

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ
ВАДИМА ГЕТЬМАНА
Факультет управління персоналом, соціології та психології

Кафедра соціоекономіки та управління персоналом

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА
ПРОГРАМА
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ

Менеджмент персоналу

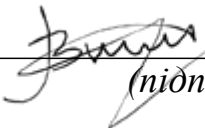
07 – Управління та адміністрування
073 - Менеджмент

Форма навчання: заочна

КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на тему «Розвиток системи управління комунікаціями в закладах освіти»

здобувача Вишневської Ярослави Данилівни


(підпис)

Науковий керівник: кандидат економічних наук Кирилюк Володимир Вікторович

(підпис)

Робота допущена до захисту перед екзаменаційною комісією з атестації
здобувачів вищої освіти (ЕК)

Завідувач кафедри: доктор економічних наук, професор Лопушняк Г.С.

(підпис)

Київ 2023

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА»

Факультет управління персоналом соціології та психології

Кафедра соціоекономіки та управління персоналом

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ

Менеджмент персоналу
073 - Менеджмент

ПОГОДЖЕНО

Керівник проектної групи (гарант)
освітньо-професійної програми

Г.С. Лопушняк

(підпис) (ініціали, прізвище)

20__ р.

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

Г.С. Лопушняк

(підпис) (ініціали, прізвище)

20__

р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

здобувачці вищої освіти __ Вишневській Ярославі Данилівні

(прізвище, ім'я, по батькові)

заочної

форми навчання

очної (денної), заочної, дистанційної

на підготовку кваліфікаційної магістерської роботи

на тему « _____ Розвиток системи управління комунікаціями в закладах освіти _____ »

Тему затверджено наказом ректора Університету від " _____ " _____ 20__ р. № _____

Кваліфікаційна магістерська робота виконується на матеріалах

План кваліфікаційної магістерської роботи

Розділ 1	Теоретико-методичні аспекти дослідження комунікацій в закладах освіти
(назва розділу)	
Розділ 2	Аналіз системи управління комунікаціями у ДВНЗ «КНЕУ імені Вадима Гетьмана»
(назва розділу)	
Розділ 3	Рекомендації щодо розвитку системи комунікацій закладу вищої освіти
(назва розділу)	
Об'єкт дослідження:	система управління комунікаціями закладу вищої освіти
Предмет дослідження:	теоретичні та практичні аспекти розвитку системи управління комунікаціями закладу вищої освіти
Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи:	Дослідити сутність та складові системи управління комунікаціями, запропонувати напрями розвитку системи управління комунікаціями закладу вищої освіти.

Конкретні завдання, які здобувач повинен виконати для досягнення поставленої мети:

У розділі 1	Визначити сутність комунікацій, їх елементи та види;
Розглянути стратегії побудови комунікацій в закладах вищої освіти	
У розділі 2	Проаналізувати систему управління комунікаціями у ДВНЗ «КНЕУ імені Вадима Гетьмана»
У розділі 3	Надати рекомендації щодо розвитку системи комунікацій закладу вищої освіти

**Завдання підготував
науковий керівник**

(підпис)

Кирилюк В.В.

(ініціали, прізвище)

**Завдання одержав
здобувач**


(підпис)

«___» _____ 20__ р.

Вишневська Я.Д.

(ініціали, прізвище)

«___» _____ 20__ р.

Реферат

Кваліфікаційна магістерська робота містить 82 сторінок, 22 таблиць, 20 рисунків, перелік джерел посилання з 53 найменувань, додатки.

«ОБГРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ КОМПАНІЇ»

Об'єктом дослідження є система управління комунікаціями закладу вищої освіти.

Предметом роботи є теоретичні та практичні аспекти розвитку системи управління комунікаціями закладу вищої освіти.

Метою роботи є дослідити сутність та складові системи управління комунікаціями, запропонувати напрями розвитку системи управління комунікаціями закладу вищої освіти.

Відповідно до поставленої мети були визначені такі *завдання*:

- визначити сутність комунікацій, їх елементи та види;
- розглянути стратегії побудови комунікацій в закладах вищої освіти;
- проаналізувати систему управління комунікаціями у КНЕУ імені Вадима Гетьмана;
- надати рекомендації щодо розвитку системи комунікацій.

Практичне значення отриманих результатів визначається в розробленому проєкті підвищення кваліфікації кадрів, як стратегічне рішення для зменшення плинності працівників.

Рік виконання кваліфікаційної бакалаврської роботи 2022-2023.

Рік захисту роботи 2023.

Ключові слова: комунікації, стратегія, напрямок діяльності, розвиток, ефективність, система управління, персонал, стратегічний аналіз, фінансові коефіцієнти.

В і д г у к
про кваліфікаційну магістерську роботу
здобувачки факультету управління персоналом, соціології та психології
освітньо-професійної програми
«Менеджмент персоналу»

Вишневської Ярослави Данилівни

(прізвище, ініціали)

на тему Розвиток системи управління комунікаціями в закладах освіти
(назва теми)

1. Актуальність теми: Проблематикою сьогодення є відсутність цілісної системи суспільних зв'язків у вищих навчальних закладах, що негативно впливає на процес комунікації у внутрішньому середовищі таких організацій. Внаслідок чого виникають альтернативні витрати, відбувається втрата провідних позицій на ринку надання освітніх послуг в результаті знижується споживча цінність і на ринку забезпечення кадрами. Тобто формування стратегії розвитку комунікацій впливає як на внутрішню, так і на зовнішню діяльність ЗВО, що формує конкурентоспроможність організації на українському та світовому ринках.

2. Позитивні риси кваліфікаційної роботи: В 1-му розділі повно висвітлені теоретичні аспекти досліджуваної теми.

Дотримано адресності наведеної в 1-му розділі КБР інформації: на кожне твердження, кожен цифровий матеріал та факт тощо є посилання з зазначенням автора та номера джерела в списку літератури. Є посилання на усі зазначені в списку літератури джерела.

- Критично проаналізовано наведену інформацію: кожне твердження, кожен цифровий матеріал, факт тощо проаналізовані з визначенням позитивних та негативних моментів.

- Наведено власну авторську позицію щодо критично проаналізованої інформації та способів розв'язання виявлених проблем.

- Розділ 2 містить фактологічне підтвердження актуальності предмета дослідження для конкретної організації.

- В 3-му розділі висвітлено усі можливі рекомендації щодо усунення виявлених у ході аналізу проблем. Усі рекомендації мають тісний зв'язок з виявленими в аналітичній частині проблемами.

3. Наявність самостійних розробок автора: Підібрано інструментарій для аналізу. Здійснено аналіз системи управління комунікаціями в закладі освіти. Розроблено рекомендації щодо розвитку системи комунікацій у КНЕУ ім. Вадима Гетьмана.

4. Цінність теоретичних висновків та практичних рекомендацій: Щодо цінності теоретичних висновків: Досліджено підходи щодо сутності поняття комунікацій, що показало багатогранність та складність цієї категорії. Проаналізовано складові та ключові показники системи комунікації.

Щодо цінності практичних рекомендацій: авторкою запропоновано проекти щодо подальшої діджиталізації системи комунікації ЗВО, CRM- система, запровадження програм для спілкування, meet – зустрічі, організація масових корпоративних заходів. Вище наведені пропозиції, на думку авторки, допоможуть удосконалити роботу з інформаційними системами і вирішити проблему делегації обов'язків між відділами та горизонтальною комунікацією.

5. Наявність недоліків: наявні стилістичні порушення оформлення тексту бакалаврської роботи; незначні недоліки в теоретичній та конструктивній частинах роботи, зокрема в частині запропонованих заходів

6. Загальна оцінка кваліфікаційної бакалаврської роботи та її допущення до захисту перед ЕК: допущено до захисту з оцінкою 60 балів

Науковий керівник доцент, кандидат економічних наук

(посада, учене звання, науковий ступінь)

Кирилюк В.В.

(підпис) (прізвище, ініціали)

“ ” 20__ р

Рецензія

на кваліфікаційну бакалаврську дипломну роботу

здобувача вищої освіти

Вишневської Ярослави Данилівни

на тему “ Розвиток системи управління комунікаціями в закладах освіти ”

Актуальність теми кваліфікаційної роботи і доцільність її розроблення Тема є актуальною оскільки формування та розвитку комунікацій впливає як на внутрішню, так і на зовнішню діяльність ЗВО, що формує конкурентоспроможність організації на українському та світовому ринках.

Якість проведеного дослідження Авторці вдалося розкрити сутність проблематики та обґрунтувати результати дослідження.

Позитивні риси кваліфікаційної роботи Надані авторкою пропозиції являються логічними для застосування з наслідком впливу на систему комунікацій.

Зауваження Висновки та розрахунки є незавжди повними.

Практична значимість висновків і рекомендацій Впровадження заходів запропонованих у роботі дозволить удосконалити систему управління комунікаціями.

Начальник відділу

професійних та суспільних комунікацій «КНЕУ»

14. 02. 2023р.

_____Яременко М.І

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ КОМУНІКАЦІЙ В ЗАКЛАДАХ ОСВІТИ.....	5
1.1. Сутність комунікацій, їх елементи та види.....	5
1.2. Стратегії побудови комунікацій в закладах вищої освіти	13
1.3. Методичні засади дослідження управління комунікаціями в закладі вищої освіти.....	21
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОМУНІКАЦІЯМИ КНЕУ ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА.....	29
2.1. Загальна характеристика діяльності КНЕУ імені Вадима Гетьмана	29
2.2. Діагностика управління комунікаціями у «КНЕУ імені Вадима Гетьмана»	40
2.3. Оцінка стану системи управління комунікаціями в закладі вищої освіти	51
РОЗДІЛ 3 РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО РОЗВИТКУ СИСТЕМИ КОМУНІКАЦІЙ ЗАКЛАДУ ВИЩОЇ ОСВІТИ.....	55
3.1. Зарубіжний досвід функціонування системи комунікацій в закладах вищої освіти.....	55
3.2. Напрями розвитку системи комунікацій «КНЕУ імені Вадима Гетьмана»	63
3.3. Оцінка ефективності та результативності запропонованих заходів	71
ВИСНОВКИ	77
СПИСОК ДЖЕРЕЛ	80
ДОДАТКИ.....	2

ВСТУП

Актуальність полягає в тому, що проблематикою сьогодення є відсутність цілісної системи суспільних зв'язків у вищих навчальних закладах, що негативно впливає на процес комунікації у внутрішньому середовищі таких організацій. Внаслідок чого виникають альтернативні витрати, відбувається втрата провідних позицій на ринку надання освітніх послуг в результаті знижується споживча цінність і на ринку забезпечення кадрами. Тобто формування стратегії розвитку комунікацій впливає як на внутрішню, так і на зовнішню діяльність ЗВО, що формує конкурентоспроможність організації на українському та світовому ринках.

Вагомий внесок у розкриття теоретичних і практичних аспектів удосконалення системи управління комунікаціями в закладах освіти належить таким вченим, як Алдохіна Н.І., Алтухов П. Л., Амбаста А., І. Ансофф, Армстронг М., Атюшкіна В.В., Балабанова Л. В., Воронкова, Громова О. Н., Дібніс Г. І., Колот А.М., Комаріст О.І., Комличенко Е. І., Коноплицький В. А., Кузьменко О.В., Лопушняк Г.С., Маслов В. І., Пантелєєв В.Д., Понамарьов В. П., Портер М., Приходько Л.М., Рейкова Л. І., Рове М., Самуельсон, П., Стівенсон В. Дж., Дж.Стрікланд А.А.Томсон, Філіна Г. І., Хайн Дж., А.Чендлер, Черваньов Д. М.

Метою магістерської кваліфікаційної роботи є дослідити сутність та складові системи управління комунікаціями, запропонувати напрями розвитку системи управління комунікаціями закладу вищої освіти.

З урахуванням сформованої мети дослідження в роботі поставлено та виконано такі *завдання*:

- визначити сутність комунікацій, їх елементи та види;
- розглянути стратегії побудови комунікацій в закладах вищої освіти;
- проаналізувати систему управління комунікаціями у «КНЕУ імені Вадима Гетьмана»;

— надати рекомендації щодо розвитку системи комунікацій.

Об’єктом дослідження є система управління комунікаціями закладу вищої освіти

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти розвитку системи управління комунікаціями закладу вищої освіти

При виконанні завдань даної роботи було використано такі методи дослідження: аналіз і синтез – для розкриття поняття “комунікації” та визначення його економічного змісту; логічне узагальнення – для формування висновків щодо механізмів, які забезпечують конкурентну позицію підприємства; методи стратегічного аналізу, зокрема модель п’яти сил конкуренції за М. Портером, SWOT-аналіз, побудова діаграм за даними учасників ринку – для аналізу конкурентної позиції підприємства в галузі освіти; монографічний метод – для вивчення праць вчених, дослідження показників, а також наукових статей та Інтернет-ресурсів; порівняльний та статистичний аналіз – при дослідженні стану діяльності досліджуваної організації в галузі освіти; інтегральний метод – для аналізу та оцінки конкурентоспроможності; метод оцінки ефективності проектів – для оцінки доцільності реалізації запропонованих нововведень.

Практичне значення отриманих результатів дослідження визначається в розробленому проєкті підвищення кваліфікації кадрів, як стратегічне рішення для зменшення плинності працівників.

Інформаційну базу дослідження утворюють наукові публікації вітчизняних та закордонних дослідників, дані статистичної звітності, внутрішня документація ЗВО КНЕУ, матеріали офіційного сайту Державної митної служби України, Державної служби статистики України.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ КОМУНІКАЦІЙ В ЗАКЛАДАХ ОСВІТИ

1.1. Сутність комунікацій, їх елементи та види

Злиття міжнародних економік спонукає досягати нових стратегічних цілей, зміцнює політичну та економічну ролі України на світовому ринку. Але важливу роль завжди відіграють суспільні зв'язки на різних рівнях. Саме тому у багатьох транснаціональних корпораціях активно використовують систему комунікацій для систематизації та моделювання цілісної структури, яка буде оптимальна для використання в управлінській діяльності організації. Адже у сучасному світі, який стрімко модернізується та розширюється, здатність швидко та лаконічно отримувати інформацію сприяє адаптації до конкуренції та стає найважливішою умовою для існування. Тому головним завданням вивчення сутності комунікацій є постійний пошук нового інструментарію для організації суспільних зв'язків.

Іспанський соціолог-постмарксист Мануель Кастельс у своїй книзі “Communication Power” писав про розвиток комунікацій під впливом постіндустріального суспільства. “Діджиталізація комунікації тягне за собою поширення технологічно єдиної системи, в якій продукти та процеси розвиваються на різних платформах, що підтримують різноманітність контенту та вираження всередині однієї і тієї ж глобальної/локальної комунікаційної мережі...” [1] – стверджував науковець. Він вдало розкриває термін “комунікації” під впливом сьогодення. Його гіпотеза формується з урахуванням того, що у сучасному світі люди прагнуть до всього SMART - конкретне, вимірюване, має виконавця, реалістичне та обмежене в часі.

Тобто люди прагнуть до швидкого реагування на зміну попиту, легкості в освоєнні нової продукції та послуг, мобільності в пошуку оптимальних шляхів функціонування, декомпозиції процесів, контролю спрямованому на точне і вчасне виконання замовлень високої якості.

Тому можна сказати, що глобалізація в галузі комунікацій дозволяє економити за рахунок масштабу та завдяки синергії цих термінів може підвищити ефективність надання послуг. Синергія також виникає як результат процесів креативності та інновативності, реалізації яких сприяє інтеграція.

Але якщо комунікації так важливі в глобальному масштабі, яка їх роль в локальному середовищі? Розглянемо з цього питання думки науковців, що досліджували тему комунікацій. Наприклад, Наталія Жигайло у своїй книзі писала: “Роль комунікаційного менеджменту полягає насамперед у забезпеченні інформацією для реалізації різних видів і форм менеджменту, оскільки основним ресурсом менеджменту є інформація, а основною технологією є комунікація. Без неї сам процес управління є попросту неможливим.” [2] Можна сказати, що комунікація є сполучним елементом системи управління знаннями та єднальною ланкою в структурі будь-якого капіталу. З цього випливає, що комунікації є ресурсом, а будь який ресурс можна розглядати як капітал. По-друге, комунікації є елементом соціальних зв’язків, тому їх можна визначити як частину соціального капіталу. Цю думку підтверджує Дж. Коулмен, який визначає соціальний капітал як ресурс соціальних відносин, їх мережа, полегшує дії індивідів завдяки формуванню взаємної довіри, визначенню взаємних зобов’язань і очікувань, формулюванню та встановленню соціальних норм, утворенню асоціацій.” [3].

В результаті, з вищесказаного можна вивести визначення терміну “комунікації”. Комунікації — це спосіб передачі та зберігання інформації в незалежності від її форми та типу. Обмін такої інформації відбувається за допомогою певних каналів. Тобто, для організації комунікацій необхідні комунікаційні зв’язки. Спираючись на комунікаційні зв’язки відбувається обмін знаннями та потенціалом.

Виходить, що комунікаційні зв'язки – це ресурс за допомогою якого відбувається передача інформації. Найчастіше комунікаційні зв'язки використовують в сферах які пов'язані з соціумом. Тому впливає такий термін як соціальна комунікація — це інструментарій соціальної інженерії, який використовує комунікаційні технології для створення інформації, пошуку інформації, організації інформації, поширення інформації, обміну інформацією, збереження інформації та вимірювання інформації.

Також соціальну комунікацію можна визначити як систематичний процес формування соціальних практик за допомогою комунікаційних технік у процесі створення, пошуку, упорядкування, розповсюдження, обміну, збереження та вимірювання впливу інформації.

Якщо розглядати термін “соціальна комунікація” з наукової точки зору впливає, що соціальна комунікація – галузь наукових знань, що вивчає систематизацію інформації, сутність, виникнення, розвиток, методологію, методи та прийоми цілеспрямованого соціального проектування.

Комунікації використовуються як на зовнішньому рівні так і на внутрішньому. Часто зовнішню взаємодію з клієнтами називають громадськими зв'язками. Тобто для задоволення потреб клієнта необхідно провести алгоритм дій : правильно визначити потребу, для того щоб утримати вибір споживача на нашому продукті. Для цього PR-відділи проводять аналіз ринку, а менеджери з комунікацій постійно взаємодіють з цільовою аудиторією. Також зовнішнім стейкхолдером являються юридичні особи, або компанії B2B продаж, адже правильна комунікація з партнерами дозволить підписати договори та меморандуми для вдалої співпраці, що підвищить ефективність організації

Ефективність працівників всередині організації також залежить від якості побудованих комунікаційних зв'язків. Нариклад, взаємодія між відділами компанії є ключовим чинником забезпечення якісної продукції та швидкого реагування у виробництві послуги або товару.

Для того щоб постійно задовольняти цінність споживача, або контролювати процеси компанії, ефективність працівників - використовують різноманітні бази даних, де зберігається інформація та ведеться комунікація. За допомогою сучасних інформаційних технологій організація може застосувати логістичні концепції менеджменту або різноманітні маркетингові маніпуляції в продажах, адже людина є ресурсом підприємства з точки зору управління. Для того, щоб підвищити рівень задоволення стейкхолдерів застосовують онлайн-платформи, такі як Інтернет-сайти і CRM-технології, які допомагають вести комунікаційну діяльність з людьми.

Розглядаючи систему комунікацій зі споживачами, хочу звернути увагу на автоматизацію цього процесу та підвищення ефективності та мобільності реагування на запит. Використовуючи інструменти CRM систем ми економимо час робітника, що сприяє оптимізації процесу продажів. Наприклад, програма сама відправить клієнту sms-повідомлення про статус замовлення, або нагадає про зустріч. Також часто запитання у людей повторюються, тому доцільно ввести бота з автоматичними відповідями на стандартні запитання. Така стратегія підвищує лояльність і налаштовує споживача на покупку, що підвищує рівень конкурентоспроможності компанії сегменту B2C.

Щодо сегменту B2B, важливо пам'ятати, що покупка в цьому сегменті викликана потребою розв'язати конкретну задачу. Тому система комунікацій повинна бути максимально спрощеною та спрямованою на розкриття вигоди, яку бізнес отримає від покупки.

Ще одним видом продажів зовнішнього ринку є продажі в сегменті government. Такі продажі мають складну систему розрахунку та пряму залежність від держави, тому тут особливо необхідно мати налагоджені контакти та знати правильні шляхи співпраці. Сегмент B2G потребує максимальної уваги та розробленої стратегії комунікацій для прийняття рішень.

Для внутрішньої комунікації також потрібна система, яка буде регулювати процеси та відносини між працівниками. Але в даному випадку автоматизація

процесів комунікації спростить лише сферу контролю ефективності працівників та необхідність у живому спілкуванні відіграє важливу роль у побудуванні ефективних міжособистісних відносин між працівниками.

Розглянемо тепер комунікації у практичному застосуванні. Кожне підприємство чи організація має свій капітал, наприклад: інформаційний, фінансовий чи інтелектуальний.

Доцільно розкрити суть комунікацій через різні види капіталу, так як внутрішні та зовнішні зв'язки є ресурсом, який впливає на ефективність розвитку всіх видів капіталу.

У двадцять першому столітті кожна людина розуміє що таке фінанси – в закладах освіти навчають фінансовій грамотності, часто в повсякденному житті використовуємо цей термін, але що ж таке фінансовий капітал? Якщо розібрати термін “фінансовий капітал”, то він складається з “капіталу”, що означає певне нагромадження ресурсу, тобто активів. Значить, фінансовий капітал – це грошові кошти або виражена в грошовій формі частка матеріальних, нематеріальних та фінансових активів, що накопичує організація протягом своєї діяльності.

На фінансову складову компанії впливає багато факторів, одним з яких є рівень комунікацій. Комунікація як фактор впливу на фінансові показники компанії часто не враховується через недооцінку ролі інформаційної складової як фактора впливу на ринкову капіталізацію. У зв'язку з цим необхідно створити основу фінансової комунікації як невід'ємної частини корпоративного фінансового менеджменту. Ефективна фінансова комунікація допоможе мобілізувати резерви для збільшення ринкової капіталізації, підвищення інформаційної прозорості компаній, ліквідності та рівня стабільності всього українського фондового ринку.

Також фінансова взаємодія зі сферою комунікацій перетинаються під час реалізації продукції. Наприклад, як було вище зазначено, що ефективність продажів – напряду залежить від ефективності комунікацій. Це пояснюється тим, що чим

більше споживачів до нас звернеться, тим більший дохід отримає організація (рис 1.2).

Як бачимо з рисунка 1.2, на різних етапах нам необхідно охопити різну кількість людей. Тобто спочатку іде спілкування з зацікавленими особами, де необхідно найбільше ресурсу для комунікацій, щоб визначити “біль” споживача та зацікавити його у наступних діях.

З кожним етапом кількість споживачів зменшується відповідно зменшується і ресурс для обробки даних клієнта, але головним завданням комунікацій на даних етапах є максимальне заохочення до придбання продукції, адже від цього залежить дохід компанії.



Рисунок 1.2 - Воронка продажів

Джерело: сформовано автором

Тобто вище доведено, що комунікації мають безпосередній вплив на фінансову складову підприємства.

За допомогою налагоджених комунікацій компанія також підтримує бренд компанії, що служить їй рекламою для залучення нових та утримання вже існуючих клієнтів.

Наступним розглянемо інтелектуальний капітал, що тісно переплітається з інформаційним(рис.1.1) це пояснюється тим, що розглядаючи працівників як ресурс компанії, то запропоновані ними ідеї це також ресурс, який патентується та переходить в нематеріальні активи організації.

За допомогою заходів комунікаційного менеджменту таких як “круглий стіл”, “брейн штормінг”, “ командна ділова гра ”, “ мозкова атака ” разом з працівниками можна розробити ноу-хау, нові технології виробництва або ніші з надання послуг.

Одною зі складових інтелектуального капіталу є соціальний. Вище ми визначили що соціальна комунікація є елементом соціального капіталу. Український вчений А. М. Колот пише, що соціальний капітал – це сукупність соціальних причинно-наслідкових зв’язків, які встановлюються між індивідами та соціальними групами для ефективної економічної взаємодії на основі довіри та взаємних зобов’язань. [4]

Також ще один вчений - П. Бурдє, який стверджує, що соціальний капітал — це сукупність відкритих і прихованих ресурсів, заснованих на існуванні системи взаємного визнання або визнання інституційних відносин[5]. Наприклад, Дж. Коулмен використовує концепцію соціального капіталу для аналізу групових відносин, що складаються з норм, цінностей, світогляду, а також взаємних зобов'язань і очікувань. Як фундаментальну норму, що виникає в традиційних суспільствах, але представляє одну з найважливіших форм соціального капіталу в сучасному суспільстві, Дж. Коулман пропонує норму колективізму, готовності присвячувати зусилля та спрямовувати ресурси на загальне благо.

Соціальний капітал — це ресурси соціальних зв’язків, соціальних мереж, об’єднань, що утворюються завдяки формуванню взаємної довіри, визначенню взаємних зобов’язань і очікувань, формулюванню та встановленню соціальних норм, стимулюванню індивідуальних дій. Для науковців необхідно враховувати важливість інформації для соціального капіталу.[6]

Дж. Коулмен підкреслює роль соціального капіталу у формуванні людського капіталу. Науковець стверджує, що людський капітал включає знання, навички та здатність людей створювати певні спільноти один з одним. Він зазначає: "Соціальний капітал виникає внаслідок цієї зміни у стосунках між людьми, яка полегшує їхню взаємодію. Подібно до фізичного чи людського капіталу, соціальний капітал сприяє досягненню результатів продуктивної діяльності. Таким чином, компанія з надійною репутацією та великим потенціалом довіри може бути більш успішною, ніж подібна група без цих якостей.

Отже, з вищесказаного висновок такий, що комунікації поділяються на види, підвиди та форми вираження в залежності від застосування

Класифікацією характеру комунікацій за процесами є [7]:

- 1) зв'язок, що забезпечує обмін інформацією;
- 2) інтерактивні, для регулювання взаємодії партнерів по спілкуванню;
- 3) сприйняття, організація взаємосприйняття, взаємооцінки та рефлексії в спілкуванні.

За формою спілкування розрізняють: усну, письмову

Залежно від кількості учасників це має відбуватися на рівнях: міжособистісний; індивідуально-груповий; індивідуально-масовий; груповий.

Залежить від каналу сприйняття: вербальний, невербальний

За організацією: внутрішні комунікації та зовнішні комунікації.

Залежить від каналу доставки інформації: формальний, неформальний

За напрямом руху інформації: вертикальні; горизонтальні [8].

Загалом комунікаційний менеджмент можна розглядати як наукову дисципліну, яка формує та теоретично систематизує знання про природу комунікацій, її роль в управлінні системою, як діяльність (процес), реалізувати комунікаційну стратегію суб'єкта управління, форму в рамках загальної стратегії організації. У професіоналізації управлінської праці спілкування стало відносно самостійним видом діяльності і успішно розвивається в усьому світі.

Тому для ефективного функціонування необхідно враховувати стратегічний напрямок підприємства. Адже ефективний комунікаційний менеджмент допоможе поєднати два різні вектори економіки. Наприклад, кількісне зростання за рахунок економічних факторів і якісне зростання основного відтворювального процесу. Крім того, комунікаційний менеджмент як нова система управління допоможе Україні здійснити перехід до ринкової економіки та розширити сфери конкурентних переваг в сфері ЗВО.

Зв'язок визначає темпи зростання рівня життя в багатьох країнах і є одним із критеріїв визначення темпів зростання рівня життя. Але в цілому цей перспективний напрям суспільного життя явно недооцінюється, що призводить до інтелектуальних і матеріальних втрат. тому, Ефективне управління комунікаціями може бути найважливішим ресурсом соціального розвитку.

1.2. Стратегії побудови комунікацій в закладах вищої освіти

Почнемо з того, що для існування будь-якої установи необхідна розробка бізнес-моделі, бізнес-плану та стратегії. Як зазначав український вчений О.В Востряков “Стратегія – змінний набір шляхів, або способів досягнення довгострокових переваг, що мають конкурентну здатність для забезпечення ефективності діяльності та прибутковості організації”[9]

На мою думку визначення науковця об’єднує трактування термінами іншими авторами які існували раніше (табл1.1.)

Таблиця 1.1 – підходи до визначення терміну “стратегія”

Автор	Трактування
Джордж Ф.Кар’є [10]	Стратегія – це перелік правил для прийняття рішень, якими керується організація в своїй діяльності.

А.Чендлер[11]	Стратегія – це визначення основних довгострокових цілей підприємства, адаптація курсів дій та розміщення ресурсів, необхідних для досягнення цих цілей
---------------	--

Продовження таблиці 1.1

Дж.Стрікланд[12]	Стратегія – план управління фірмою, спрямований на зміцнення її позицій, задоволення споживачів та досягнення поставлених цілей.
------------------	--

Джерело: складено автором на основі даних [10],[11],[12]

Фахівці сфери оцінки побудови процесів пояснюють, що для побудови стратегії завжди необхідно попередньо провести аналіз діяльності організації та визначити її стратегічний напрям діяльності.

Часто для визначення стратегії використовують такі інструменти, як Swot – аналіз, VRIO – аналіз, матриця БКГ, оцінка конкурентних сил Портера.[13]

Так як і в будь-якій стратегії корисно оцінити стан справ в організації, виявити сильні та слабкі сторони, поспостерігати за діями конкурентів. Далі важливо стежити за змінами на ринку (поведінка та переваги споживачів, обсяг ринку, вплив технологій та інновацій) та на основі цих даних прогнозувати вектор розвитку та ставити цілі.

Тобто можемо вивести наступні етапи розробки комунікаційної стратегії

1. Всебічний аналіз підприємства.
2. Визначення цілей.
3. Чітке позиціонування.
4. Вибір інструментів спілкування.
5. Медіапланування.
6. Визначення бюджету.
7. Запуск стратегії.
8. Оцінка результатів.

Загалом у процесі комунікації А.А.Томсон [14] акцентує увагу на шести простих кроках постановки цілей. Крок перший: Почніть розмову зі своїм партнером і вкажіть причину обговорення. Крок другий: Встановіть цілі, поясніть, з чого почати, і обґрунтуйте необхідність змін. Крок третій: Переконайтеся, що ваші цілі чіткі та надайте можливість поставити запитання. Запитайте про можливі заперечення. Висловіть свою позицію. Крок четвертий: Узгодьте засоби, терміни та умови досягнення мети. Крок п'ятий: Зафіксуйте результати обговорень і погодьте умови угоди. Крок шостий: Визначте основу для співпраці та покажіть, що ви довіряєте партнеру. [15]

Щоб розробити комунікаційну стратегію, вам потрібно описати ймовірний хід подій у комунікаційній взаємодії. Це являє собою відповідні параметри, такі як: цільову специфіку комунікацій; ресурсну специфіку комунікацій (визначення засобів, які забезпечують вказані цілі); технологічну специфіку комунікації – поетапне відтворення реалізації головної мети після досягнення другорядних; функціонально-рольова характеристика процесу спілкування.

Існують різні стратегії комунікації. Для початку розглянемо стратегії просування бренду освітнього закладу на зовнішньому ринку. До таких стратегій відносяться: відмовчування, реагування чи ведення активної комунікаційної політики.[16]

В такій галузі як освіта завжди йде гостра боротьба за студентів, тому стратегія відмовчування можлива тільки у тому випадку, якщо заклад вже має репутацію провідного в державі та піар відбувається через сарафанне радіо або рейтинговими сайтами, що проводять конкурс між установами в галузі надання освітніх послуг. Тобто необдуманна відмова від вступу в комунікації призведе до того, що конкуренти заповнять інформаційний простір вигідною для них інформацією.

Якщо установа попадає в жовту пресу або під якийсь скандал та вибирає стратегію реагування, це також не найкращий варіант. Пасивна позиція знижує

лідуючі позиції та заводить у зону нестабільності. Таку стратегію доцільно застосовувати під час затишшя, в моменти коли у інфапросторі нічого не відбувається.

Найбільш перспективною є стратегія реалізації активної комунікаційної політики, яка передбачає розробку єдиної стратегії, організацію та реалізацію комплексних піар-кампаній, наповнення інформаційного поля власним меседжем для витіснення інших, зміщення уваги громадськості на себе. Така комунікаційна політика установи забезпечить розвиток стійкої позитивної репутації, тим самим гарантуючи майбутню стабільну фінансово-економічну стійкість.

Також крім зовнішньої існує внутрішня комунікація, яка є ключовою для створення позитивного досвіду співробітників і стимулювання залучення співробітників протягом усього життєвого циклу співробітника. Завдяки ефективній внутрішній комунікації співробітники можуть активно діяти та брати участь.

Внутрішня комунікація- це взаємозалежність процесів та інструментів для ефективного інформаційного обміну та зв'язку між членами організації. Вона забезпечує взаємодію між вищим керівництвом, менеджерами, департаментами, регіонами та всіма співробітниками. [17]

Щодо побудови стратегій внутрішніх комунікацій використовують функціональні стратегії. Такі стратегії потрібні для розподілу ресурсів. А як вище вже було вказано вони необхідні для досягнення основної мети, між всіма суб'єктами взаємодії. Тобто стратегії внутрішніх комунікацій використовуються для координації процесів та злагодженої взаємодії всіх відділів.

Підсумовуючи, можна зробити висновок, що функціональна стратегія є внутрішнім ресурсом підвищення ефективності та надійності власної позиції. Використовуючи їх, ви можете зміцнити свої позиції, перерозподіляючи ресурси на різних етапах.

Стратегічне управління персоналом - це запрограмований спосіб мислення та управління, що забезпечує узгодження цілей і можливостей компанії з інтересами її

співробітників. Йдеться не лише про визначення загального процесу корпоративної діяльності, а й про підвищення мотивації та зацікавленості всіх співробітників у процесі реалізації.

Загальновідомою стратегією налагодження внутрішніх комунікаційних процесів є "комунікація зверху вниз"(мал.1.3)- офіційна форма комунікації, яка щодня(або в рамках спеціальних заходів) надається керівництвом усім співробітникам. Низхідна комунікація надає інформацію, пов'язану з важливими організаційними змінами, новими, цілями та стратегіями, забезпечує зворотний зв'язок щодо результатів діяльності організаціїтапропонує офіційну політику.

Така політика актуальна у багатьох компаніях, зокрема і в закладах вищої освіти, коли два рази на тиждень організовується зустріч адміністрації – ректорат, на якому визначається стратегічний напрямок та обговорюються шляхи вирішення проблем. Інформацію вподальшому керівники відділів доносять до підлеглих.



Рисунок 1.3 – Стратегія комунікації “Зверху вниз”

Джерело: [18]

Ще однією розповсюдженою стратегією є комунікація “знизу вгору” (рис.1.4) — інформація передається від нижчих службовців до вищих службовців/керівників.

Висхідна комунікація відбувається, коли працівник звітує перед менеджером або керівник команди звітує перед керівником відділу (звіти про хід роботи, проектні пропозиції).

Важливо розвивати культуру відкритості та довіри в організації, щоб сприяти природному потоку комунікацій угору – менеджери можуть отримувати ідеї, відгуки та ініціативи від співробітників, навіть не запитуючи.

Таку стратегію складно реалізувати у ЗВО, адже для її використання необхідно розробляти анкетування. Не всі працівники мають сміливість висловити думку щодо їх пропозицій та ідей. В результаті цього є необхідність анонімних звертань, або автоматизованих опитувань кадрів ЗВО.



Рисунок 1.4– Стратегія комунікації “Знизу вгору”

Джерело: [18]

Проблемною ділянкою закладів освіти є те, що кожен відділ зосереджен суто на своїй зоні відповідальності та не занає про обов’язки інших. Це провокує такі ситуації, коли в якомусь з відділів виникають збої – інші не проінформовані та не можуть допомогти тимчасово перекрити проблемну ділянку. Така комунікація є надзвичайно важливою для ЗВО, адже від цього залежить їх репутація.

Вищеописана стратегія називається – горизонтальна/горизонтальна комунікація – комунікація між людьми та підрозділами на одному рівні в організації.

Метою більшості горизонтальних комунікацій є запит на підтримку або координація діяльності. Люди на одному рівні в організації можуть неформально працювати разом, щоб вирішити проблему або проблему, якщо це необхідно.

Спілкування між двома співробітниками, які підпорядковуються одному керівнику, також є прикладом горизонтального спілкування.

Якщо є зв'язок між двома відділами, менеджер відправника повинен бути залучений до процесу (проінформований).

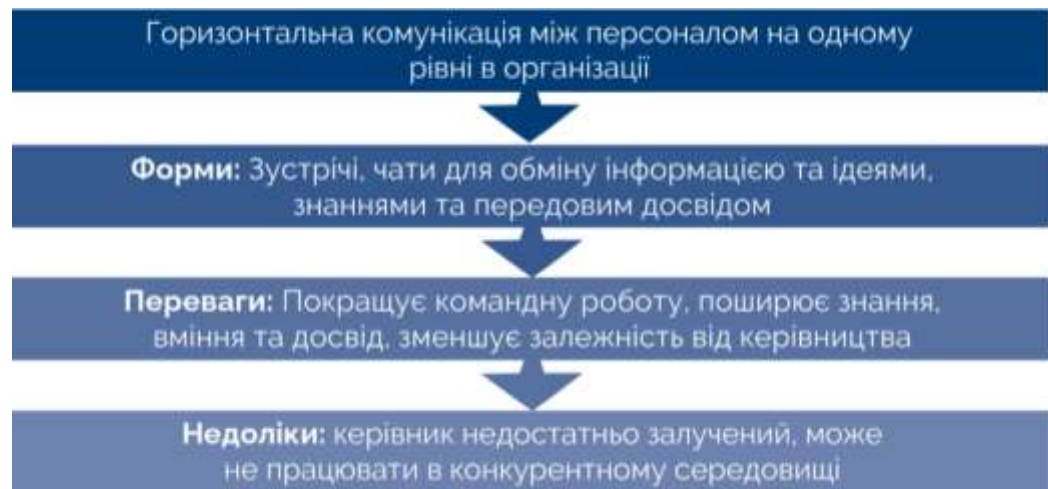


Рисунок 1.4– Стратегія комунікації “Зверху вниз”

Джерело: [18]

Складно уявити організацію без міжособової комунікації. Але необхідно правильно налагодити такі зв'язки. Тому існує така стратегія, як розвиток неформального спілкування.

Неформальне спілкування — це спосіб комунікації, спілкування між працівниками організації в робочий час і поза ним. Тобто різні тимблдинги, корпоративи, кава – брейки, програми що спрямовані на мотивацію до спілкування між менеджерами та їх підлеглими.

Неформальне спілкування починається на роботі, коли вітаєш колег і ділишся думками про вихідні, випиваєш каву чи обідаєш з колегами, святкуєш їхні дні народження на роботі чи відвідуєш тренінги.

Щоб керувати ризиком цього комунікаційного потоку (щоб він не став джерелом пліток і образ), важливо переконатися, що менеджери є достатньо сильними в неформальних ситуаціях. Лідери повинні бути проактивними та брати участь у зборах команди та святкуваннях.



Рисунок 1.4– Стратегія комунікації “Неформальна комунікація”

Джерело: [18]

Отже, активна комунікаційна діяльність освітніх закладів призводить до підвищення рівня інформування про освітню організацію - її діяльність, освітні програми та проекти, заходи просування навчання до читача.

Популярність закладу сприяє прихильності читачів до певного університету, чи інституту, що приводить до придбання продукції абітурієнтами та їх батьками. Це впливає на зростання прибутку, у випадку приватного або доходу у випадку державного освітнього закладу. Також якщо мова йде про державні заклади – бренд впливає на репутацію перед державою, яка має змогу фінансувати освітні проекти. Але адміністрація закладів освітньої галузі України лише починає усвідомлювати необхідність наповнення медіапростору інформацією про свою діяльність.

1.3. Методичні засади дослідження управління комунікаціями в закладі вищої освіти

Сучасні аспекти вивчення методів оцінки соціальних аспектів зводяться до перевірки їх застосовності до певних процесів. Система оцінки управління комунікаціями включає в себе: мету оцінки, зміст оцінки, метод оцінки та інші елементи. Так як в роботі поставлено за мету дослідити комунікації в розрізі трудового колективу, клієнтів та міжособистісних відносин необхідно застосувати також методи оцінки персоналу та продажу як синтез науково-методичного інструментарію та принципів дослідження процесу управління персоналом, що визначають забезпечення збору та вимірювання необхідної працівникам інформації. Іншими словами, за допомогою методів оцінки можливо сформування необхідну інформаційну база для прийняття рішень особистого характеру.

Загалом управління зв'язком стало умовою економічного прогресу та невід'ємним елементом сталого розвитку. Система зв'язку є невід'ємною частиною системи зв'язку. Механізм взаємодії між двома комунікаційними системами відбувається за такою схемою: інформація від першої комунікаційної системи (відправника) надходить до другої комунікаційної системи через різні види соціальної комунікації (технології передачі інформації). Проте інноваційна спрямованість сучасних підприємств та необхідність підвищення ефективності в умовах жорсткої конкуренції на ринку праці зумовлюють необхідність пошуку нових інструментів та формування нових методів стратегічної оцінки менеджменту.

Науковець Григораш В. В. у своїй праці “Концептуальні засади комунікативного менеджменту” писав: Завдання комунікаційного менеджменту полягає у відборі та накопиченні інформації із зовнішніх по відношенню до системи джерел, сортуванні, перетворенні, забезпеченні доступності інформації; встановленні ефективних інтегрованих методів, засобів і механізмів комунікації;

фізичне втілення комунікації в сервісах, документах, програмному забезпеченні; створення, оцінка та використання нематеріальних активів [19]

Насправді завдання комунікаційного менеджменту полягає в тому, щоб структурувати повідомлення, одночасно намагаючись керувати процесом його впливу на публіку. Тому вихідним пунктом комунікаційного менеджменту є зміст поняття «інформаційна взаємодія суб'єктів» в процесі спілкування людей.

Національна система освіти функціонує в ринкових умовах гострої конкуренції між навчальними закладами всіх форм власності за право готувати висококваліфікованих спеціалістів за різними напрямками та спеціальностями, форматами та новітніми методиками навчання.

За останнє десятиліття світ знаходиться в умовах несприятливої фінансово-економічної та незворотної демографії. Тому зменшення кількості абітурієнтів означає зменшення доходів навчальних закладів. Також варто враховувати останні глобальні події, пов'язані з наслідками пандемії, які призвели до соціально-економічної невизначеності в кожній країні.

Наразі світова економіка потерпає від нової фази фінансово-економічної кризи, спричиненої масовою пандемією коронавірусної хвороби COVID-19 та відповідними примусовими заходами, такими як несподівані карантини протягом 2020-2021 років. Пропозиція навчальних закладів перевищує попит, а випускників з кожним роком стає все менше.[20]

Вагомий удар по економіці та освітньому процесу нанесла війна. Тому на разі доцільно розглянути методологію дослідження комунікацій.

Найчастіше для оцінки сфери комунікацій використовують такі методи як анкетування, або опитування, що являють собою соціологічні дослідження. Але це не є ефективним показником за словами науковця Григораша В. В., який стверджує, що вплив сфери комунікацій оцінюється через ефективність роботи в супутніх сферах, таких як, наприклад: послуги, документообіг, програмомне забезпечення, в створенні, оцінюванні й використанні нематеріальних активів.

Тобто як один з методів дослідження сфери комунікацій можна виділити оцінку ефективності впливу на супровідну діяльність.

Наприклад, в сфері продаж існують певні недоліки, які пов'язані з процесом комунікацій. Для усунення цих недоліків варто застосувати ланцюжок створення вартості освітніх послуг з урахуванням взаємодії між об'єктами освітніх послуг(рис1.4) та інструментів за допомогою компонентів яких може включати [21]:

- по-перше, компоненти освітніх послуг, які задовольняють потреби абітурієнтів. До них відноситься: оцінка рівня споживання; оцінка можливостей споживача; аналіз цільової аудиторії; оцінка рівня знань цільової аудиторії; сегментація ринку.

- по-друге, інформацію для здобувачів. До такої інформації відноситься інноваційність навчальних матеріалів та методів викладання; канали просування; представлення бренду установи; соціальна відповідальність; ціна; супутні послуги або товари;

- по-третє, інформацію про якість освітніх послуг: засоби масового впливу (стимулювання збуту через інформаційний комунікативний Internet простір: хмарний сервіс Google; соціальні мережі Facebook, Twitter, Instagram; портал Youtube; веб-сайт Wiki; реклама; зв'язки з громадськістю); індивідуальне спілкування (персональне спілкування, прямий маркетинг).

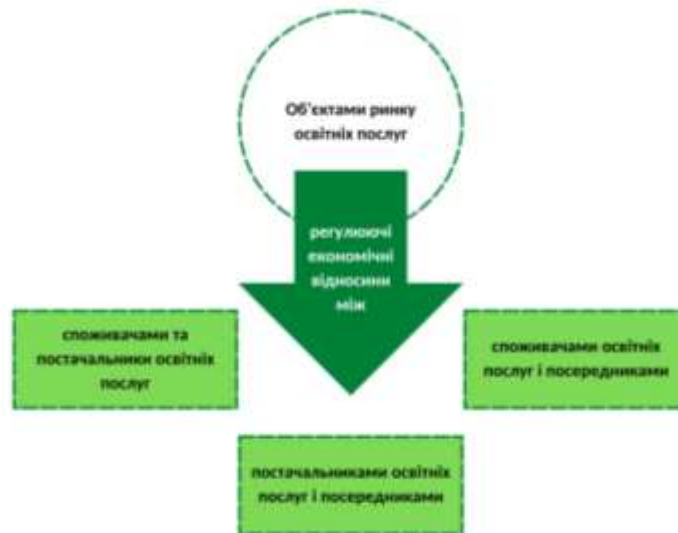


Рисунок 1.4 – Взаємодія між об'єктами освітніх послуг

Джерело: сформовано автором на основі джерела [21]

Для дослідження комунікацій, варто зауважити, що ефективна комунікація — це спланована і довготривала робота над побудовою відносин із різними цільовими аудиторіями.

Авторка статті в журналі “Освіта в нових громадах від А до Я” пише : Освіта розвивається успішно саме там, де управлінці розуміють роль і місце ефективних комунікацій у своїй щоденній роботі. Дуже часто саме інформування, формування знання і залучення населення займає найбільшу частину роботи. Але це допомагає приймати ефективні рішення, працювати на благо кожного жителя громади і формувати довірливі стосунки.[22]

Цю думку підтверджує той фактор, що в будь-якій сфері важливу роль відіграє сфера суспільних зв'язків. У новому світі людей необхідно дивувати, залучати та показувати чим ваш бренд як на споживчому ринку, так і на ринку роботодавця — найкращий. Необхідно показати цінність пропозиції для стейхолдерів.

Тобто адміністрація закладів вищої освіти також має керуватися тенденціями ринку та проводити конкурентний аналіз, постійний моніторинг, розвивати суспільні зв'язки та налагоджувати шляхи комунікації для подальшого розвитку.

По-перше, для оцінки діяльності потрібно провести аналіз конкурентної позиції закладу освіти та стану онлайн-підтримки її господарських рішень. Одним з підетапів даної оцінки є проведення організаційно-економічної характеристики обраного закладу освіти та стратегічні фактори його розвитку, що дасть розуміння впливу на ЗВО комунікацій та їх стан. Наступним підетапом оцінки стану діяльності – є конкурентний та факторний аналізи організацій освітньої галузі. Додатковою сферою дослідження є визначення ролі комплексних інформаційних рішень у забезпеченні конкурентоспроможності сучасного ЗВО. Для проведення дослідження даної сфери впливу – можна розділити її на такі підсистеми, як оцінка програм лояльності клієнтів, аналіз програмного забезпечення та досвід впровадження CRM-систем у закладі вищої освіти.

Тобто результатом дослідження на даному етапі є виявлення загроз та можливостей ЗВО, а також оцінка впливу комунікацій на діяльність закладу.

По-друге, необхідно аналізувати організаційну структуру підприємства, виявити проблемні зони, упорядкувати сфери впливу та ієрархію підлеглих. Після систематизації та делегування процесів управління потрібно визначити можливості закладу освіти. Найчастіше для цього застосовують SWOT-аналіз.

Тобто третім етапом є визначення СНД з урахуванням виявлених можливостей, загроз, слабких та сильних сторін закладу освіти за допомогою вищеописаного аналізу.

Наступним етапом є експериментальне застосування на практиці прописаного плану дій. Далі робиться оцінка діяльності та порівнюються базові КРІ з тими що були до введення стратегії.

Можливе застосування формул для аналітики персоналу:

$$I_{B_{cp}} = \frac{B_{cp_ф}}{B_{cp_б}} \quad (1.1)$$

де $v_{cp_б}$ і $v_{cp_ф}$ – середній вік працівників у базисному і звітному періоді.

Після виявлення ефективності або навпаки застою в діяльності організації необхідно продовжувати слідувати обраному СНД в першому випадку та переглянути план дій за рахунок негативних показників.

Отже, для дослідження буде використовуватися методи аналізу середовища для подальшої оцінки впливу комунікацій:

- SWOT-аналізу

Аналіз визначає сильні та слабкі сторони вашої організації, можливості та ризики, а також їх важливість у ваших комунікаційних пріоритетах; як ризики можуть стати можливостями, як використовувати сильні сторони для ефективних комунікацій тощо. Іншим корисним інструментом для аналізу поточної ситуації є спостереження за діяльністю конкурентів. Це відносно проста вправа, у якій ви можете визначити своїх основних конкурентів та їхні рейтинги на основі певних критеріїв. Намагайтеся реально оцінювати свої сильні і слабкі сторони.

- аналіз конкурентного середовища

Іншим корисним інструментом для аналізу поточної ситуації є спостереження за діяльністю конкурентів. Це відносно проста вправа, у якій ви можете визначити своїх основних конкурентів та їхні рейтинги на основі певних критеріїв. Намагайтеся реально оцінювати свої сильні і слабкі сторони. [24]

Підводячи підсумок про інформаційно-комунікаційні технології можна можна сформулювати окремі методи, теоретичні засади та засоби, сформувавши їх у схему (рис.1.5)

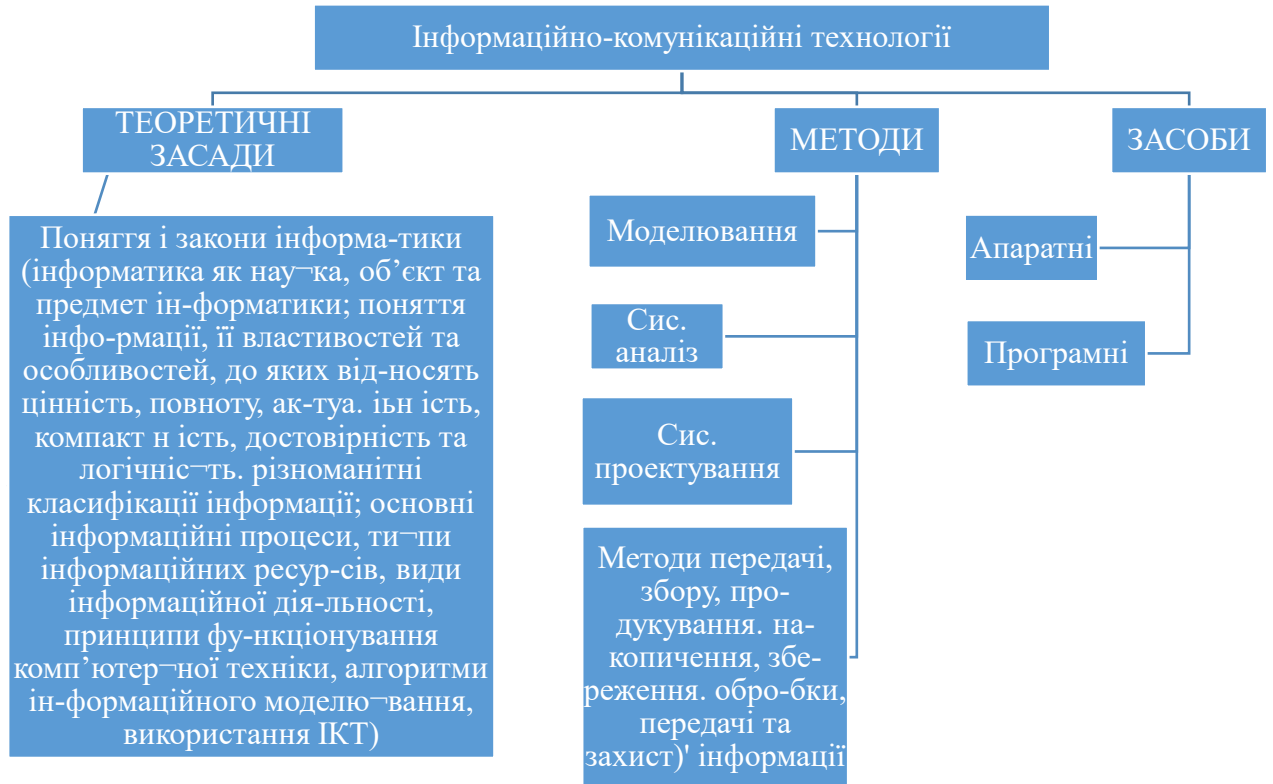


Рисунок 1.5 – Теоретичні засади, методи та засоби інформаційно-комунікаційних технологій

Джерело: сформовано автором на основі [23]

Для оцінки комунікацій в сфері послуг буде застосовано метод 5 конкурентних сил портера та визначення цільової зовнішньої та внутрішньої аудиторії

Застосувавши метод декомпозиції процесів – визначимо слабкі місця в побудові комунікаційної стратегії. А за допомогою аналізу інформаційних систем - виявимо рівень цифровізації в сфері комунікацій досліджуваної організації в різних напрямленнях (документообіг, клієнтська база, партнерська база, внутрішній персонал).[25]

Ефективність управління персоналом досягається за допомогою моделі оцінювання Дейва Ульріха з п'ятьма показниками:

1) Показник продуктивності - випуск одиниці продукції витрати на одного працівника;

2) Метрики для вимірювання бізнес-процесів - швидкість виконання людиною бізнес-процесів і процедур. Розраховується як порівняння з аналогічними показниками інших компаній;

3) Витрати та винагороди під час виконання спеціальних програм або ініціативи з управління персоналом - аналог ROI (return rate інвестувати);

4) Лояльність і моральна атмосфера в колективі. Спосіб оцнки: анкети, тести чи співбесіди.

5) Потенціал для організаційних можливостей. Порівняння швидкості виконання бізнес-процесів персоналу до та після інновацій.

Тобто для дослідження розвитку комунікацій в закладах вищої освіти необхідно оцінити інструменти для аналізу діяльності ЗВО, розробити план дій, що дозволить декомпонувати процеси, виявити проблемні зони, визначити стратегічний напрям діяльності для подальшої реалізації стратегій на практиці.

Також у наступному розділі перевіримо комплексний підхід до економічної та соціальної оцінки.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОМУНІКАЦІЯМИ КНЕУ ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА

2.1. Загальна характеристика діяльності КНЕУ імені Вадима Гетьмана

Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана - це вищий навчальний заклад IV рівня акредитації, що має статус національного і функціонує на засадах автономії і самоврядності.[26]

Підготовка фахівців університету здійснюється в шести факультетах денної та заочної форми навчання, а також дистанційної, двох науково-дослідних інститутах та кафедрі військової підготовки.

Основними напрямками діяльності університету є:

- підготовка спеціалістів освітньо-кваліфікаційного рівня;
- підготовка та атестація наукових, науково-педагогічних кадрів;
- наукове дослідження;
- довузівська підготовка, розвиток кар'єри;
- перепідготовка персоналу;
- науково-методична видавнича, освітня діяльність;
- фінансово-господарська, виробничо-комерційна діяльність;
- міжнародні зв'язки.

Розглянемо бухгалтерську діяльність університету.

Університет фінансується за рахунок державного бюджету та власних надходжень. Правила бюджетного фінансування вищих навчальних закладів регулюються змінами до Закону України «Про бюджет», Закону України «Про освіту», Закону України «Про вищу освіту». Виділення бюджетних коштів

здійснюється на підставі державного замовлення на підготовку кадрів. Згідно з ним Міністерство освіти і науки України виділяє щомісячно бюджетні ресурси.

Головним нормативно-правовим документом, відповідно до якого організовується облік в установі, є Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» від 16.07.1999 р. № 996-XIV[27]

Фінансово-господарська діяльність установи здійснюється на основі власного кошторису та помісячного плану асигнувань окремо по загальному фонду.

Джерелом формування кошторису являється:

- кошти Міністерства освіти України по загальному фонду;
- власні надходження до спеціального фонду від надання дозволених законодавством освітніх послуг.

Існує Положення про бухгалтерію Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана, що регулює питання діяльності та визначає основні завдання, функції, принципи управління, організації роботи загальні засади функціонування бухгалтерії.

В КНЕУ ім. В Гетьмана внутрішній контроль покладено на головного бухгалтера, а саме[28]:

- складання кошторисної документації та перевірка законності,
- правильності та цільового характеру виконання операцій;
- перевірка правильності обліку операцій з активами, зобов'язаннями, капіталом, доходами та витратами;
- перевірка правильності заповнення первинних документів, облікових реєстрів;
- правильності і достовірності складання фінансової та бюджетної звітності.

Внутрішній контроль оформлюється звітом про результати проведення внутрішнього контролю за попередні періоди.

Далі розглянемо корпоративну діяльність університету.

КНЕУ- головний економічний університет

КНЕУ- університет економіки всього

Символіка університету складається з (Додаток А):

- Логотип КНЕУ
- Патріотичне лого КНЕУ
- Іноземна версія логотипу

За основу форми лого КНЕУ взяті колони фасаду головної будівлі університету. Лого факультетів та інститутів також утворені від силуетів колон, які мають круглу форму, але квадратну основу.

Шрифтовий напис лого створений на основі простих геометричних форм з архітектурної схеми головного корпусу. Логотип динамічний та має дві форми: спрощену, як позначки колон на схемі, та витягнуту, як і самі колони.

Таблиця 2.1 – Показники діяльності КНЕУ

Показники	Дані
Організаційно-правова форма	Державна організація (установа, заклад)
Форма власності	Державна власність / власність територіальних громад
Види діяльності	Основний: 85.42 Вища освіта
	Інші: 77.33 Надання в оренду офісних машин і устаткування, у тому числі комп'ютерів Продовження (Додаток Б)
Ознака прибутковості	Не прибуткова установа

Джерело: сформовано автором на основі [26]

Місія університету здійснення вагомого вкладу у суспільний розвиток через дослідження, генерування нових знань, їх поширення та підготовку конкурентних фахівців і креативних особистостей.[26]

Далі аналізуємо організаційну структуру університету(рис.1.5)

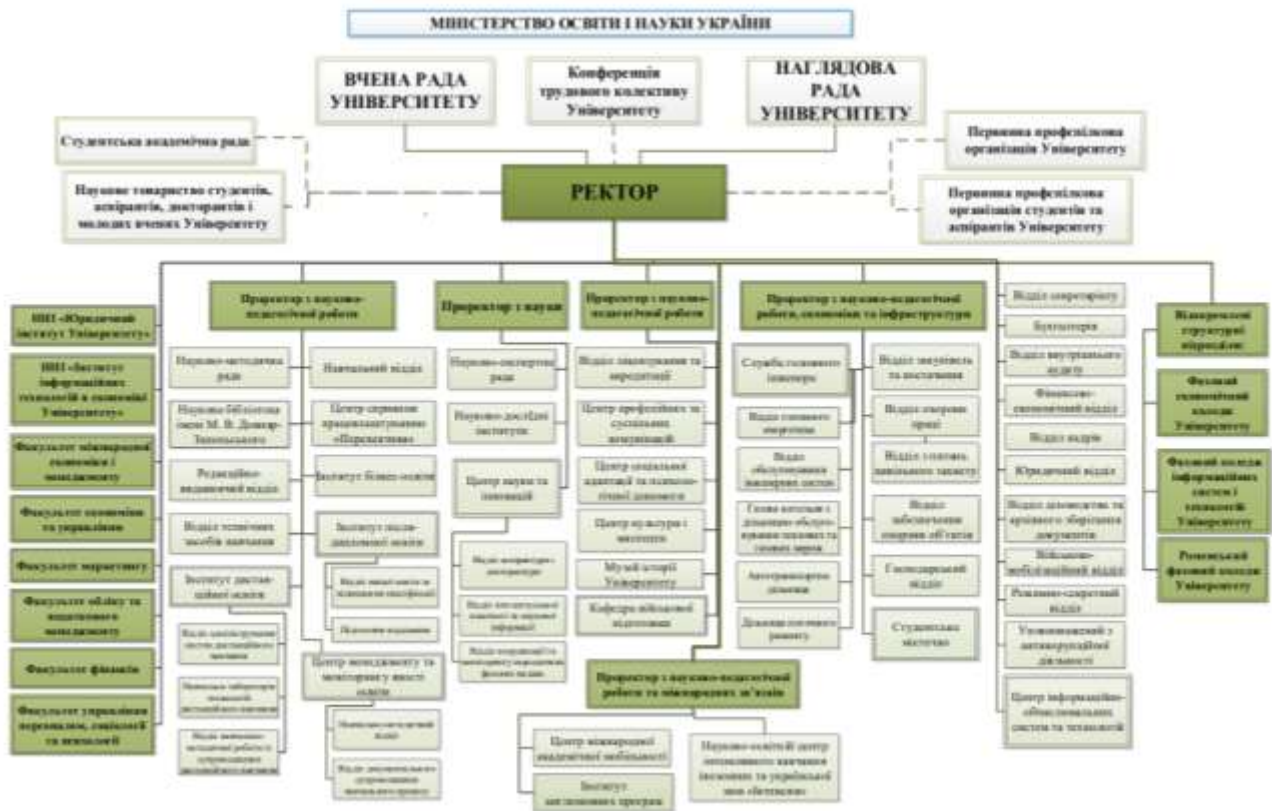


Рисунок 2.1 – Організаційна структура університету

Джерело: [26]

Як ми бачимо з рисунку 1.5 університет підпорядковується Міністерству освіти і науки України. Відповідальним за діяльність ЗВО являється Ректор – Лук'яненко Дмитро Григорович. Рішення відповідно до організаційної структури приймає та затверджує вчена рада університету. Окремо за різні напрямки роботи відповідають проректори, що підпорядковуються ректору. У кожного відділу є керівник, що підпорядковується проректору свого напрямку діяльності. Та існують відокремленні структурні підрозділи, що напряду мають підпорядкування ректора.

Крім цього, вже вище згадано, що університет має шість факультетів та два інститути, керівниками яких є декани. Безпосередньо факультети діляться на кафедри, за які відповідальні завідувачі, що мають підпорядкування декану.

Далі розглянемо фінансові показники КНЕУ ім. Вадима Гетьмана для виявлення особливостей управління витратами та визначення стратегічних напрямків діяльності підприємства.

Розглянемо структуру активів організації таблиця 2.2

Таблиця 2.2- Активи “КНЕУ”, грн

	Код рядка	31 грудня 2020	31 грудня 2021
I. НЕФІНАНСОВІ АКТИВИ			
Основні засоби:	1000	373691870	1190074376
первісна вартість	1001	776396609	30712944217
знос	1002	402704739	29522869841
Нематеріальні активи:	1020	62 202	62 202
первісна вартість	1021	62 202	62 202
Незавершені капітальні інвестиції	1030	2172164	2245290
Усього за розділом I	1095	379691759	1196493700
II. ФІНАНСОВІ АКТИВИ			
Довгострокова дебіторська заборгованість	1100	246658	197850
Поточна дебіторська заборгованість:			
за розрахунками за товари, роботи, послуги	1125	466752	932354
за виданими авансами	1135	125059	5700312
за розрахунками із соціального страхування	1140	194085	518245
інша поточна дебіторська заборгованість	1150	4815398	3932073
Грошові кошти та їх еквіваленти розпорядників бюджетних коштів та державних цільових фондів у:			
національній валюті, у тому числі в:	1160	26262832	23289914
касі	1161	2522	1853
казначействі	1162	26260310	23288061
іноземній валюті	1165	605194	523363
Усього за розділом II	1195	32715978	35094111
III. ВИТРАТИ МАЙБУТНІХ ПЕРІОДІВ	1200	15245	-
Сукупні активи	1300	412422982	1231580000

Джерело: сформовано автором на основі звітності [28]

Метою діяльності бюджетних установ є не отримання прибутку, а надання нематеріальних послуг, а не матеріальні послуги, що надаються бюджетними установами, на відміну від усієї промислової продукції, не є матеріальними носіями і не мають інвентарного обліку. Об'єктами аналізу бюджетної системи є склад і

розміщення господарських засобів, джерела їх утворення та призначення в процесі невикористання.

Відповідно розмір статутного капіталу 0,00грн.

Організація має витрати майбутніх періодів у розмірі 15 тисяч гривень, що у наступних роках будуть відображені в пасиві, відповідно послуга буде отримана в наступних звітних періодах.

Станом на 31.12.2020 підприємство має залишок довгострокових кредитів виданих пов'язаним особам у сумі 246 658 грн (фінансові необоротні активи), а також 438 423 911 грн оборотних активів.

Станом на 31.12.2021 підприємство має 1 254 679 875 грн оборотних активів, що свідчить про розширення господарської діяльності. Та відбулася дооцінка основних засобів у 1 246 849 884грн.

ЗВО має власний капітал сформований з коштів студентів, що навчаються на контракті.

Таблиця 2.3- Аналіз поточних витрат КНЕУ за 2020-2021рр, грн

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попередн. року	Зміна 20/21рр	Відхилення, %
Витрати на оплату праці	2820	263708603	237088999	26619604	10,09
Відрахування на соц заходи	2830	94318028	52990577	41327451	43,82
Матеріальні витрати	2840	45398483	33739489	11658994	25,68
Амортизація	2850	437100512	16138735	420961777	96,31
Інші витрати	2860	262457	423547	(161090)	(61,38)
Усього	2890	840788083	340381347	500406736	59,52

Джерело: сформовано автором на основі звітності організації [28]

За 2021 рік всі статті витрат окрім “інших витрат” збільшились. Найбільша стаття витрат в 2021 році становила зміну на 96%. Дана тенденція може бути сформована через інфляцію.

Останній тендер було проведено 15.11.2021. За 2022 рік витрати на комунікації та профінансові заходи не проводились.

Також необхідно враховувати зовнішню інформацію про кон'юнктуру ринку, споживачів, постачальників, конкурентів, технології, вплив інституційних агентів. Для цього проведемо SWOT-аналіз (табл.2.4)

Таблиця 2.4 - Матриця стратегічного балансу КНЕУ (SWOT-аналіз КНЕУ)

Зовнішнє середовище Внутрішнє середовище		Можливості	О	Загрози	Т
		– автоматизація процесів; – налагодження системи комунікацій; – розробка нового сайту; – розвиток соц.мереж; – поява на ринку праці нових кадрів;		– падіння платоспроможності населення; – інфляція – посилення дефіциту робітничих професій на галузевому ринку; – висока залежність від сезонних факторів; – війна	
Сильні сторони	S	Впізнаваність бренду може спонукати вихід послуг на нові ринки Наявність дистанційної освіти створить новий попит вихід на міжнародні ринки За рахунок співпраці з іноземними університетами, можливе відкриття філій закордоном		Наявність дистанційної освіти створить новий попит Залучення та розвиток робітничих професій на базі навчання, збільшення соц пакету для таких професій	
– соціально відповідальна організація; – великі потужності; – кваліфікований науковий персонал – відомий бренд – напрацьована база					
Слабкі сторони	W	Через автоматизацію вести звітність університету та розраховувати показники ефективності Розвиток соц мереж допоможе в залученні нових кадрів Автоматизація сприяє залученню молодих кадрів		Низька оплата праці знос робочого обладнання та посилення дефіциту робітничих професій може посилити тиск з боку конкурентів Відсутність переіндексації заробітної плати сприяє подальшому зменшенню кваліфікованих працівників	
– низька оплата праці – значна частка застарілих робочих місць; – відсутність системи підбору персоналу – старіння персоналу – відсутність кар'єрного зростання – бюрократія – відсутність ведення звітності					

Джерело: сформовано автором

На період 2022року організація обрала циклічну стратегію. У цей період керівництво організації робить усе можливе для збереження бізнесу. Мінімізація витрат призводить до необхідності скорочення персоналу. Співробітники, які залишаються, повинні адаптуватися до нового середовища, залишатися гнучкими та зосереджуватися на майбутньому успіху. Але, насправді, розчаровані ситуацією, що склалася. Криза призвела до того, що багатьом з них довелося виконувати додаткові

функції або проходити перекваліфікацію. Нових працівників майже немає. Виплата заробітної плати повністю залежить від ефективності роботи працівників.

Але, на мою думку для організації доцільно обрати стратегію на перетині слабких сторін та можливостей. Також для персоналу обрати підприємницьку стратегію.

Наступним кроком проаналізуємо ситуацію з персоналом та студентами.

Таблиця 2.5 – Показники чисельності працівників та студентів КНЕУ 2017-2022рр, осіб

Показники	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Загальна чисельність студентів, усього по університету	16496	15230	14389	13052	13046	13006
Загальна чисельність вступників	2644	3105	3255	3246	3787	3654
Чисельність аспірантів/докторантів	284/20	231/15	241/15	259/14	283/11	-
Чисельність науково-педагогічних працівників, усього	1194	1131	1121	981	999	896
доктори наук	162	151	159	151	171	-
кандидати наук	725	667	660	594	580	-
Чисельність адміністративно-допоміжних працівників, усього	711	682	630	625	608	534

Джерело: сформовано автором на основі даних відділу кадрів

З таблиці 2.5 спостерігається динаміка збільшення вступників та звільнення персоналу. У 2022 масове скорочення людей на 12% було пов'язане з повномасштабною війною в країні та прийняте рішення по скороченню працівників.

Також за останні роки в КНЕУ спостерігається старіння персоналу. За даними облікового відділу за останній рік середній вік працівників підвищився на 4 роки, що означає відтік молодих кадрів. Тому розрахуємо індекс середнього віку робітників

$$I_{B_{cp}} = \frac{B_{cp_ф}}{B_{cp_б}} \quad (2.1)$$

де $B_{cp_б}$ і $B_{cp_ф}$ – середній вік працівників у базисному і звітному періоді.

$$I_{B_{cp}} = 1,4$$

$I_{\text{вср}} > 1$ – це доказує старіння персоналу.

Для виявлення проблематики відтіку молодих кадрів та старіння персоналу необхідно провести аналіз, чому так відбувається.

Для візуалізації створимо графік з динамікою всіх працівників за 2017-2022 роки (рис.2.2)

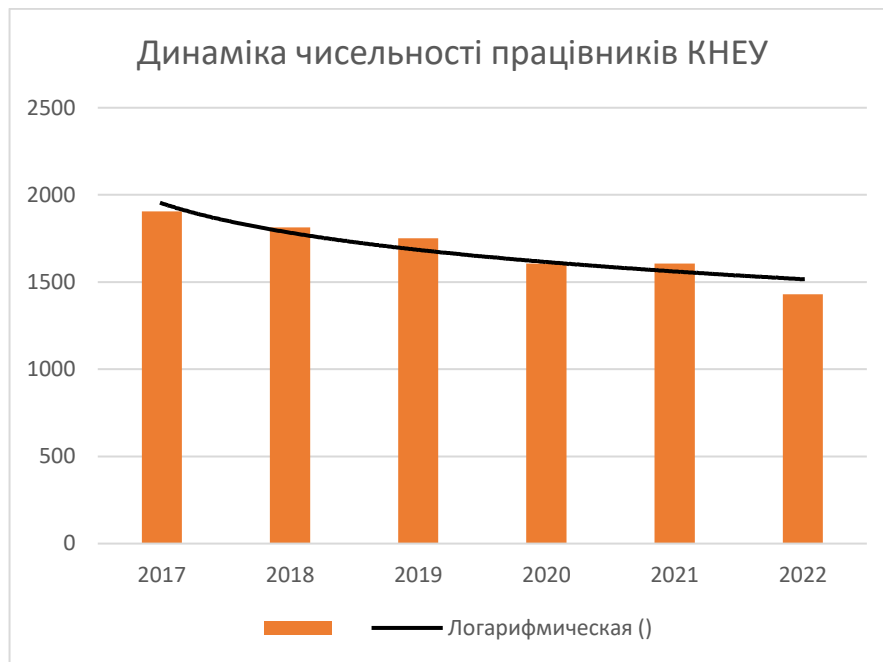


Рисунок 2.2. - динаміка чисельності працівників КНЕУ за 2017-2022рр.

Джерело: сформовано автором

Ми бачимо тренд спадання на рисунку 2.2, що свідчить про загальне зменшення персоналу залежності від років. На це вплинули такі чинники як COVID-19 у 2020 році та війна у 2022 році.

Опитавши працівників (Додаток В) можна прийти висновку, що університет був не готовий до переходу в онлайн формат. 40% працівників мають рівень онлайн комунікацій нижче 50 з 100 можливих балів за опитуванням з Цифрограму[17].

Далі візуалізуємо данні про вступників та студентів для оцінки



Рисунок 2.3 - динаміка вступників КНЕУ за 2017-2022рр.

Джерело: сформовано автором

З рисунку 2.2 спостерігаємо збільшення кількості вступників серед загальної кількості студентів це може бути пов'язано зі збільшенням кількості вступників, або таку динаміку може спровокувати велика кількість відрахування студентів на старших курсах. Тому розглянемо окремо кількість студентів та вступників на рисунку 2.4



Рисунок 2.4 - динаміка працівників КНЕУ за 2017-2022рр.

Джерело: сформовано автором

Далі проаналізуємо складові кадрового персоналу у КНЕУ.

Таблиця 2.6–Динаміка чисельності працівників КНЕУ 2017-2022рр., осіб

Показники	2017	2018	2019	2020	2021	2022	Сер. відхилення	Частка, %
Чисельність науково-педагогічних працівників	1194	1131	1121	981	999	896	0,94575	63%
Чисельність адміністративно-допоміжних працівників	711	682	630	625	608	534	0,945224	37%
Всього	1905	1813	1751	1606	1607	1430	0,945036	100%

Джерело: сформовано автором на основі даних облікового відділу

Основну частку працівників КНЕУ складає науково-педагогічний персонал 63% та його середнє відхилення базового з попереднім роком 5%. Щодо адміністративних працівників їх частка у 2 рази менша та складає 37% та також має середнє відхилення у 5 %.

Отже, як висновок можна виділити те, що організація має проблему з управлінням працівниками:

- відсутня комунікація між відділами,
- працівники не отримують чіткі завдання (відсутня комунікація між керівництвом та підлеглими),
- демотивація працівників,
- старіння персоналу,
- відсутня діджиталізація процесів.

Тому далі проведемо діагностику управління комунікаціями.

2.2. Діагностика управління комунікаціями у «КНЕУ імені Вадима Гетьмана»

На сьогоднішній день напрямок вищої освіти в Україні втрачає свою актуальність. Адже через COVID-19 та воєнні дії навчання за кордоном стало більш доступним для студентів, ніж раніше. Тому для вирішення цієї проблеми необхідно проаналізувати та вивести стратегічний напрямок діяльності для збереження цільової аудиторії.

Для початку розглянемо конкурентне середовище серед ЗВО України та виділимо десять найкращих за статистикою опитувань університетів на 2022 рік.

Таблиця 2.7 – Топ 10 університетів

Рейтинг	Назва	Індекс
1	Київський національний університет імені Тараса Шевченка	3,04
2	Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»	4,44
3	Харківський національний університет імені В.Н.Каразіна	4,89
4	Національний університет «Львівська політехніка»	6,07
5	Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»	7,19
6	Сумський державний університет	8,05
7	Львівський національний університет імені Івана Франка	8,51
8	Національний університет біоресурсів і природокористування України	10,56
9	Харківський національний університет радіоелектроніки	10,87
10	Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара	11,18

Джерело: [29]

В таблиці 2.7 рейтинг університетів розташовано за індексом, що розрахований на основі діяльності комунікацій. Проведемо аналітику, як система комунікацій впливає на конкурентоспроможність університету. Дослідивши соціальні зв'язки університетів можна вивести тенденцію, що чим краще налагоджені комунікації в університеті, тим вищий рейтинг має .

Як ми бачимо, лідуєчим є КНУ. Цей університет має центр комунікацій, розвинені соціальні мережі та постійний контакт зі стейкхолдерами. Далі зробимо порівняльну характеристику КНЕУ та КНУ

Таблиця 2.8 – Бенчмаркінговий аналіз в сфері комунікацій (порівняння КНЕУ та КНУ)

Показник	КНЕУ	КНУ
Центр комунікацій	+	+
Налагоджена електронна система документообігу	-	+
Активний Instagram	-	+
Інструменти для корпоративного спілкування	+	+
Чати для абітурієнтів	+	+
Програми співпраці з іноземними університетами	+	+
Стратегія розвитку	-	+
Зрозумілий (інформативний) сайт	-	+

Джерело: [30]

Виходячи з даних ми бачимо недоліки у налаштуванні комунікацій в університеті. Тому проведемо діагностику управління комунікаціями більш розгорнуто.

Координацію комунікації в КНЕУ здійснює відділ професійної та суспільної комунікації – структурний підрозділ університету, який відповідає за створення та забезпечення функціонування системи публічної та професійної комунікації із зовнішніми та внутрішніми цільовими аудиторіями, у тому числі координує профорієнтацію та комунікацію з абітурієнтами та студентами на всіх рівнях інформаційно-консультаційної роботи, вдосконалення інформаційної та поширеної політики університету, здійснюють розвиток та просування бренду університету.

Основними завданнями Відділу є:

- Формують, впроваджують та контролюють дотримання єдиної політики розповсюдження по університету.
- Участь у розробці та реалізації ефективної стратегії корпоративного брендингу та процесу ребрендингу університету.

- Дослідження потреб цільової аудиторії та розробка відповідних рекомендацій і пропозицій для загальної комунікаційної системи Університету
- Відстеження внутрішніх та зовнішніх інформаційних просторів стосовно посилення на Університет та звернень і забезпечення належної реакції офіційних осіб Університету, коли це необхідно
- Дослідження в інформаційному просторі (ЗМІ, соціальні мережі), що передбачає згадування основних конкурентів та формулювання відповідних пропозицій та пропозицій щодо загальної комунікаційної політики університету.
- Інформувати співробітників університету та студентів про діяльність центру.
- Контроль за дотриманням принципів корпоративного іміджу в роботі підрозділів Університету.
- Забезпечення ефективних маркетингових комунікацій.
- Формування, розповсюдження та популяризація інформаційного наповнення діяльності Університету в освітній, науковій, професійній, діловій та соціальній сферах в мережі Інтернет (включаючи соціальні мережі Університету).
- Вносити пропозиції щодо вдосконалення роботи та інформаційного наповнення сайту Університету.
- Взаємодія з прес-службами державних органів, органів державної влади та місцевого самоврядування, ЗМІ, представниками бізнесу та іншими організаціями для повного та неупередженого висвітлення діяльності Університету, у тому числі розповсюдження довідкових, інформаційних, аналітичних та рекламних матеріалів, фото- та відеоінформації тощо.
- Спільно з іншими структурними підрозділами Університету організовувати та реалізовувати заходи, спрямовані на налагодження стабільних відносин із внутрішніми та зовнішніми зацікавленими сторонами відповідно до стратегії розвитку Університету.

- Створення та підтримка центрів зв'язку з університетами та робота з приймальними комісіями університетів, гарячими лініями приймальної комісії для надання інформації потенційним абітурієнтам (абітурієнтам), студентам інших вищих навчальних закладів, їхнім батькам та широкій громадськості щодо питань вступу до університетів.

- Формування, координація, впровадження, моніторинг та оцінка ефективності систем профорієнтації для сприяння потенційному абітурієнтові у виборі майбутньої сфери професійної діяльності відповідно до його особистісних нахилів і здібностей, напряму і спеціальності здобуття вищої освіти, у навчально-наукових інститутах, факультетах, кафедрах, інших структурних підрозділах Університету.

- Співпраця з освітянським організаціями та закладами освіти різних рівнів для формування спільних проєктів, програм, заходів профорієнтаційного напрямку для надання можливості потенційним абітурієнтам ознайомитися й апробувати себе в професіях економічного, підприємницького, управлінського, юридичного й інформаційно-технічного спрямування.

Висвітливши головні завдання відділу комунікацій, доцільно надалі оцінити ефективність роботи відділу.

Таблиця 2.9 – Огляд статистики комунікацій через Telegram (грудень 2022)

Показник	Кількість	Коефіцієнт
Підписники	2,8тис	+25 (0,9%)
Перегляди публікацій	3тис	+1,2тис (71.1%)
Пересилання публікацій	117	+110 (1571,4%)
Сповіщення увімкнено	33.75%	-

Джерело: сформовано автором на основі власного дослідженн

З таблиці 2.9 можемо спостерігати зростання аудиторії за грудень 2022року. Публікації та інформація з каналу зв'язку активно поширюється, тому розглянемо динаміку комунікацій по окремим складовим

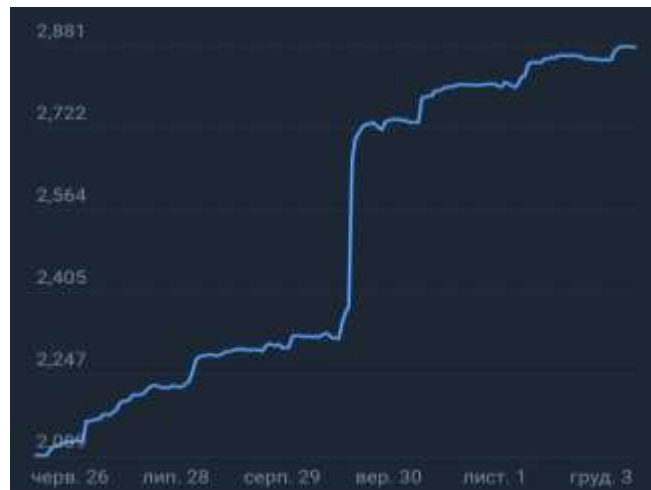


Рисунок 2.5 – графік взаємодії студентів та відділу комунікацій КНЕУ за IV квартал 2022р

Джерело: сформовано автором на основі власного дослідження

На рисунку 2. 5 спостерігається динаміка зростання взаємодії між студентами та університетом за останній квартал 2022року. Найбільший приріст відбувся у вересні під час вступної кампанії. Далі розглянемо статистику скільки студентів відписалось від соціальних мереж КНЕУ за останній квартал.



Рисунок 2.6 – статистика не зацікавлених осіб за IV квартал 2022р

Джерело: сформовано автором на основі власного дослідження

З рисунку 2.6 випливає, що кількість не зацікавлених студентів в місяць сягає 40чол. Порівняємо статистику не зацікавлених осіб з кількістю зацікавлених, щоб зробити висновок про позитивну, чи негативну тенденцію.



Рисунок 2.7 – статистика зацікавлених осіб за IV квартал 2022р

Джерело: сформовано автором на основі власного дослідження

З рисунка 2.7 спостерігається доволі позитивна динаміка в порівнянні з рис.2.6. Тому доцільно розглянути через які джерела найактивніше до нас звертаються студенти(рис. 2.8-2.10)



Рисунок 2.8 – нова аудиторія за джерелом каналу за IV квартал 2022р

Джерело: сформовано автором на основі власного дослідження



Рисунок 2.9 – нова аудиторія за джерелом групи за IV 2022р

Джерело: сформовано автором на основі власного дослідження

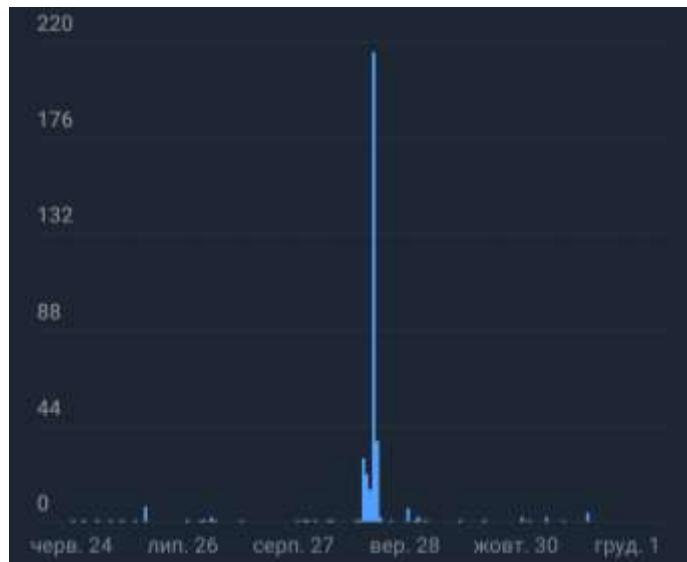


Рисунок 2.10 – нова аудиторія за джерелом на посилення за IV квартал 2022р

Джерело: сформовано автором на основі власного дослідження

З вищенаведених графіків (рис 2.8-2.10) можна зробити висновок, що за джерелом на посилення приєднувались тільки у вересні під час роботи приймальної комісії. Можна припустити, що працівники приймальної комісії розповсюджували посилення серед вступників, для зручності комунікації. Такий спосіб протягом

довготривалого часу є не ефективний для розповсюдження інформації, а лише під час масових заходів. Отже, у результаті можна зробити висновок, що най ефективнішим джерелом є канали та групи.

Далі розглянемо як часто студенти взаємодіють з інформаційною складовою.

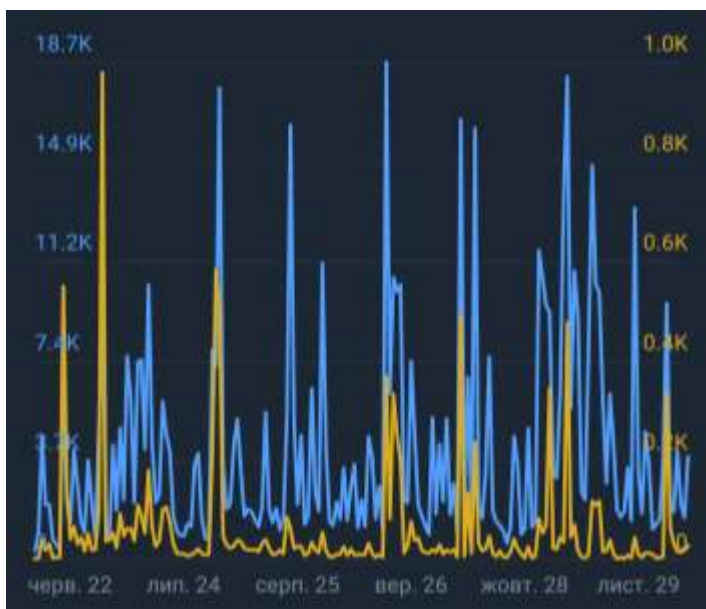


Рисунок 2.11 – взаємодія з контентом (перегляди, поширення) за IV квартал 2022р

Джерело: сформовано автором на основі власного дослідження

З графіку 2.7 видно, що перегляди та публікації активно пошурюються аудиторією. Тому доцільно і надалі розвивати напрямок комунікацій через соц мережі.

Розглянемо на скільки налагоджені процеси комунікації з закордонними джерелами.

Для початку варто зазначити що університет обрав стратегію інтернаціоналізації в сфері академічної мобільності. КНЕУ уклав меморандум про співпрацю близько зі 100 закордонними університетами.

За міжнародні зв'язки відповідає – центр академічної міжнародної мобільності, що надає студентам такі можливості:

- включене навчання студентів (що є актуальним під час воєнних дій)
- відрядження студентів, аспірантів, викладачів, персоналу за кордон
- направлення на стажування студентів, аспірантів, викладачів за кордон
- прийом іноземних фахівців
- обмін студентам

Далі ми розглянемо яка мова є найпопулярнішою серед студентів, що звертаються до відділу комунікацій

Таблиця 2.10 - Мови студентів з якими взаємодіє відділ комунікацій КНЕУ

Мова	Відсоток, %
Українська	51
Російська	42
Англійська	5
Інші(німецька, французька, польська, чеська)	2

Джерело: сформовано автором на основі власного дослідження

Після проведеного дослідження спостерігається найбільш використовані мови це українська та російська, що сягають 93%, та інші – 7%. Але за опитуванням (Додаток Г) працівники університету володіють англійською на низькому рівні, що погіршує процес комунікацій. Тому як альтернативу в подальшому університет може розробити програму розвитку працівників та мотивувати співробітників англійськими курсами.

Також відділ комунікацій займається профорієнтаційними заходами. Кожного року працівники відділу організовують “Форум вступника” та спілкуються зі школярами щодо майбутнього вступу.

Тому проаналізуємо це направлення через опитування проведене у 2022 році на заході “Форум вступника”.(рис2.12 - 2.11)

855 відповідей

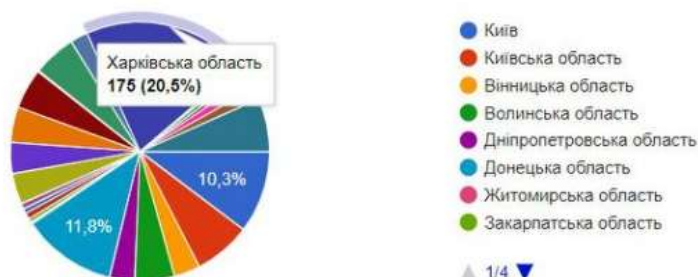


Рисунок 2.12 – Результати опитування “Де ви проживаєте зараз”

Джерело: за результатами форуму вступника

Як ми бачимо з рисунку 2.12 найбільша аудиторія з якою взаємодіє КНЕУ у 2022 році – це школярі з харківської (20,5%) та донецької(11,8%) областей. Ця статистика, імовірно, спровокована воєнними діями та активними бомбардуваннями на сході України. Наступний за часткою – Київ(10,3%), що пояснюється розташуванням та найбільшою кількістю населення серед міст України.

855 відповідей

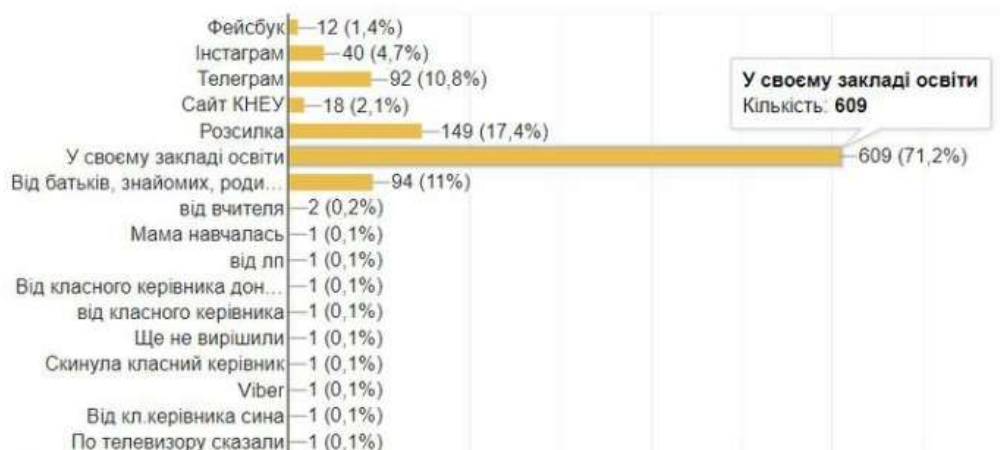


Рисунок 2.13 – Результати опитування “Як ви дізналися про КНЕУ”

Джерело: за результатами форуму вступника

За результатами опитування, з рисунку 2.13 можна зробити висновок, що соц мережі КНЕУ не є достатньо розвинуті для комунікації з абітурієнтами. Найбільшу

активність створює комунікація із закладами освіти(71,2%).Це свідчить про застарілі способи комунікації, адже на сьогоднішній день соціальні мережі є найефективнішим інструментом ведення комунікацій.

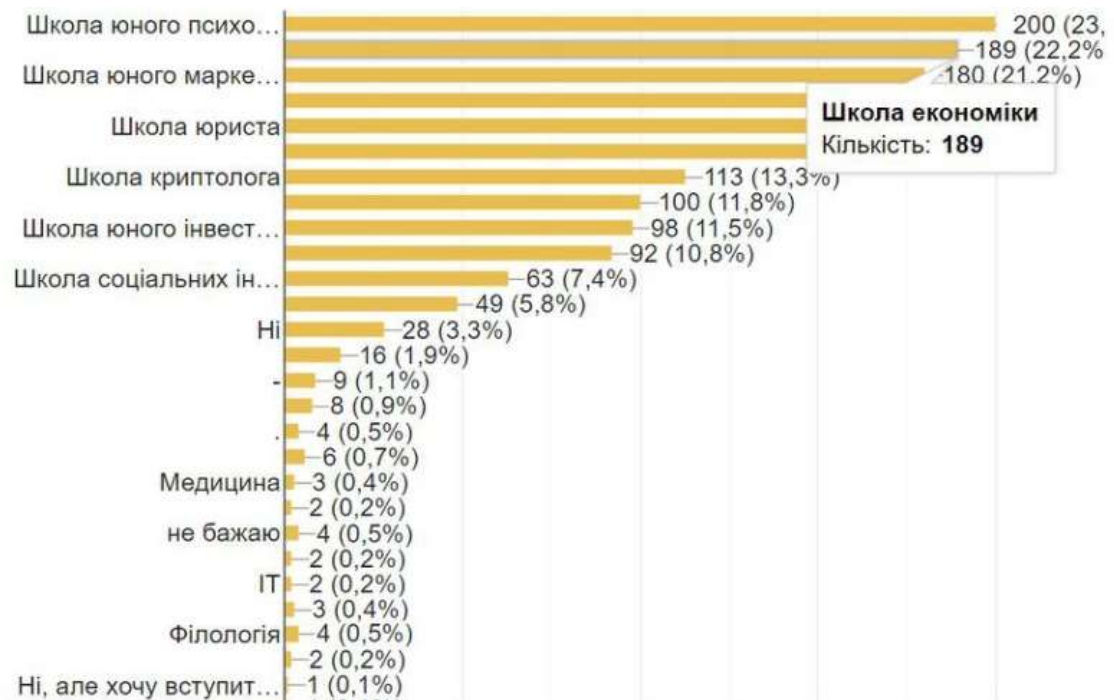


Рисунок 2.14 – Результати опитування “Який напрям вас цікавить”

Джерело: за результатами форуму вступника

В результаті опитування, що саме цікавить вступників 23% обрали напрямок психології, що свідчить про популярність напрямлення у 2022 році. Другим за статистикою був економічний напрямок (22,2%), що істинно для економічного ЗВО та напрямок маркетингу (21,2%), що є лідуючим серед усіх ЗВО протягом 2019-2022 років.

Отже, як висновок можна виділити, що рівень комунікаційних зв'язків – не достатній, університет має можливості для розвитку комунікацій. Але для цього необхідне фінансування та кваліфіковані фахівці з ведення соціальних мереж.

2.3. Оцінка стану системи управління комунікаціями в закладі вищої освіти

Одним із першочергових завдань сучасної української системи вищої освіти є вихід на світовий ринок освітніх послуг. Вищий навчальний заклад, виконуючи свою освітню місію в суспільстві, акумулюючи та поширюючи накопичені знання людини, має використовувати для захисту своєї спеціалізації у «віртуальному просторі» новий канал інформації – Інтернет.

Ці процеси мають бути стратегією політики поширення освітнього та наукового просторів на шляху до євроінтеграції. Інтернет-сайти, соціальні мережі є головним об'єктом, що є платформою для моделювання сучасного технологічного та комунікаційного процесу. Вони відповідають за реалізацію та поширення інформації ЗВО, також розвиваючи їх потенціал виконуючи складну функціональну структуру як інтерактивні канали формування.[31]

Веб-сайти університетів можна розділити на функції відповідно до їх функцій: представництво, інформація, комунікація, реклама, зв'язки з громадськістю, корекція, інновації, соціальна диференціація та зворотній зв'язок. Модель комунікаційного процесу університету включає наступні ключові процеси: адміністративна відповідальність; управління ресурсами; набір студентів; навчальний процес; дослідницька діяльність; розробка навчальних планів і програм; працевлаштування випускників. післядипломне навчання. [32]

Кожен із цих процесів має багато показників, які необхідно постійно контролювати та керувати ними. Загалом, управління процесом як системою взаємодіючих і взаємопов'язаних процесів дозволить університету досягти своїх цілей.

Вище у роботі було виявлено такі проблеми в галузі комунікацій: відсутня комунікація між відділами, працівники не отримують чіткі завдання (відсутня комунікація між керівництвом та підлеглими). Тому далі оцінимо систему комунікацій.

Система комунікацій у внутрішньому середовищі університету забезпечує формування та координацію внутрішньої інформаційної, комунікаційної та іміджевої політики, корпоративної культури, використання Brandbook, реалізує проект корпоративного іміджу університету, сприяє формуванню активних стейкхолдерів у навчальний процес університету, репутація університету серед партнерів.[33]

Основою управління внутрішніми комунікаціями є здійснення впливу на працівників з метою забезпечення приймання, оброблення, накопичення та передавання ними своєчасної інформації.

Як було вище зазначено – в університеті можна виокремити чотири типи комунікацій формальні, не формальні, вертикальні та горизонталіні.

Горизонтальна комунікація в Університеті здійснюється через звернення керівників кафедр щодо надання їм необхідної інформації та шляхом обміну інформацією між кафедрами. Вертикальна комунікація — це зв'язок між директором, проректором і деканом. Вертикальна комунікація менеджерів здійснюється у двох напрямках. У низхідному напрямку інформація від директора передається заступнику директора у вигляді щоденного запиту на отримання інформації про хід роботи та отримання від нього оновленої інформації. [34]Заступники директорів за зростанням надсилають звіти про свою роботу директорам і надають звіти про виконання покладених на них завдань. Але виникає проблематика у передачі інформації. На сьогодні є важливим мобільність і зрозумілість, що не можливо досягти без діджиталізації. Але виникає проблема щодо введення ноу-хау у середовище університету.

Для виявлення напрямку вирішення проблематики проведемо аналіз, що необхідно робітникам для комфорту. Загалом за дослідженням 2021 року приваблива заробітна плата та переваги залишаються найбільш затребуваним драйвером (рис.2.2)



Рисунок 2.2 - Топ-5 причин вибору роботодавця

Джерело: сформовано на основі даних [45]

Як ми бачимо з рисунка під час кризи частіше думаєш про безпеку на роботі. Дослідження показує, що у всьому світі дорослі працездатного віку поставили це на третє місце за важливістю (56%). Відчуття безпеки роботи стає більш важливим з віком. 61% тих 55–64 років вважають це важливим, лише 48% у віці 18–24 років. [45]

Як виявилось для зацікавлення кадрів у віці 18-24 років, найбільшу роль відіграє можливість розвитку (10% з 16,6% за причиною просування по службі).

Тому проведемо опитування та сформуємо таблицю готовності працівників КНЕУ до нововведень.

Таблиця 2.10 – Ставлення працівників до змін

Рейтинг	Проблема	%, складова
1	Неготовність працівників до розвитку	55,6
2	Неготовність керівництва до визнання проблематики	42,6

Продовження таблиці 2.10

3	Брак чи обмеженість фінансування	38,1
4	Брак часу	33,9
6	Демотивація працівників	26,9
7	Не знаю	1,9

Джерело: сформовано автором на основі опитування

Зважаючи на результати проведеного опитування варто застосувати стратегію управління змінами - втручання, що надасть нам переваги у тому, що провідник змін направляє та контролює процес, але в нього також залучений і персонал. Ця стратегія застосовується при поступових трансформаційних змінах.

Зважаючи на проведені дослідження в другому розділі можна зробити такий висновок, що рівень комунікацій має низьку ефективність та низький рівень конкурентоспроможності. Університет має можливості для розвитку комунікацій. Але для впровадження нових розробок, необхідно врахувати тенденції ринку, закордонний досвід та розподіл фінансів та розподілення процесів. Тому в наступному розділі розглянемо які зміни можна застосувати для вирішення виявлених проблем, за допомогою досвіду закордонних університетів.

РОЗДІЛ 3

РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО РОЗВИТКУ СИСТЕМИ КОМУНІКАЦІЙ ЗАКЛАДУ ВИЩОЇ ОСВІТИ

3.1. Зарубіжний досвід функціонування системи комунікацій в закладах вищої освіти

Вивчення світового досвіду важливе для створення власної системи підготовки кадрів у сфері зв'язків з громадськістю. Адже доведено, що тенденція розвитку сфери зв'язків з громадськістю в освітній сфері відбувається набагато ефективніше, ніж в Україні.

Одним з напрямків комунікацій є соціальна спрямованість організації. Тому доцільно було б розглянути університети в розрізі КСВ. Для цього сформуємо таблицю, де буде висвітлено головну ціль та напрями соціальної взаємодії.

Таблиця 3.1 – Порівняння соціальних напрямків розвитку закордонних університетів

ЗВО	Ціль	КСВ
Університет Вестмінстера	Ми формуємо майбутню кар'єру за допомогою: різноманітності, легкості та натхнення в нашому освітньому середовищі; лідерства як дослідницького університету; відповідальності перед різними сегментами суспільства: створення інтернаціональності у всьому, що ми робимо, працевлаштування та екологічність.	В основі всіх заходів КСВ лежить сталий розвиток, який поєднує економічні, соціальні та екологічні аспекти. Університет пропонує вступні напрями КСВ діяльності: довкілля, освіта, суспільство, бізнес, країна.

Продовження таблиці 3.1

Університет Шеффілда	Університет розуміє корпоративну соціальну відповідальність як низку добровільних дій. Прагне до збільшення власних конкурентних переваг та задоволення інтересів усього суспільства.	Основні зусилля в розвитку КСВ університету спрямовані на роботу з місцевою громадою (у партнерстві зі школами, благодійними та іншими установами по всьому місту). Розвиток соціальної відповідальності. Контролювання рівнів викидів. (університет прийняв енергетичну стратегію університету до 2020 року).
Честерський університет	Відповідно до своєї місії, Університет піклується про вплив своєї діяльності на студентів, співробітників своїх партнерів та інших зацікавлених сторін на місцевому та регіональному рівнях. Особлива увага приділяється охороні навколишнього середовища та розвитку громад.	Університет наголошує на принципі рівності та поваги серед студентів, надає великого значення розвитку викладачів і співробітників університету та постійно покращує їх якість. Університет має політику відкритих закупівель. Не залишилися поза увагою благодійність та розвиток місцевих громад
Університет Фенікса	КСВ університету розвивається в трьох основних напрямках: сталий розвиток, навчально-освітня філантропія та благодійність.	Університет є одним із засновників Apollo Education Group. Напрямок сталого розвитку розвивається через розвиток зелених бізнес-шкіл. Екологічна частина розвивалася шляхом розробки місцевих колективних планів, наприклад озеленення парку. Благодійність працює на підтримку студентів та аспірантів, проводить просвітницькі заходи в школі, спрямована на підготовку студентів до здобуття вищої освіти.

Джерело: сформовано автором на основі даних сайтів університетів [35]

Виходячи з таблиці 3.1 можна сформулювати таку пропозицію для українських закладів, як розвиток корпоративної соціальної відповідальності. Це спровокує соціальну активність серед освітніх закладів та збільшить рівень комунікації між університетами і людьми.

Далі ми більш детально розглянемо Честерський університет, що входить в топ 30 у Великій Британії.[36]

Цей університет має статус SILVER та його загальний коефіцієнт задоволеності серед студентів 86%.

Університет пропонує приміщення, що адаптовані для студентів з конкретними потребами або обмеженнями.

Student Shout Out — це спеціальний канал спілкування зі студентами в Честерському університеті, де можна прослідкувати останні новини й оновлення університету, а також останні події, також деяку корисну інформацію про те, що відбувається в університеті та яку підтримку ви можете отримати як студента.

Комунікаційний центр університету регулярно збирає відгуки студентів та на основі цього вносить зміни. Результати цієї діяльності публікуються в групі.

Адміністрація університету впровадили проект, який має назву “Місяць студентського голосу” та проводиться раз на рік. Тобто лютий офіційно є місяцем голосу студентів в Честерському університеті. Незалежно від того, де ви перебуваєте під час свого студентського шляху в університеті, ми хочемо почути ваші погляди, думки та переконання щодо всього, від студентських просторів і технологій до вашого курсу та викладання.

Завдяки різноманітній підтримці в університетських містечках і спеціалізованим офісам як на сайті Exton Park (Parkgate Road), так і в University Center Warrington, в університеті готові надати інформацію, поради та вказівки всім студентам щодо кожного аспекту їхнього життя під час перебування в університеті. університет. Мета полягає в тому, щоб кожен міг отримати приємний і збагачувальний досвід студентства.

Сайт університету має зрозумілий формат та розподіл інформації за темами, що дає абітурієнтам та студентам швидко орієнтуватися та отримати потрібну інформацію.

Одною з рубрик на сайті Честерського університету є відкрита форма, в якій зацікавлені в навчанні особи можуть задати запитання співробітникам або студентам університету. Поспілкуватися з онлайн-амбасадорами студентів, поставити їм будь-які запитання та дізнатися, чому студенти так люблять Честера.

Студентський блог також надає розуміння справжнього Честера, дозволяючи ще глибше зануритися в справжню історію Честера. Якщо у абітурієнта виникає бажання поговорити з академічним персоналом про тему, яка цікавить, вступник може клацнути на другій вкладці нижче, та переглянути список співробітників, з якими можна спілкуватися онлайн.

Також через сайт вступник може побувати у віртуальному турі по університету обравши рівень та напрямок навчання.

На сайті університету створено розділ для працівників. У цьому розділі можна отримати доступ до інформації про актуальні вакансії, а також до корисної інформації про процес найму.

Університет розвиває комунікації як з абітурієнтами та студентами, так і з працівниками, тому намагається надавати ефективні та професійні послуги з підбору персоналу.

Зараз в Честері працює близько 1400 співробітників на академічних, допоміжних і дослідницьких посадах.

Комунікація з працівниками проходить постійно. Працівники регулярно отримують відгуки про свої досягнення та кар'єрні можливості через різноманітні інструменти оцінки та процеси.

Одним з вагомих факторів, що мають вплив на ефективність роботи є постійний моніторинг діяльності працівників. Процес аналізу діяльності, постановки завдань та комунікацій взаємозалежні, тому, керівництво використовує різні системи оцінки персоналу.

Розглянемо підхід до системи оцінки персоналу.(рис 3.1-3.7)

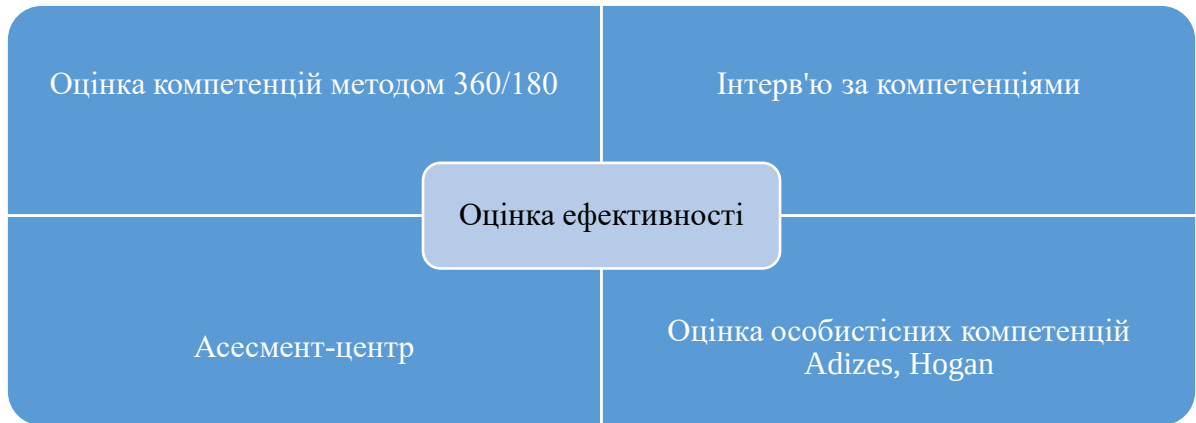


Рисунок 3.1 – Інструменти оцінки працівників компанії

Джерело: сформовано автором

Для початку розглянемо перший блок рисунку 3.1. Метод 360-градусної оцінки продуктивності або кругової оцінки — це багатовимірний метод оцінки продуктивності, який використовує відгуки, зібрані з кола впливу співробітника, для оцінки співробітників.

В оцінці беруть участь не менше 4 осіб: керівник, колеги, підлеглі і сам співробітник. Це дозволяє уникнути упередженості у вашій оцінці, як це може статися під час отримання відгуку від однієї особи.

Учасники заповнюють заздалегідь підготовлену паперову анкету або використовують автоматизовану 360-градусну анкету.

Цифрові методи дозволяють контролювати всі етапи проходження анкети, підраховувати та зберігати результати, проводити аналіз та отримувати зворотний зв'язок. Що допоможе у побудові процесу вертикальних комунікацій

За оцінкою 360/180 для працівників побудована модель компетенцій, за певними категоріями (рис 3.2) за якими оцінює себе сам працівник, його колеги, крос-колеги, підлеглі та керівник.



Рисунок 3.2 – Модель компетенцій

Джерело: інформація, надана компанією

Модель оцінки 360/180 будується таким чином [37] :

- Групове ранжирування - за результатами оцінки формується групове ранжирування і порівняння співробітників за рівнем розвитку компетенцій
- Матриця розвитку – висновком оцінки є визначення напрямків для розвитку та матриця сильних і слабких сторін кожної оцінюваної людини
- Рівні розвитку компетенцій – основою даного методу є оцінка компетенцій та їх виявлень в рамках робочої сфери в кожного з оцінюваних співробітників.

Далі розглянемо оцінку персоналу за методикою асесмент-центру[38] – це оцінка компетенцій працюючих за допомогою спостереження за їх реальною поведінкою в ділових іграх. Тобто учасникам пропонуються ділові ігри та завдання, але їх метою є не розвиток умінь чи навичок, а можливість для всіх працюючих проявити свої сильні чи слабкі сторони. (табл 3.2)

Таблиця 3.2 – Модель Асесмент-центру

Групова робота	Індивідуальна робота
Вправи без розподілення ролей	Бізнес-кейси на побудову стратегії
Вправи на пошук та аналіз фактів і виявлення різноманітних ризиків	Вправи на прийняття рішень
Ролеві кейси	Інтерв'ю по компетенціям
Групові дискусії	Ін-баскет вправи

Джерело: інформація, надана компанією

Наступним методом є інтерв'ю за компетенціями [39] – вид структурованого інтерв'ю, який направлений на виявлення поведінкових прикладів, які описують певні ситуації, в яких кандидати проявили або ж не проявили потрібну поведінку (рис 3.4)

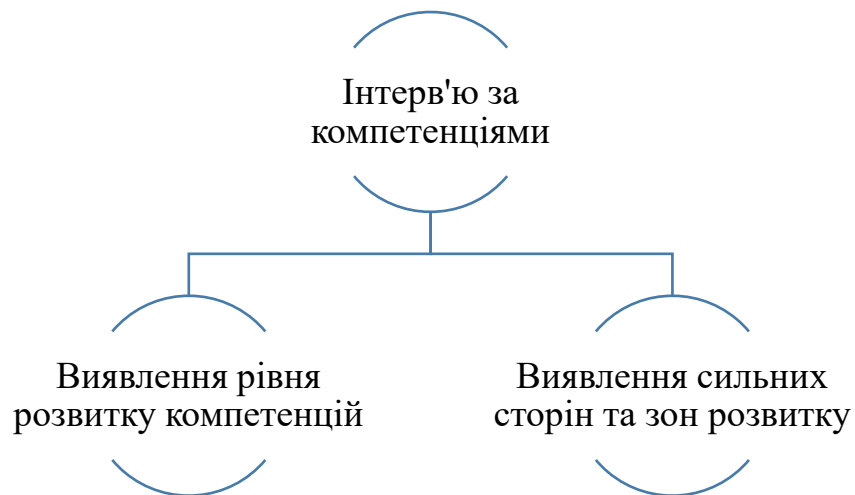


Рисунок 3.4 – Схема інтерв'ю за компетенціями

Джерело: інформація, надана компанією

В Честерському університеті активно розвивають соціальні мережі, такі як Instagram, Watsup, Twiter та Facebook. Проаналізувавши соц мережі університету - спостерігається динаміка розвитку та можна зробити висновок, що університет обрав певну маркетингову та SMM-стратегію[40].

Ідея розвитку рекламної діяльності в ЗВО є доцільною у вітчизняному середовищі. Щодо розробки та впровадження SMM-стратегій слід звернути увагу на наступні моменти:

- Введення посади SMM-маркетолога в ЗВО;
- Щорічно розробляти та впроваджувати стратегію SMM у формі документа, що необхідно погодити з усіма структурними підрозділами вищого навчального закладу та отримати погодження з директором;
- Оптимізація сайту під соціальні мережі;
- Використання кількох соціальних платформ;
- Моніторити сучасні тренди у сфері цифрового маркетингу, SMM;
- Створити базу даних щодо конкретної ситуації цільової аудиторії;
- Організовувати онлайн-спільноти в соціальних мережах для різних цільових аудиторій.

Тобто підводячи підсумок можна виділити такі рекомендації вітчизняним вищим навчальним закладам, як діджиталізація та розвиток комунікаційних зв'язків, а також декомпозиція процесів між відділами для розвитку горизонтальної комунікації.

Але виявлена проблема полягає в тому, що вітчизняна освіта не має мобільності, тому важко впровадити якісь нові тенденції. Далі на прикладі КНЕУ ім. Вадима Гетьмана розглянемо можливі нововведення для системи комунікацій українських ЗВО з урахуванням іноземних тенденцій.

3.2. Напрями розвитку системи комунікацій «КНЕУ імені Вадима Гетьмана»

Також проаналізувавши в другому розділі коментарі працівників КНЕУ, які звільнилися, ми виявили, що 90% тих, хто звільнився, зазначили, що на рішення вплинули враження від роботи - повна невизначеність, мультизадачність та відсутність мотивації.

Виходячи з опитування проведеного у другому розділі ми можемо стикнутися з такою проблемою, як опір працівників. Це спровоковано, віком працівників університету. Чим старші люди, тим важче їм адаптовуватися до змін.

Якщо компанія налагодить систему комунікацій як в середині організації так і на зовнішньому ринку, це зменшить плинність кадрів і підвищить задоволеність співробітників, продуктивність, ефективність і конкурентоспроможність ЗВО як серед клієнтів так і серед працівників.

- Для зацікавленості та успішної комунікації між співробітниками можна розробити наступні заходи:

CRM- система

Запровадження програм для спілкування, meet – зустрічі

Організація масових корпоративних заходів

- Для зацікавленості та успішної комунікації зі студентами можна розробити наступні заходи:

Автоматизація відповідей на пошті

Інстаграм реклама

Чат бот телеграм

Розробка нового сайту

Провівши дослідження серед працівників (додаток Д) виявили, що ідея CRM-системи найбільш зацікавила працівників університету (38,1%), організація масових корпоративних заходів та тимбілдінгів (33,3%), запровадження програм для спілкування між відділам (28,6%).

Для студентів найбільше зацікавила ідея – чат ботів та оновлення сайту.

Тому надалі розробимо три міні проекти для запровадження їх в КНЕУ.

Визначимо мету проекту запровадження CRM-системи, яка відображена схематично на рис 3.1 та може бути сформульована так: до кінця 2023 року впровадити інформаційну систему та адаптувати персонал під умови роботи в ній з бюджетом 132тис. грн, що дозволить реформувати кадровий потенціал та пришвидшити процеси університету.

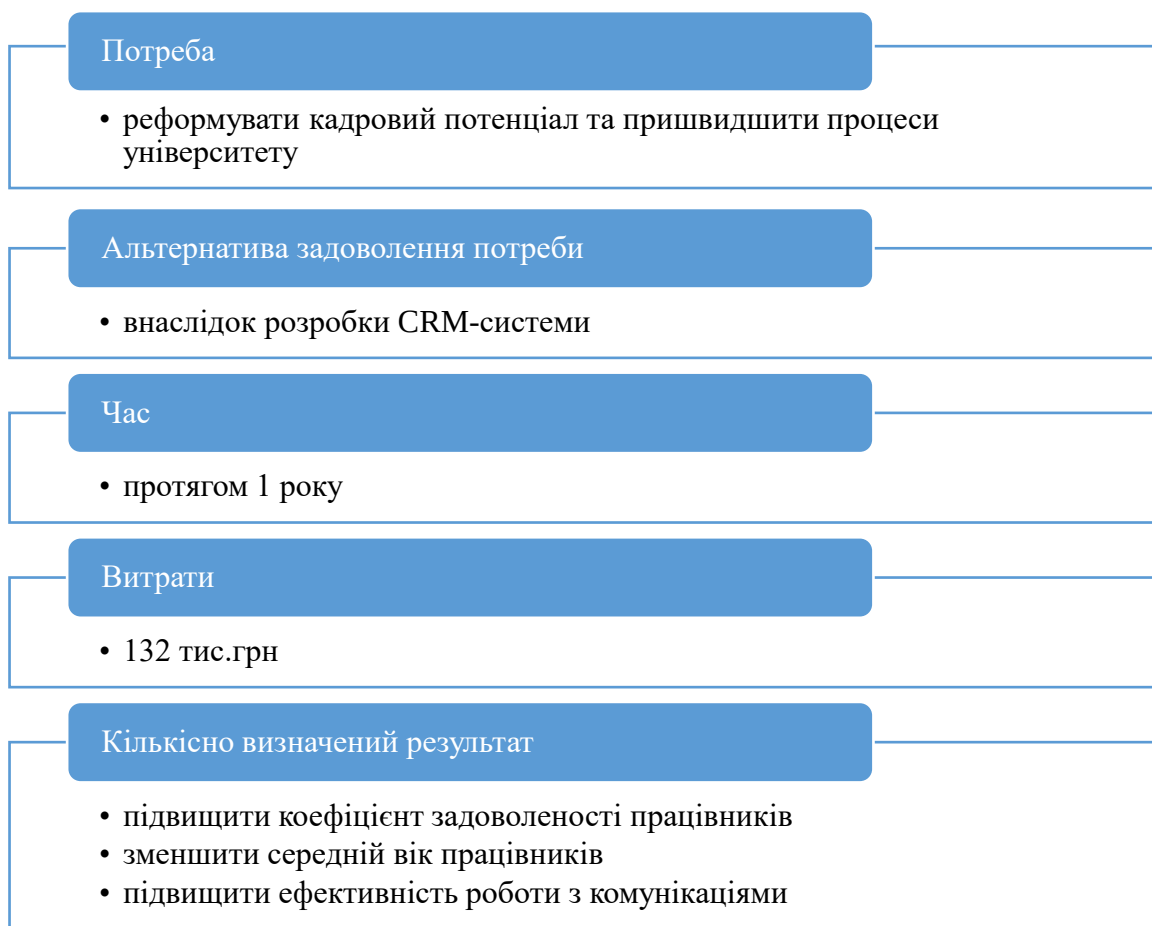


Рисунок 3.5 - Проект впровадження CRM-системи

Джерело: авторська розробка

Система спеціально розроблена для вищих навчальних закладів

- усі необхідні модулі для ведення бізнесу
- облік та аналітика
- електронний документооберт
- робота на будь-якому пристрої

Інформаційна система включає: CRM, ERP, REST, API, можна провести інтеграцію до будь-якого сервісу, можна розробити будь-який функціонал.

Далі розглянемо можливості, що будуть надані після впровадження такої системи:

- Перша робоча область – Консоль, на якій ми бачимо процеси, ресурси та показники KPI
- Календар усіх подій компанії, що допоможе працівникам організовувати заходи як для зовнішніх стейкхолдерів, так і для працівників
- Пошта з відкритими повідомленнями – це розсилка про певні зміни в середині організації
- Історія дзвінків, що дозволить полегшити роботу відділу комунікацій та не плутатись в дзвінках
- Ментальна мапа розробки сайту, так як одною з ідей було оновлення сайту, то через систему можна розробити новий сайт з актуальною інформацією та зручним доступом
- Модуль товарообігу, що допоможе з логістикою господарському відділу, адже обліковувати матеріали буде легше після автоматизації
- Перегляд звітів, так як в кнеу наразі немає чіткої звітності, в доступності – не можливо якісно прорахувати ефективність роботи персоналу, чи можливості закупок.
- Перелік усіх завдань у режимі перегляду КанБан

- Список всіх студентів та вступників у режимі перегляду Список
- Область перегляду профілю співробітника
- Модуль для здійснення масових розсилок листів
- Чат між співробітниками компанії

Це дозволяє швидко та легко ставити завдання собі та співробітникам, керувати проектами та вести облік робочого часу;

За допомогою різних інтеграцій та модулів завжди швидко комунікувати з абітурієнтами;

Вести свої документи в одній системі, надсилати їх клієнтам та оформляти договори на навчання онлайн;

Розподілити роботу співробітників та щодня відстежувати процес роботи;

Вести усі фінансові операції в одній системі;

Різні звіти для аналізу даних організації.

Сформувавши можливості проекту, визначимо зацікавлених осіб, з позиції яких має проводитися аналіз вигід та витрат.

Внутрішні стейкхолдери (працівники університету, керівництво університету, студенти)

Зовнішні стейкхолдери (партнери, абітурієнти та їх батьки,)

Наступним кроком визначимо учасників проекту та їх функції:

1. Замовник (керівництво КНЕУ)

Зацікавленість: реалізувати проєкт та досягти поставлених результатів

Функції: визначає основні вимоги та масштаб проєкту, забезпечує фінансування, укладає контракти, слідкує за виконанням процесу

2. Керівник проекту назначений від ЗВО

Зацікавленість: досягти цілей проєкту у встановлений бюджет, строки та показники якості

Функції: планування, контроль, координація дій всіх учасників

3. Виконавець фінансових процесів – за рахунок державних фондів, тендерних закупівель бухгалтер розподіляє фінанси на проектні роботи, госп відділ керує процесом.

4. Контрактор (компанія з надання послуг онлайн системи управління навчанням), команда проекту: організація платформи (найняті працівники) – програміст-інженер; організатор навчального процесу

Зацікавленість: виконання робіт

Функції: підписання контракту та угод, прийняття й оплата праці, управління координацією робіт

Для аналізу проекту застосуємо концепцію вигід та витрат. Це порівняння позитивних та негативних наслідків проекту, що дозволяє визначити його цінність.

Далі продивившись пропозиції на ринку інформаційних систем, проаналізувавши різні системи управління навчанням, такі як Google Workspace[41], GetCourse[42], Ispring[43] можна сформулювати витрати на проект (таблиця 3.3)

Таблиця 3.3 – Проектні витрати

Стаття витрат	Витрати, грн
Інвестиційні	
Навчання персоналу	4 000
Впровадження системи	20 000
Змінні	
Оплата хмарних технологій (грн/міс)	9 000

Джерело: сформовано автором

Розглянемо витрати на проект за таблицею 3.3.

Так як всі витрати на діяльність університету виділяються через цільові фонди або меморандуми, дотація проекту може проходити через тендер, або враховуючи, що університет не може створювати критерії інвестора виставляючи тендер – можна підписати договір про запровадження CRM системи адаптованої під університет на партнерських засадах.

Для цього університету знадобиться місяць для адаптації та навчання працівників, що буде коштувати 4 тис грн. Для мінімізації витрат, можна назначити відповідального за адаптацію, когось з працівників університету, хто має досвід роботи з інформаційними системами. Обов'язковими інвестиційними витратами є 20 тис грн на впровадження системи та її програмні налаштування. Такі системи підв'язуються до хмари, та потребують щомісячної оплати. Витрати на користування хмарою - 9 тис.грн/міс.

Всього за рік для реалізації проекту необхідно 132 тис.грн.

Наступний проект, що зацікавив опитуваних – це чат-бот в телеграм

Мета проекту: За 3 тижні адаптувати телеграм-бот для відповідей на поширені запитання з бюджетом 5 тис. грн, що дозволить підвищити ефективність роботи відділу комунікацій.

Основні фази проекту:

1 етап Визначення потреби в проекті (проведення опитування)

2 етап Розробка плану проекту, огляд поширених запитань

3 етап Ресурси проекту (розробник бота, питання для бота, телеграм канал)

4 етап Впровадження проекту

5 етап Оцінка результату (опитування учасників)

Для початку визначимо дані проекту:

- Цільова аудиторія:

Батьки абітурієнтів (стать: жіноча 83%, чоловіча 17%; вік: 37-50)

Абітурієнти (стать: жіноча 65%, чоловіча 35%; вік: 17-25)

- Місія: автоматизовані відповіді для мобільної комунікації
- Візія: чат – бот, що надає швидкі відповіді на поширені запитання
- Що даємо споживачу: надаємо можливість швидко та зручно отримати відповідь

Варто вказати, що всі витрати на оплату праці будуть належати до не прямих та виплачені як преміальні за додаткову роботу окрім найманого розробника боту.

Для ефективного виконання проекту необхідно декомпонувати та структуризувати роботи проекту та визначити витрати (табл.3.4).

Таблиця 3.4 - Характеристика проектних робіт

Код роботи	Попередня робота	Тривалість роботи, днів	Необхідна кількість ресурсу, чол.	Вартість роботи, грн.
A	-	1	1	0
B	-	2	2	0
C	A, B	3	3	0
D	A, B	7	3	0
E	C, D	4	2	5 000
F	C, D	2	1	0
G	E	2	1	0
H	F	4	2	0
Сумма		25		5 000

Джерело: розроблено автором

A – створення команди (займається відділ комунікацій)

B – розробка плану

C – узгодження плану

D – розробка питань для бота

E – розробка бота (найманий працівник)

F – тестування бота

G – впровадження в маси

H – генерування результатів

Як було вище вказано та зазначено в таблиці 3.4 - всі витрати на оплату праці будуть належати до не прямих та виплачені як преміальні за додаткову роботу окрім

найманого розробника бота, якому за налаштування бота буде заплачено 5тис.грн на основі аутсорсингових послуг.

Щоб побачити критичний шлях проекту необхідно розробити діаграму Ганта, тому далі візуалізуємо таблицю 3.4 у схему (рис3.6)

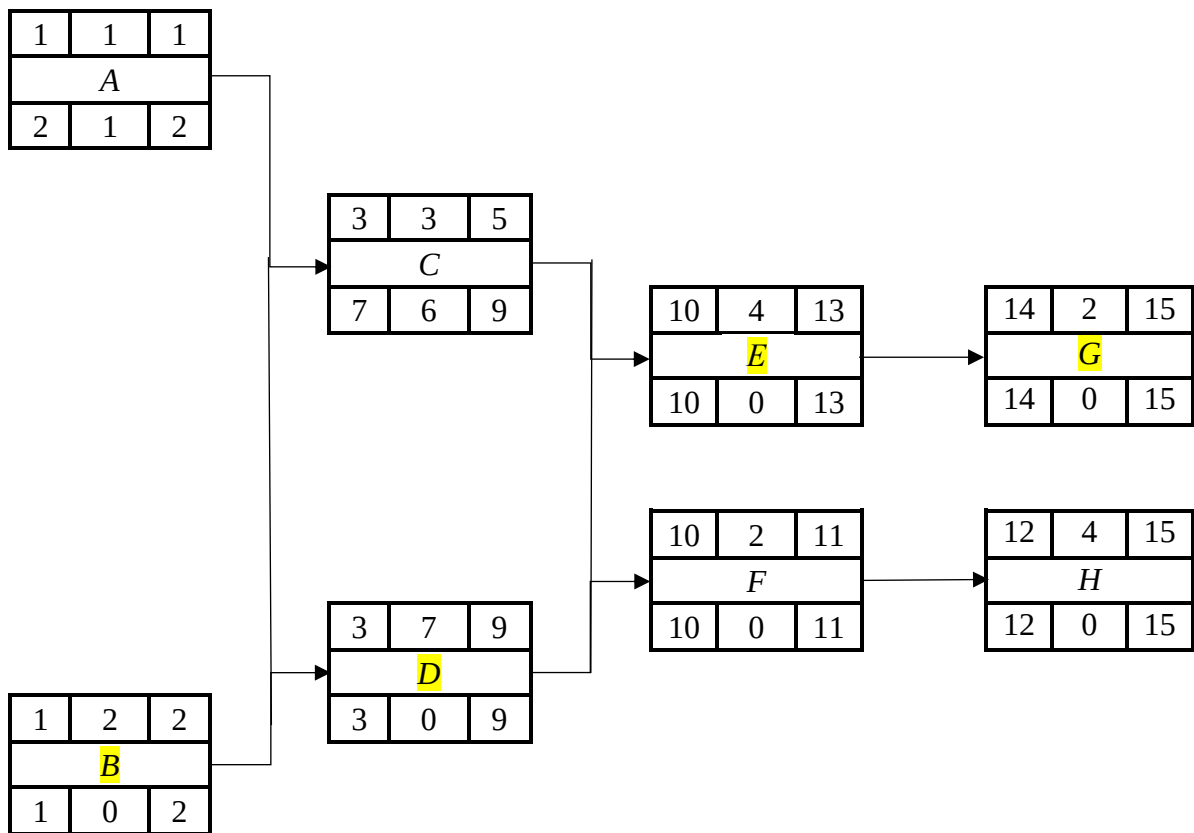


Рис 3.6 – Діаграма Ганта проекту

Джерело: розроблено автором на основі таблиці 3.4

З рисунку 3.6 спостерігаємо, що термін проекту - 15 днів та критичний шлях проекту: B-D-E-G. Що свідчить про те, що проект має бути реалізований протягом 15 днів.

На основі розрахунків вище складемо календарний план проекту.

Робота	номер	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
	дата	1.12	2.12	3.12	4.12	5.12	6.12	7.12	8.12	9.12	10.12	11.12	12.12	13.12	14.12	15.12
А																
В																
С																
D																
Е																
F																
G																
H																

Рис 3.7 – Календарний план

Джерело: розроблено автором на основі рисунку 3.6

Зрисунка 3.7 ми бачимо, що основними процесами проекту є критичний шлях (розробка плану, розробка питань для бота, розробка самого бота та його впровадження в маси). Далі визначимо вигоди цього проекту. Результатами проекту є вирішення проблеми завантаженості відділу комунікацій, особливо під час роботи приймальної комісії. Також вирішить проблему нестачі кадрів та підвищить лояльність клієнтів до університету. Надалі розглянемо негативні та позитивні аспекти запропонованих проектів на управління персоналом та їх ризики.

3.3. Оцінка ефективності та результативності запропонованих заходів

Реалізація запропонованих напрямків розвитку спілкування коштує багато грошей і часу. Чим більший обсяг діяльності організації, тим більше часу

знадобиться для повної реалізації плану. Тобто існує ризик, що заходи щодо впровадження нововведень та адаптація працівників може тривати більший термін часу, а фінансів буде не достатньо для реалізації проекту. Тому надалі ми розглянемо ймовірність ризиків запропонованих проектів.

Для початку проведемо оцінку ризиків для впровадження ідеї CRM-системи.

Таблиця 3.5 – Оцінка ризиків CRM -проекту

Види ризиків	Ймовірність, %	Сила впливу	Результат
Внутрішні:			
Технологічні;	70	7	4,9
Управлінські	70	8	5,6
Зовнішні:			
Фінансові	90	10	9
Маркетингові	40	3	1.2

Джерело: розроблено автором

Оцінка зроблена на основі власного аналізу за шкалою “ймовірність” 1-100%, “сила впливу” 1-10

З таблиці 3.5 спостерігаємо, що найбільші ризики – фінансові. Адже це пов’язано із залежністю університету від цільових фондів. Також майже всі види ризиків більші за середній показник. Тому проект важко реалізувати в умовах університету. Для уникнення ризиків необхідно точно побудувати всі процеси та постійно слідкувати за виконанням. Розглянемо 3 сценарії розвитку подій (табл. 3.6). Та на основі даних проведемо розрахунки.

Таблиця 3.6 - Розрахунок показників ризику для оцінки діяльності CRM - проекту для КНЕУ

Сценарій	Ймовірність	Коефіцієнт ефективності
Оптимістичний	0,5	150
Нормальний	0,3	200
Песимістичний	0,2	300
Всього	1	-

1. Дисперсія (3.1):

$$D(x) = \sum (x_i - M(x))^2 P_i \quad (3.1)$$

$$M(x) = \sum x_i P_i$$

Де $M(x)$ – математичне очікування інтегрального ефекту проекту; x_i – інтегральний ефект при i -му сценарії; P_i – вірогідність реалізації цього сценарію.

$$M(x) = 195$$

$$D(x) = 3225$$

2. Середньоквадратичне відхилення (3.2):

$$\delta(x) = \sqrt{D(x)} \quad (3.2)$$

$$\delta(x) = \sqrt{3225} = 56,78908$$

3. Коефіцієнт варіації (3.3):

$$\text{var}(x) = \delta(x) / M(x) \quad (3.3)$$

$$\text{Var}(x) = 0,291226$$

Мінливість вважається слабкою, якщо коефіцієнт варіації менше 10 %, середньою – 11-25 %, та значною – більше 25 %. У нашому випадку ризик є незначним, бо показник становить 29 %.

Таблиця 3.7 – Оцінка ризиків проекту Telegram-боту

Види ризиків	Ймовірність, %	Сила впливу	Результат
Внутрішні:			
Технологічні;	30	3	0,9
Управлінські	20	1	0,2
Зовнішні:			
Фінансові	80	10	8
Маркетингові	30	5	1,5

Джерело: розроблено автором

Оцінка зроблена на основі власного аналізу за шкалою “ймовірність” 1-100%, “сила впливу” 1-10

Як бачимо з таблиці ризик проекту в основному менше 2 з 10, тому проект можна вважати не ризиковим. Як і в попередньому проекті показник фінансового

ризиком високий, адже університет це неприбуткова організація та не може вільно розпоряджатися коштами наданими державою. Тому для уникнення такого ризику необхідно знайти, ще одне джерело фінансування, або уникнути фінансових витрат за допомогою створення бота на умовах конкурсу серед студентів.

Далі розглянемо планові показники в таблиці 3.8

Таблиця 3.8 – Планові показники

Показники	Базовий період 2022	Плановий період 2023
1.Средньоспискова чисельність працівників, чол	1430	1430
2.Прийнято на роботу нових працівників протягом року молодих кадрів, чол	20	100
3. Вибуло працівників	177	45

Джерело: розроблено автором

Оцінивши структуру персоналу було виявлення проблему зменшення молодих кадрів до 30 років. Тому вирішення проблеми стоїть у зменшення плинності молодих кадрів (табл.3.8). Тобто напрямок розвитку спрямований на зацікавлення персоналу в роботі, утримання та зменшення середнього віку працюючих.

Також в 2 розділі було виявлено, що для внутрішніх стейкхолдерів віком молодше 24 важливо розвивати свої навички. Якщо розглянути цей процес з боку комунікацій, то для зменшення плинності молодих кадрів важливо запровадження нових тенденцій, диджиталізація та робота з новим матеріалом.

Проекти наведені вище вирішують питання бюрократії та надають можливість для розвитку навичок. Окремо робота з інформаційними системами дозволяє вирішити проблему делегації обов'язків між відділами та горизонтальною комунікацією. Бот для відділу комунікацій дозволить розвантажити працівників у часи приймальної комісії, що дозволить швидше закривати процеси та підвищить конкуретоспроможність серед інших університетів.

Наступним висвітliamo явні та не явні результати проекту

Таблиця 3.9 – Явні та не явні результати проекту для КНЕУ

Характеристики проекту	Явні результати	Неявні результати
Вигоди	1.Підвищення ефективності виробництва за рахунок вищої кваліфікації персоналу 2.Підвищення продуктивності праці працівників 3.Зменшення показника старіння персоналу 4.Зміни в часі та місці реалізації 5.Зменшення плинності кадрів	Економія часу на навчання персоналу
Витрати	1.Придбання програмного забезпечення 2.Оплата праці	Погіршення соціального клімату через несприйняття нововведень

Джерело: розробка автора

Тож запропоновані напрямки розвитку комунікацій - це величезна вигода для співробітників і спосіб для організації придбати нові можливості. Технологічні зміни вносять нові тенденції для роботи – системи обліку стають все більш популярними в корпоративних комунікаційних рішеннях.

Для виявлення вигоди проекту розроблено таблицю проблематики (табл.3.10 та табл.3.11), яку вирішують запропоновані проекти.

Таблиця 3.10 – Вигоди проекту впровадження інформаційної системи

Проблематика	Вигода
Вигорання персоналу	Полегшення вибудування комунікаційних зв'язків та зрозумілість будови процесів
Швидкоплинність навколишнього середовища	Економія часу
Низька зацікавленість та включеність	Постійні опитування та комунікація вибудовують якісний продукт та підвищують зацікавленість персоналу
Війна в Україні, ризики ракетної небезпеки	Онлайн документування не потребує присутності в певному місці

Джерело: розробка автора

Тобто проект впровадження інформаційних систем вирішує виявлені проблеми, як видно з таблиці 3.7. Далі розглянемо вигоди іншого проекту.

Таблиця 3.11 – Вигоди проекту впровадження телеграм-боту

Проблематика	Вигода
Нестача персоналу для відділу комунікацій	Економія за рахунок автоматизації процесів
Постійні зміни	Швидке реагування на зміни, не потребується розповсюдження новин серед персоналу
Війна в Україні, ризики ракетної небезпеки	Працівники не прив'язані до робочого місця

Джерело: розробка автора

Проведена комплексна діагностика організаційно-економічного та комунікаційного механізму забезпечення ефективності діяльності організації надала змогу сформувати основний інструментарій забезпечення підвищення ефективності комунікацій. Як вирішення проблеми, виявленої під час аналізу діяльності університету, в ефективності комунікацій, що провокує вигорання персоналу та заторможення виконання процесів, через низький рівень діджиталізації – було запропоновано проекти, що сприяють розвитку діяльності працівників та швидкості виконання процесів для підвищення конкурентоспроможності університету.

Отже, як висновок можна виділити, що запропоновані нововведення для удосконалення комунікаційних зв'язків дають змогу полегшити роботу працівників та залучити більше стейкхолдерів, що в свою чергу має вплив на рівень працездатності та зацікавленості працівників, а також привернення уваги абітурієнтів та студентів.

ВИСНОВКИ

В роботі представлено результати дослідження системи комунікацій та удосконалення напрямків розвитку внаслідок запровадження нових ідей, запропоновано та розроблено два проекти для роботи з внутрішніми та зовнішніми комунікаціями досліджуваного підприємства. В результаті виконання поставлених завдань: розкрито сутність та узагальнено способи формування стратегічних рішень підприємства; виявлено та охарактеризовано роль кадрового потенціалу у забезпеченні конкурентоспроможності сучасного підприємства; на основі організаційно-економічної характеристики “КНЕУ” зроблено фінансово-економічне оцінювання доцільності реалізації стратегічних альтернатив розвитку підприємства. Розкрито сутність та узагальнено способи формування системи комунікацій та види комунікацій.

Основні висновки проведеного дослідження зводяться до наступного.

1. Розглянуто та проаналізовано основні теоретичні і практичні підходи до визначення категорії «комунікаційні зв'язки». Виявлено, що комунікації - це спосіб передачі та зберігання інформації в незалежності від її форми та типу. Обмін такої інформації відбувається за допомогою певних каналів, а зв'язки з громадськістю – це канали комунікацій, тісно пов'язані між собою.

Існують різні стратегії комунікації. До таких стратегій відносяться: відмовчування, реагування чи ведення активної комунікаційної політики. Також існує внутрішня та зовнішня комунікації.

Внутрішня комунікація- це взаємозалежність процесів та інструментів для ефективного інформаційного обміну та зв'язку між членами організації. Вона забезпечує взаємодію між вищим керівництвом, менеджерами, департаментами, регіонами та всіма співробітниками. є ключовою для створення позитивного досвіду співробітників і стимулювання залучення співробітників протягом усього життєвого

циклу співробітника. Завдяки ефективній внутрішній комунікації співробітники можуть активно діяти та брати участь.

Загальновідомими стратегіями налагодження внутрішніх комунікаційних процесів є комунікація “Зверху вниз”, “Знизу вгору”, “Зверху вниз”, “Неформальна комунікація”

Зовнішня комунікація - це комунікації між організацією і зовнішнім середовищем.

Комунікації поділяються на види, підвиди та форми вираження в залежності від застосування

За формою спілкування розрізняють: усну, письмову

Залежно від кількості учасників це має відбуватися на рівнях: міжособистісний; індивідуально-груповий; індивідуально-масовий; груповий.

Залежить від каналу сприйняття: вербальний, невербальний

За організацією: внутрішні комунікації та зовнішні комунікації.

Залежить від каналу доставки інформації: формальний, неформальний

За напрямом руху інформації: вертикальні; горизонтальні

Проаналізувавши економічну діяльність компанії “КНЕУ”, можна зробити висновок, що загалом університет має систему комунікацій, але діагностика виявила, що система комунікацій – ефективна, але має низьку конкурентноспроможність.

Виявлено, що такі напрямки як CRM- система, запровадження програм для спілкування, meet – зустрічі, організація масових корпоративних заходів, автоматизація відповідей на пошті, інстаграм реклама, чат бот телеграм, розробка нового сайту є напрямками розвитку в досліджуваному підприємстві. Також проведено опитування, щодо відношення працівників до нововведень, та ідей які зацікавили.

Проведена комплексна діагностика організаційно-економічного та комунікаційного механізму забезпечення ефективності діяльності організації надала змогу сформулювати основний інструментарій забезпечення підвищення ефективності

комунікацій. Як вирішення проблеми, виявленої під час аналізу діяльності університету, в ефективності комунікацій, що провокує вигорання персоналу та заторможення виконання процесів, через низький рівень діджиталізації – було запропоновано проекти, що сприяють розвитку діяльності працівників та швидкості виконання процесів для підвищення конкурентоспроможності університету.

При проведенні досліджень було досягнуто мети дипломної роботи та запропоновані нововведення для удосконалення комунікаційних зв'язків дають змогу полегшити роботу працівників та залучити більше стейкхолдерів, що в свою чергу має вплив на рівень працездатності та зацікавленості працівників, а також привернення уваги абітурієнтів та студентів.

СПИСОК ДЖЕРЕЛ

1. Manuel C. Communication Power. Oxford University Press, 2013. с.624
2. Жигайло Н. Комуникативний менеджмент: навч. посібник. Львів: ЛНУ ім. І. Франка, 2022. 368 с. URL: <http://194.44.152.155/elib/local/sk783660.pdf> (дата звернення: ..2022)
3. John Coleman Power Money. Manchester, England, 1998. с.439
4. Колот А.М. Соціально-трудова реальність - XXI: філософія становлення, можливостей та викликів. Економіка України. 2021. №2(711). С. 3-31
5. Kolot, A., Kozmenko, S., Herasymenko, O. (2020). Development of a Decent Work Institute as a Social Quality Imperative: Lessons for Ukraine. Economics and Sociology, 13(2), 70-85, DOI: 10.14254/2071-789X.2020/13-2/5.
6. Праця XXI: філософія змін, виклики, вектори розвитку [Електронний ресурс] : монографія / [А. М. Колот, О. О. Герасименко] — К. : КНЕУ імені Вадима Гетьмана, 2021. 487, [1] с. (дата звернення: ..2022)
7. Колот А.М. Соціально-трудова реальність - XXI: філософія становлення, можливостей та викликів. Економіка України. 2021. №2(711). С. 3-31
8. Рудакова С.Г., Щетініна Л.В., Данилевич Н.С., Когденко А.С. Змішані режими робочого часу в умовах пандемії коронавірусу COVID – 2019. Бізнес Інформ. 2021. №1. С.207-212.
9. А. П. Наливайко Н. М. Гаращенко Є. В. Прохорова. Стратегія підприємства : навч. посіб. / ред. О. В. Востряков. Київ : М-во освіти і науки України, 2016. 486с. (дата звернення: ..2022).
10. . 2020 Global Human Capital Trends Report [Електронний ресурс] -- URL: <https://www2.deloitte.com/cn/en/pages/human-capital/articles/global-human-capital-trends-2020.html>

11. Офіційний веб-портал Ispring. URL: <https://www.ispring.ru/ispring-learn/key-features> (дата звернення: 30.10.2022)
12. Ukraine Innovation Awards 2020 [Електронний ресурс] -- URL: <https://www.facebook.com/mhpUKR/posts/2526461197645538>
13. Фінансова енциклопедія URL: <https://uk.economy-pedia.com/11040442-porter39s-5-forces> (дата звернення: ..2022)
14. Кирилюк В. В. Вплив соціальних комунікацій на соціальний капітал організації. URL: <https://ir.kneu.edu.ua:443/handle/2010/31781> (дата звернення: ..2022)
15. Ковальчук В. М. Теоретичні засади формування стратегії управління комунікаціями у закладах вищої освіти. URL: <https://eprints.oa.edu.ua/8421/1/8.pdf> (дата звернення: ..2022)
16. Васиньова Н. Комунікативні технології управління закладом вищої освіти. Посібник. Держ. закл «ЛНУ імені Тараса Шевченка». Старобільськ, 2021. 238 с. URL: <http://dspace.luguniv.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/8370/1/2021.pdf> (дата звернення: ..2022)
17. Посібник з планування внутрішньої комунікації. URL: https://eu4pfm.com.ua/wp-content/uploads/2021/06/EU4PFM_148x2103mm.pdf (дата звернення: ..2022)
18. Зрозуміла комунікація органів управління освітою. URL: <https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/729/8E.pdf> (дата звернення: ..2022)
19. Григораш В. В. Концептуальні засади комунікативного менеджменту. Управління школою. – Харків : Основа, 2020. – № 22-24
20. Рудакова С.Г., Щетініна Л.В., Данилевич Н.С., Когденко А.С. Змішані режими робочого часу в умовах пандемії коронавірусу COVID – 2019. Бізнес Інформ. 2021. №1. С.207-212.
21. Махиня Т. Комунікації закладу загальної середньої освіти у соціальних мережах: переваги, проблеми та можливості. URL:

<https://medialiteracy.org.ua/komunikatsiyi-zakladu-zagalnoyi-serednoyi-osvity-u-sotsialnyh-merezhah-perevagy-problemy-ta-mozhlyvosti/> (дата звернення: ..2022)

22. Як комунікувати так, щоб вас почули: поради для освітніх управлінців. URL: http://prosvitcenter.org/komunikatsii_dlia_osvitian (дата звернення: ..2022)

23. Напрями удосконалення менеджменту освіти в Україні URL: <https://dspace.nuph.edu.ua/bitstream/123456789/19002/1/15-17.pdf>

24. Як побудувати ефективні комунікації: інструкція для освітян. URL: <https://osvita.novoslobidska-gromada.gov.ua/yak-pobuduvati-efektivni-komunikacii-instrukciya-dlya-osvityan-08-40-57-16-01-2019/> (дата звернення: ..2022)

25. Кур'янінова Н.І. Організація ефективної комунікації між учасниками освітнього процесу під час дистанційного навчання. URL: <https://drive.google.com/file/d/1D6YN-pSDpXn0WiEZWH3hSmoRs5qBzK30/view> (дата звернення: ..2022)

26. Сайт КНЕУ URL: <https://kneu.edu.ua/>

27. Ліга Законів URL: <https://ips.ligazakon.net/document/view/t012542>

28. Звітність КНЕУ URL: <https://kneu.edu.ua/>

29. Лозовський О.М., Заяц О.М. Управління комунікаційним процесом на підприємстві. URL: <https://ir.vtei.edu.ua/g.php?fname=26726.pdf> (дата звернення: ..2022)

30. КНУ імені Тараса Шевченка <http://www.univ.kiev.ua>

31. Коберник І., Краснова К. Ефективні комунікації для освітніх управлінців. <https://nus.org.ua/wp-content/uploads/2019/12/efektyvni-komunikacii-posibnyk-finalpreview-20-12.pdf> (дата звернення: ..2022)

32. https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/02070884/ (дата звернення: ..2022)

33. <https://cyberleninka.ru/article/n/sotsialna-vidpovidalnist-universitetiv-ukrayini-porivnyalniy-analiz-ta-osnovni-napryami-rozvitku> (дата звернення: ..2022)

34. <https://jarch.donnu.edu.ua/article/view/10501/10410>

35. <https://www.prostir.ua/?kb=rozvytok-komunikatsijnoji-stratehiji-poetapna-instruktsiya-rozrobky-komunikatsijnoji-stratehiji-dlya-vashoji-orhanizatsiji-iz-vpravamy-ta-korysnymy-posylannyamy> (дата звернення: ..2022)
36. <https://jarch.donnu.edu.ua/article/view/10501/10410> (дата звернення: ..2022)
37. https://eu4pfm.com.ua/wpcontent/uploads/2021/06/EU4PFM_148x2103mm.pdf (дата звернення: ..2022)
38. Управління персоналом у закладі освіти URL: <https://t.me/c/1472434420/260> (дата звернення: ..2022)
39. Кравченко Г. Методи адаптивного управління розвитком у забезпеченні умов інклюзивного середовища в закладі вищої освіти. Adaptive Management Theory and Practice Pedagogics. 2022. Т. 13, № 25. URL: [https://doi.org/10.33296/2707-0255-13\(25\)-02](https://doi.org/10.33296/2707-0255-13(25)-02) (дата звернення: 15.01.2023).
40. https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/28312/1/Salabai_bakalavr.pdf (дата звернення: ..2022)
41. <https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/5037/1/Komunikatsiyi%20v%20publichnomu%20administruvanni.pdf> (дата звернення: ..2022)
42. 2020 Global Human Capital Trends Report [Електронний ресурс] -- URL: <https://www2.deloitte.com/cn/en/pages/human-capital/articles/global-human-capital-trends-2020.html> (дата звернення: ..2022)
43. Сайт репутаційних активістів (дата звернення: ..2022)
44. Коучинг, як стиль управління [Електронний ресурс] -- URL: http://www.hrm.ua/article/kouching_kak_stil_upravlenija (дата звернення: ..2022)

ДОДАТКИ

Додаток А



Логотип КНЕУ



Патріотичне лого КНЕУ



Іноземна версія логотипу

Додаток Б

Інші:

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

18.13 Виготовлення друкарських форм і надання інших поліграфічних послуг

18.14 Брошурувально-палітурна діяльність і надання пов'язаних із нею послуг

77.21 Прокат товарів для спорту та відпочинку

77.39 Надання в оренду інших машин, устаткування та товарів, н.в.і.у.

77.40 Лізинг інтелектуальної власності та подібних продуктів, крім творів, захищених авторськими правами

78.10 Діяльність агентств працевлаштування

78.30 Інша діяльність із забезпечення трудовими ресурсами

82.30 Організування конгресів і торговельних виставок

82.99 Надання інших допоміжних комерційних послуг, н.в.і.у.

85.31 Загальна середня освіта

85.32 Професійно-технічна освіта

85.51 Освіта у сфері спорту та відпочинку

85.53 Діяльність шкіл підготовки водіїв транспортних засобів

85.59 Інші види освіти, н.в.і.у.

85.60 Допоміжна діяльність у сфері освіти

90.01 Театральна та концертна діяльність

90.02 Діяльність із підтримки театральних і концертних заходів

90.04 Функціонування театральних і концертних залів

91.01 Функціонування бібліотек і архівів

93.12 Діяльність спортивних клубів

93.13 Діяльність фітнес-центрів

93.19 Інша діяльність у сфері спорту

93.29 Організування інших видів відпочинку та розваг

- 96.01 Прання та хімічне чищення текстильних і хутряних виробів
- 47.61 Роздрібна торгівля книгами в спеціалізованих магазинах
- 47.62 Роздрібна торгівля газетами та канцелярськими товарами в спеціалізованих магазинах
- 55.10 Діяльність готелів і подібних засобів тимчасового розміщування
- 56.10 Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування
- 58.11 Видання книг
- 58.12 Видання довідників і каталогів
- 58.13 Видання газет
- 58.14 Видання журналів і періодичних видань
- 58.19 Інші види видавничої діяльності
- 58.29 Видання іншого програмного забезпечення
- 59.20 Видання звукозаписів
- 62.01 Комп'ютерне програмування
- 62.02 Консультування з питань інформатизації
- 62.03 Діяльність із керування комп'ютерним устаткуванням
- 62.09 Інша діяльність у сфері інформаційних технологій і комп'ютерних систем
- 63.11 Оброблення даних, розміщення інформації на веб-вузлах і пов'язана з ними діяльність
- 68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна
- 69.10 Діяльність у сфері права
- 69.20 Діяльність у сфері бухгалтерського обліку й аудиту; консультування з питань оподаткування
- 70.21 Діяльність у сфері зв'язків із громадськістю
- 70.22 Консультування з питань комерційної діяльності й керування
- 71.20 Технічні випробування та дослідження

72.20 Дослідження й експериментальні розробки у сфері суспільних і гуманітарних наук

73.20 Дослідження кон'юнктури ринку та виявлення громадської думки

74.30 Надання послуг перекладу

74.90 Інша професійна, наукова та технічна діяльність, н.в.і.у.

77.11 Надання в оренду автомобілів і легкових автотранспортних засобів

41.10 Організація будівництва будівель

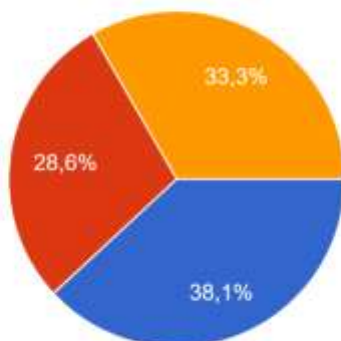
41.20 Будівництво житлових і нежитлових будівель

85.41 Фахова передвища освіта

Додаток В

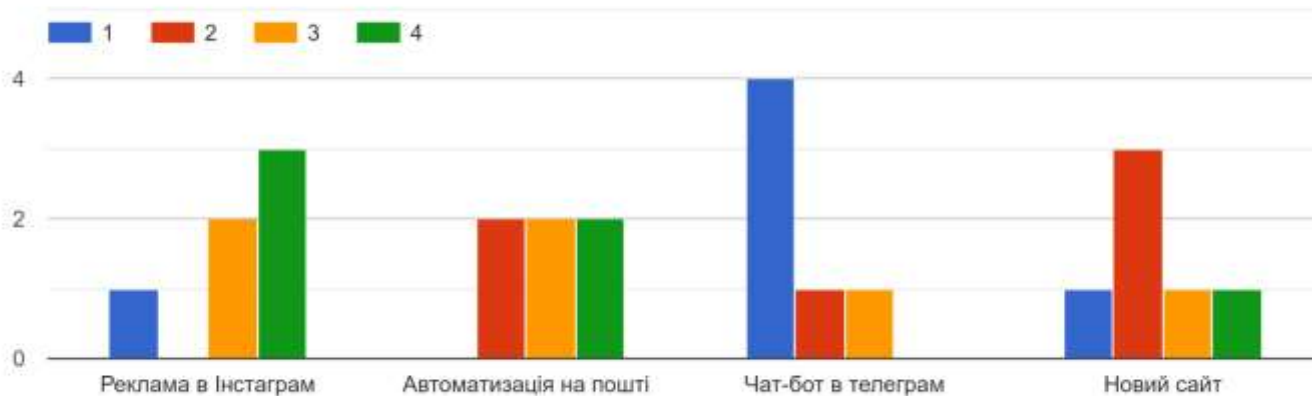
Який варіант новацій вам подобається найбільше?

84 ответа



- CRM-система
- Запровадження програм для спілкування між відділами
- Організація масових корпоративних заходів, тимблдінгів

Питання для центру комунікацій: розташуйте інновації в порядку важливості їх впровадження





Дата звіту: 2/14/2023
Дата редагування: ---



Звіт не був оцінений.

метадані

Заголовок

Розвиток системи управління комунікаціями в закладах освіти.docx

Автор

Вишневецька

Науковий керівник

Кирилюк

підрозділ

кафедра соціоекономіки та управління персоналом

Перелік можливих спроб маніпуляцій з текстом

У цьому розділі ви знайдете інформацію щодо текстових спотворень. Ці спотворення в тексті можуть говорити про **МОЖЛИВІ** маніпуляції в тексті. Спотворення в тексті можуть мати навмисний характер, але частіше характер технічних помилок при конвертації документа та його збереженні, тому ми рекомендуємо вам підходити до аналізу цього модуля відповідально. У разі виникнення запитань, просимо звертатися до нашої служби підтримки.

Заміна букв		2
Інтервали		0
Мікропробіли		10
Білі знаки		0
Парафрази (SmartMarks)		70

Обсяг знайдених подібностей

Зверніть увагу, що високі значення коефіцієнта не автоматично означають плагіат. Звіт має аналізувати компетентна / уповноважена особа.



25

Довжина фраз для коефіцієнта подібності 2



13512

Кількість слів



105918

Кількість символів

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
 Уманський державний педагогічний університет імені Павла Тичини
 Навчально-науковий інститут економіки та бізнес-освіти
 Центральноукраїнський національний технічний університет
 Миколаївський національний аграрний університет
 Громадська організація «Об'єднання педагогів і науковців України»



СУЧАСНІ ПРОБЛЕМИ І ПЕРСПЕКТИВИ ЕКОНОМІЧНОЇ ДИНАМІКИ

Матеріали

VIII Всеукраїнської науково-практичної
інтернет-конференції молодих учених та студентів
(м. Умань, 18 листопада 2021 р.)

Умань
2021



СЕКЦІЯ 6. РОЗВИТОК СИСТЕМ МЕНЕДЖМЕНТУ В ОРГАНІЗАЦІЯХ РІЗНИХ ФОРМ ВЛАСНОСТІ

Брагінець Т. О.	
АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМ КАПІТАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА.....	460
Валєбний О.	
ЕФЕКТИВНІСТЬ ПРОЦЕСІВ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ.....	463
Вишневська Я. Д.	
НЕОБХІДНІСТЬ РЕІНЖІНІРІНГУ В ОРГАНІЗАЦІЯХ ДЕРЖАВНОЇ ФОРМИ ВЛАСНОСТІ.....	466
Ганушенич В. В.	
ВПЛИВ ЦИФРОВІЗАЦІЇ НА РОЗВИТОК СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ....	470
Гасюк Н.	
ЗОВНІШНІ ФАКТОРИ ВПЛИВУ НА ПРОЦЕС ФОРМУВАННЯ ТРУДОВОГО КОЛЕКТИВУ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНІЙ УМОВІ	