувало ефективну комунікаційну кампанію в межах наявних ресурсів. Комунікація необхідна для збору заявок на книги, привертання уваги споживачів та формування привабливого іміджу видавництва.

Серед інструментів маркетингових комунікацій на ринку книжкової продукції можна виділити рекламу, стимулювання збуту, PR, прямий маркетинг, персональний продаж та мерчандайзинг.

Найбільш поширеною схемою розповсюдження книг є: виробник – оптова торгівля – роздрібна торгівля – покупець. Цей процес залежить від різноманітних факторів, таких як вид видань, профіль споживача, місцезнаходження покупців, очікуваний обсяг продажів та попит.

## РОЗДІЛ 3

### ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ КОМУНІКАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ У ТОВ «ЛІБРА ТЕРРА»

#### 3.1. Розробка комунікаційної політики ТОВ «Лібра Терра»

Розробка комунікаційної політики є ключовим етапом у встановленні стандартів і принципів спілкування всередині компанії. Наше видавництво, ТОВ "Лібра Терра", вважає, що комунікаційна політика має базуватися на кількох основних принципах:

- Прозорість та відкритість. Намагаємось забезпечити прозоре та відкрите спілкування як всередині компанії, так і зовні.
- Ділення важливої інформації. Стараємось ділитися важливими даними з колегами та зацікавленими сторонами.
- Консистентність. Намагаємось забезпечити єдність у всіх формах комунікації для підтримки єдиного образу та повідомлень компанії.
- Взаємодія та колективність. Сприяємо відкритому обміну інформацією та ідеями між різними відділами та командами компанії.

У ТОВ "Лібра Терра" наявні наступні переваги у комунікаційних процесах:

1. Швидкість та доступність. Ми використовуємо передові інструменти, такі як електронна пошта та спільні платформи, для швидкого обміну інформацією та легкого доступу до неї.
2. Транспарентність. У нашому видавництві комунікація відбувається відкрито та прозоро, що сприяє загальному розумінню стратегій та цілей компанії.
3. Використання цифрових засобів спрощує зберігання та доступ до важливих документів, полегшуючи роботу з ними.

Для внутрішньої комунікації в ТОВ «Лібра Терра» «необхідно:

- використовувати різноманітні засоби комунікації, включаючи електронну пошту, внутрішні чати, збори та відеоконференції.
- забезпечити регулярні внутрішні оголошення для співробітників з важливою інформацією та новинами компанії.

– дотримуватися принципів конфіденційності та інформаційної безпеки при обміні чутливою інформацією всередині компанії» [23].

Зовнішня комунікація ТОВ «Лібра Терра» повинна відбуватися «через :

- співпрацю з представниками ЗМІ, забезпечуючи точну та вчасну інформацію;
- зберігати активність на соціальних мережах для залучення читачів та взаємодії з аудиторією;
- забезпечувати ефективну та доброзичливу взаємодію з клієнтами та партнерами через електронну пошту, телефон та інші канали;
- розробляти та вдосконалювати плани кризової комунікації для ефективного реагування на непередбачені ситуації;
- оголошення змін здійснювати вчасно і повідомляти співробітників та зацікавлені сторони про будь-які суттєві зміни в компанії;
- визначати та вимірювати ключові метрики ефективності комунікації, використовуючи дані з аналітичних інструментів;
- регулярно проводити звіти та аналіз ефективності комунікації для внесення відповідних змін та покращень» [34].

Серед проблем у внутрішній комунікації в ТОВ "Лібра Терра" можна відзначити наступні аспекти:

- інформаційне перенасичення: використання електронних каналів призводить до перенасичення співробітників інформацією, що може спричиняти втрату уваги;
- недостатня інтерактивність: зосередженість комунікації на електронних засобах зменшує можливості для інтерактивного спілкування, що є важливим для підтримки командного духу;
- проблеми зі збереженням контексту: у великих потоках комунікації може виникати проблема зі збереженням контексту повідомлень.

Оцінка ефективності комунікації в ТОВ "Лібра Терра" має включати:

- аналіз часу реакції: оцінка того, як швидко співробітники реагують на

повідомлення та запитання;

- використання звітів та статистики: важливість використання аналітичних засобів для отримання звітів щодо ефективності внутрішньої комунікації;
- збір зворотного зв'язку від співробітників: проведення опитувань та отримання відгуків працівників щодо ефективності комунікації.

Основною перевагою розширення географії видавництва є покращена та ефективніша комунікація, спрямована на задоволення потреб клієнтів.

Перед тим, як переходити до пропозицій щодо вдосконалення комунікаційних процесів, розглянемо SWOT-аналіз комунікацій у видавництві ТОВ "Лібра Терра" (див. Таблицю 3.1).

*Таблиця 3.1*

### SWOT-аналіз комунікацій в ТОВ «Лібра Терра»

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Високий рівень використання нових технологій.	1. Недостатня кількість досвіду або знань у певних аспектах комунікації.
2. Швидка адаптація до зовнішніх змін.	2. Нехватка вмінь використовувати деякі інструменти комунікації
3. Високий рівень професійних навичок комунікацій керівників та спеціалістів.	3. Недостатній контроль емоцій під час комунікації з клієнтами або колегами
4. Забезпечення усіх працівників технічними засобами для ефективної комунікації (технікою).	4. Відсутність чітких процедур комунікації між працівниками та клієнтами.
5. Відкритість до конструктивної критики та готовність до саморозвитку	5. Нехватка часу для саморозвитку та підвищення кваліфікації у сфері комунікацій

## Продовження таблиці 3.1.

Можливості	Загрози
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Повна автоматизація бізнес-процесів.</li> <li>2. Тренінги та курси для вдосконалення навичок комунікації та розвитку нових технік та моделей</li> <li>3. Створення сприятливого інноваційного середовища.</li> <li>4. Вирішення питань кадрової політики.</li> <li>5. Використання нових інструментів комунікації, які дозволяють ефективніше спілкуватися з клієнтами та колегами.</li> <li>6. Технічне переоснащення.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Зміни в ринкових умовах, такі як зменшення попиту на продукцію або послуги, можуть призвести до скорочення бюджету на розвиток навичок комунікації та інші курси.</li> <li>2. Конкуренція з боку інших працівників або компаній, які мають сильніші комунікаційні вміння та ресурси.</li> <li>3. Небажання деяких працівників вдосконалювати свої комунікаційні вміння, що може призвести до втрати ефективності в комунікації та конфліктів.</li> <li>4. Нестабільна політична та економічна ситуація, постійна загроза життю працівників через військовий стан в країні.</li> <li>5. Технічні проблеми з обладнанням можуть заважати ефективній комунікації з колегами та клієнтами.</li> </ol>

Примітка: складено автором на основі [20, 26, 41].

В SWOT-аналізі (див. таблицю 3.1.) видно, що у ТОВ "Лібра Терра" є значні сильні сторони та можливості. Це свідчить про стабільність видавництва, його роботу над покращенням комунікаційних навичок співробітників та успішне виконання завдань.

При переході до пропозицій щодо вдосконалення процесів комунікації ми пропонуємо застосовувати новітні технології. Розробка стратегії для поліпшення слабких сторін комунікаційної системи вимагає систематичного підходу та врахування потреб всіх зацікавлених сторін, таких як співробітники, автори, клієнти і читачі.

Кроки, які потрібно включити в таку стратегію:

1. Аналіз внутрішньої комунікації: оцінка поточного стану внутрішньої комунікації серед співробітників, вивчення використовуваних каналів, частоти та ефективності спілкування.

2. Аналіз зовнішньої комунікації: оцінка ефективності спілкування з авторами, клієнтами та читачами, аналіз реакцій, відгуків та тенденцій.

3. Виявлення слабких місць: розуміння аспектів комунікації, які не відповідають потребам стейкхолдерів, таких як затримки відповідей, обмежений обмін інформацією чи нечіткість в повідомленнях.

4. Збір відгуків: проведення опитувань серед співробітників, авторів, клієнтів та читачів для збору конструктивних відгуків та пропозицій.

5. Визначення цілей та об'єктивів: встановлення конкретних цілей, які ви хочете досягти через стратегію, наприклад, покращення частоти оновлення інформації або скорочення часу відповіді.

6. Визначення об'єктивів: встановлення конкретних об'єктивів для кожного типу стейкхолдера, наприклад, забезпечення 24-годинного терміну відповіді на запитання клієнтів.

7. Розробка стратегії: розроблення цілеспрямованої стратегії, яка максимально відповідає виявленим потребам та цілям. Внутрішня комунікація: впроваджувати ефективні інструменти внутрішньої комунікації, такі як центральна система управління завданнями, регулярні наради.



### 3.2. Оцінка ефективності заходів удосконалення комунікацій в ТОВ «Лібра Терра»

Вдосконалення комунікаційних процесів у видавництві іноземної шкільної літератури може позитивно позначитися на ефективності та якості роботи персоналу ТОВ "Лібра Терра". Наведемо деякі способи покращення цих процесів:

1. Використання спеціалізованих інструментів і платформ для внутрішньої комунікації. Впровадження систем, таких як Slack, Microsoft Teams або аналогічні, дозволить ефективно обмінюватися інформацією між відділами та співробітниками. Інтеграція інструментів для спільної роботи та обміну файлами допоможе скоротити час на передачу та обробку інформації. Регулярні зустрічі для обговорення планів, проблем та новин сприятимуть розумінню загальної стратегії видавництва та вирішенню можливих питань.

2. Забезпечення доступності систем зворотного зв'язку. Створення доступних систем зворотного зв'язку для авторів, клієнтів та партнерів через веб-сайт, електронну пошту або інші канали. Використання соціальних мереж для взаємодії з читачами, реклами та підтримки авторів може значно підвищити вплив видавництва. Оновлення веб-сайту з метою забезпечення зручності та інформативності для відвідувачів також важливе.

3. Автоматизація та технології. Використання системи управління відносинами з клієнтами, такої як SmartCRM, може сприяти оптимізації взаємодії з авторами та партнерами. Це дозволить працювати з клієнтською базою ефективно, керувати угодами, підвищувати лояльність та економити робочий час. Також заміна традиційного обігу документів на електронний прискорить процеси обробки та збереже час.

4. Аналіз даних. Використання інструментів аналізу даних допоможе розуміти попит, тренди та ефективність маркетингових кампаній.

5. Професійний розвиток: Організація тренінгів для покращення комунікаційних навичок та оволодіння новими технологіями для персоналу видавництва є важливим кроком. Також, участь у різноманітних заходах може

сприяти встановленню нових контактів та здобуттю нових ідей.

Ці заходи можуть значно підвищити ефективність та якість комунікаційних процесів у видавництві, забезпечуючи задоволення клієнтів та партнерів.

Загальні рекомендації щодо удосконалення комунікацій у ТОВ «Лібра Терра»:

1. Аналіз існуючих процесів. Доцільно ретельно проаналізувати існуючі комунікаційні процеси в компанії, визначити можливості для покращення ефективності та якості спілкування.

2. Внутрішня комунікація. Потрібно забезпечити ефективну внутрішню комунікацію серед співробітників, використовуючи сучасні засоби, такі як корпоративні чати, відеоконференції та електронна пошта.

3. Системи управління завданнями. Доцільним є впровадження систем управління завданнями допоможе відстежувати та контролювати виконання завдань, забезпечуючи вчасну інформацію всім зацікавленим сторонам.

4. Інструменти для спільної роботи. Потрібно використовувати інструменти для спільної роботи, такі як Google Workspace або Microsoft 365, для полегшення обміну інформацією та документами між співробітниками.

5. Тренінги для співробітників: Необхідно забезпечити періодичні тренінги для покращення комунікаційних навичок та оволодіння новими технологіями.

6. Залучення персоналу: Доцільно налагодити процес врахування думки та відгуків співробітників стосовно комунікаційних процесів, залучаючи їх до формулювання ідей та пропозицій.

7. Стратегія для зовнішньої комунікації: Потрібно розробити стратегію для ефективною зовнішньої комунікації з клієнтами, партнерами та іншими зацікавленими сторонами.

8. Використання соціальних мереж: Керівництву необхідно розглянути можливість використання соціальних мереж для підтримки зв'язків з клієнтами та розповсюдження важливої інформації.

9. Метрики ефективності: Потрібно створити метрики ефективності комунікацій та періодично оцінювати їх для вдосконалення стратегії.

10. Постійний аналіз та вдосконалення: Комунікаційні процеси повинні піддаватися постійному аналізу та вдосконаленню відповідно до змін в компанії та зовнішньому середовищу.

На наш погляд, для поліпшення комунікації у ТОВ "Лібра Терра" в освітній сфері можна використовувати такі інструменти:

1. Освітні платформи та портали – використання спеціальних платформ для обміну інформацією, матеріалами та ресурсами, наприклад, Google Classroom, Moodle або Edmodo.

2. Веб-сайти та Інтернет-портали – створення онлайн-ресурсів для взаємодії зі школами та освітніми відділами, з актуальною та зручною інформацією для користувачів.

3. Системи електронної пошти – використання електронної пошти для офіційних листів, оголошень та інформаційних повідомлень.

4. Соціальні мережі: Взаємодія зі школами та освітніми установами через соціальні мережі для швидкого обміну інформацією та спілкування.

5. Використання систем для ефективного обліку та обміну даними між сторонами для зручного надання звітності.

6. Використання віртуальних інструментів для онлайн-зустрічей, тренінгів та вебінарів.

Отже, ці рекомендації мають сприяти поліпшенню комунікаційних процесів у ТОВ "Лібра Терра" в умовах воєнного стану. Вони будуть адаптовані до конкретних потреб та особливостей розвитку підприємства.

### **Висновки до 3 розділу**

Вдосконалення комунікаційних навичок серед працівників відіграє ключову роль у покращенні робочого процесу. Відкрита, чітка та ефективна комунікація допомагає уникнути непорозумінь та конфліктів, підвищує задоволення всіх сторін спілкування та сприяє успішному функціонуванню бізнесу. Навички спілкування можна вдосконалювати через тренінги, курси або індивідуальні консультації, що дозволяє працівникам стати більш впевненими та ефективними у

взаємодії з колегами та клієнтами. Технології, такі як електронна пошта, месенджери та відеоконференції, розширюють можливості ефективної комунікації, сприяють уникненню помилок та забезпечують підвищення продуктивності роботи.

## ВИСНОВКИ

У дослідженні ми дізналися, що спілкування у компанії "Лібра Терра" грає важливу роль. Це допомагає працівникам краще співпрацювати, розуміти одне одного та уникати помилок.

Гарна комунікація робить бізнес ефективнішим, оскільки зменшує непорозуміння. Коли комунікація між внутрішніми відділами та клієнтами працює добре, це призводить до задоволення клієнтів, бо їх потреби розуміються і враховуються.

Чітка комунікація допомагає уникати конфліктів, оскільки вона зменшує ймовірність непорозумінь. Ключ до успішної роботи команди полягає в тому, щоб члени команди могли легко обмінюватися ідеями та інформацією.

Комунікація також сприяє обміну ідеями та творчому процесу. Відкрите обговорення може призвести до новаторських рішень і ідей.

"Лібра Терра" працює у видавничій галузі протягом 19 років, видавши багато цікавих книг для дітей та дорослих. Дослідження показало, що працівники володіють високим рівнем комунікативних навичок, що сприяє успішному функціонуванню компанії.

Хоча процеси роботи компанії вдосконалені, важливо пам'ятати, що завжди можна покращувати. Власний веб-сайт компанії є ефективним інструментом для взаємодії з клієнтами.

Для поліпшення інформаційного обміну в компанії рекомендується регулювати інформаційні потоки, вдосконалювати управлінські дії, використовувати системи зворотного зв'язку та сучасні інформаційні технології.

Комунікація залишається ключем до успішності та стабільності в організації. Постійний моніторинг ефективності системи комунікацій допомагає удосконалювати її та досягати кращих результатів.