

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ВІННИЦЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ПЕДАГОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ
МИХАЙЛА КОЦЮБИНСЬКОГО

Факультет права, публічного управління та адміністрування
Кафедра фундаментальних і приватно-правових дисциплін

КУРСОВА РОБОТА

з дисципліни «Актуальні проблеми менеджменту: національні і
міжнародні стандарти»

на тему: «**КОМУНІКАЦІЇ У МЕНЕДЖМЕНТІ**»

Виконала студентка групи 1ММЮД

Ступеня вищої освіти магістр

Денної форми навчання

Карпович Юлії Євгеніївни

Спеціальність: 073 «Менеджмент»

Науковий керівник: к.е.н., доц. Самборська О.Ю.

Розширена шкала _____

Кількість балів: _____ Оцінка: ECTS _____

Голова комісії _____

(підпис) (ініціали, прізвище)

Члени комісії _____
(підпис) (ініціали, прізвище)

(підпис) (ініціали, прізвище)

(підпис) (ініціали, прізвище)

м. Вінниця- 2022 рік

ЗМІСТ

Вступ	3
Розділ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОМУНІКАЦІЯМИ	6
1.1. Сутність організаційних комунікацій та їх роль у сучасних умовах.. ...	6
1.2. Етапи та складові комунікаційного процесу.....	13
1.3. Умови і критерії ефективних комунікацій у менеджменті.....	21
Висновки до розділу	29
Розділ 2. СПЕЦИФІКА І ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ КОМУНІКАЦІЯМИ: ВІТЧИЗНЯНА ПРАКТИКА	31
2.1. Загальна характеристика системи менеджменту і показників діяльності АТ «ПУМБ»	31
2.2. Аналіз системи комунікацій АТ «ПУМБ» в умовах цифровізації	38
2.3. Оцінка впливу комунікаційних процесів на ринкові позиції досліджуваного суб'єкта господарювання	46
Висновки до розділу	53
Розділ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ КОМУНІКАЦІЙНОЇ ВЗАЄМОДІЇ	55
3.1. Методи побудови успішних міжперсональних комунікацій	55
3.2. Застосування мобільних додатків і сервісів для поліпшення організаційних комунікацій.....	62
Висновки до розділу	69
Висновки	71
Список використаних джерел	75

ВСТУП

Актуальність дослідження. У сучасних мінливих, нестабільних, а часто – кризових умовах однією із найважливіших складових організаційної ефективності стає створення та підтримання цілісності організації. Цілісність, у свою чергу, є наслідком грамотно побудованих зовнішніх та внутрішніх комунікацій.

Відсутність налагоджених комунікаційних каналів і потоків як усередині організації, так і у її взаємодії із зовнішнім середовищем призводить до того, що організація стає некерованою, а її діяльність неефективною.

В організаційному контексті комунікація сприймається як складний, безперервний системний і цілісний процес. У ході комунікаційної взаємодії в організації забезпечується створення інформаційних каналів між співробітниками та структурними підрозділами, за допомогою яких формується система інформаційного обміну, розвиваються та вдосконалюються міжособистісні відносини, забезпечується створення повних виробничих процесів та циклів щодо реалізації завдань організації. Та і загалом комунікації стають одним із джерел формування конкурентних переваг у сучасному світі інформаційних технологій.

За таких умов актуальними є питання забезпечення взаємодії внутрішніх і зовнішніх організаційних комунікацій та побудова ефективних практик управління ними.

Широкому колу проблем формування ефективних комунікаційних систем на різних рівнях організаційної взаємодії присвячені праці таких вітчизняних та закордонних науковців, як Вольтон Д, Гарафонова О., Гріффін Е., Дафт Р., Друкер П., Королько В., Марковець О., Мільнер Б., Клейнер Г., Мінцберг Г., Шеннон К., Шульц Д. та ін.

Разом з тим, динамічні зміни сучасного бізнес-середовища, соціальних і глобальних умов формують нові завдання і виклики перед організаціями та менеджментом, у тому числі і у сфері управління комунікаціями.

Мета роботи - дослідження теоретичних та практичних аспектів формування і застосування комунікаційних процесів у рамках забезпечення ефективного управління організацією.

Постановка і реалізація даної мети вимагає вирішення таких головних, на нашу думку, завдань:- дослідити сутність організаційних комунікацій в умовах впливу сучасного соціально-економічного середовища; - вивчити етапи та складові комунікаційного процесу на рівні організації;- охарактеризувати умови і критерії ефективних комунікацій у менеджменті; - проаналізувати специфіку управління комунікаціями досліджуваного підприємства (АТ «ПУМБ») в сучасних умовах; - оцінити впливу комунікаційних процесів на ефективність і ринкові позиції досліджуваного підприємства; - розробити рекомендації, покликані підвищити рівень ефективності комунікаційної взаємодії в організації.

Об'єктом дослідження є процеси управління організаціями у контексті комунікаційної взаємодії на рівні внутрішнього і зовнішнього середовища.

Предмет дослідження – теоретичні та прикладні аспекти ефективного управління організаційними комунікаціями у сучасних умовах.

Методи дослідження. У процесі виконання дипломної роботи були використано різноманітні методи дослідження, серед яких, зокрема: аналіз, синтез, метод наукової абстракції, порівняльний, статистичний аналіз, метод логічного узагальнення, графічний метод та інші. Інформація була отримана шляхом спостереження, опитування, аналізу документів.

Інформаційна база - наукові публікації зарубіжних та вітчизняних фахівців, статистичні дані, ресурси мережі Інтернет, дані звітності АТ «ПУМБ», результати власних досліджень.

Обсяг і структура роботи. Робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, містить 12 таблиць, 16 рисунків. Список використаних джерел – 83 найменування. Загальний обсяг основної частини курсової роботи, без урахування бібліографічного списку, викладений на 74 сторінках.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОМУНІКАЦІЯМИ

1.1. Сутність організаційних комунікацій та їх роль у сучасних умовах

Ефективність функціонування сучасних організацій, рівень їх конкурентоспроможності у значній мірі залежить від комунікаційних систем, котрі вони запроваджують, від рівня комунікаційної компетентності менеджерів і персоналу загалом.

«Основа організації - інформація та комунікації. Якщо порушуються інформаційні потоки всередині підприємства та зв'язки із зовнішнім світом, саме її існування опиняється під загрозою. При цьому підступність ситуації у тому, що небезпека розпізнається не відразу, а тоді, коли виправити нічого вже не можна. Власне, однієї інформації недостатньо. Тільки коли інформація відповідним чином перетворюється та обробляється, тобто коли виникають комунікаційні зв'язки, - забезпечуються можливості для існування та ефективної діяльності організації». [28, с.106]

Ефективна організаційна комунікація веде до успіху бізнесу та вражаючих фінансових прибутків. Дослідження Watson Wyatt Worldwide показало, що компанії з найефективнішими комунікаційними програмами мали на 47 відсотків вищу загальну прибутковість акціонерів порівняно з компаніями, які мали менш ефективну комунікацію.[74, с.471]

Комунікації не лише призводять до кращих результатів, але й вимагають значних часових затрат. Менеджери проводять щонайменше 80 відсотків кожного робочого дня в прямому спілкуванні з іншими. Іншими словами, 48 хвилин кожної години витрачається на зустрічі, телефонні розмови, спілкування в Інтернеті або неформальні розмови. Інші 20 відсотків часу типового менеджера витрачається на роботу за робочим столом, більшість з яких також є комунікаціями у формі читання та письма.[74, с.473]

Роль комунікацій у менеджменті зростає і під впливом соціально-економічних трансформацій, зокрема – діджиталізації.

«Цифрова революція (також відома як Третя промислова революція) - це перехід від механічної та аналогової електронної технології до цифрової електроніки, який почався у другій половині 20-го століття з прийняттям і поширенням цифрових комп'ютерів і цифрового запису, що продовжується до наших днів. Неявно цей термін також відноситься до кардинальних змін, спричинених цифровими обчислювальними та комунікаційними технологіями протягом цього періоду.

Цифрова революція (як раніше аграрна та промислові революції), ознаменувала початок нової ери - інформаційної ери. Центральне місце в цій революції займає масове виробництво та широке використання цифрової логіки, напівпровідників, інтегральних мікросхем і отриманих від них технологій, включаючи комп'ютери, мікропроцесори, стільникові телефони та Інтернет. Ці технологічні інновації змінили традиційні технології виробництва та бізнесу.» [75]. Інформаційна ера – це ідея, що доступ до інформації та контроль над нею є визначальною характеристикою нинішньої ери людської цивілізації. До 1970- х років, з розвитком Інтернету Міністерством оборони Сполучених Штатів і наступним поширенням персональних комп'ютерів через десять років, розгорнулася інформаційна або цифрова революція. [81]

Більше технологічних змін, таких як розвиток волоконно-оптичних кабелів і швидкісних мікропроцесорів, прискорило передачу та обробку інформації. Всесвітня мережа, яка спочатку використовувалася компаніями як електронний рекламний майданчик для своїх продуктів і послуг, перетворилася на засіб інтерактивного споживчого обмін товарами та інформацією. Електронна пошта, яка дозволяла майже миттєвий обмін інформацією, була широко поширена як основна платформа для робочого та особистого спілкування. Перехід інформації у цифровий формат мав глибокий вплив на традиційні медіа-бізнеси, такі як книговидавництва, музична індустрія, а останнім часом і великі телевізійні та кабельні мережі. Оскільки інформація все частіше описується в цифровій формі, підприємства багатьох галузей зосередили свою увагу на тому, як отримати вигоду з інформаційної ери. Компанії, бізнес яких

побудований на оцифрованій інформації, стали цінними та потужними за відносно короткий період часу.

Ларрі Аллен з Real Media Group зазначає, що так само, як власники землі володіли багатством і владою в аграрну епоху, а такі виробники, як Генрі Форд і Сайрус МакКормік накопичив статки в індустріальну епоху, нинішня інформаційна ера породила власну групу багатих впливових брокерів, від Білла Гейтса з Microsoft до Стіва Джобса з Apple і Марка Цукерберга з Facebook. [81] Наприкінці 1980-х менше 1% світової технологічно збереженої інформації перебувало в цифровому форматі, тоді як у 2007 році – 94%, а до 2014 року – понад 99%. Підраховано, що світова здатність зберігати інформацію зросла з 2,6 (оптимально стиснутих) ексабайт у 1986 році до приблизно 5000 ексабайт у 2014 році (тобто, майже у 200 разів) [75]

Аналіз процесів трансформації критеріїв ефективного менеджменту при русі суспільства від індустріальної до постіндустріальної (інформаційної) економіки демонструє наступне (Таблиця 1.1): - особлива роль прискорення науково-технічного прогресу; - зміна характеру організації діяльності, обумовлена зростанням частки співробітників, зайнятих інтелектуальною працею; - перенацілювання уваги виконавців, зайнятих інтелектуальною працею, на креативну роботу з інформацією та знаннями; - в якості узагальнюючої тенденції виділяється вміння підтримувати раціональне співвідношення між активізацією творчого потенціалу окремих співробітників інтелектуальної праці, їх груп при збереженні за менеджментом права та фактичних можливостей прийняття рішень з ключових питань розвитку організації в рамках своєї компетенції, при обмеженнях в рамках лідерства і авторитету менеджерів у співробітників у рамках партнерських відносин. [75]

Таблиця 1.1. Тенденції змін в діяльності організацій та менеджменті [68; 75; 81]

Чинники	Наслідки	Ключові тенденції	Загальна закономірність
Зростання частки сфери послуг та чисельності зайнятого у цій сфері персоналу	Необхідність розвитку менеджменту у сфері взаємин з клієнтами та контрагентами	Розвиток менеджменту, зорієнтованого на оточення організації	Управління взаємодією з клієнтами
Перетворення науки, інформації, знань у	Зростання ролі людського капіталу у	Фокусування уваги на співробітниках	Управління людським капіталом

безпосередні та ключові ресурси виробництва	діяльності підприємства	інтелектуальної праці	
Модифікації соціальної структури взаємин на ринку під впливом НТП	Перегляд системи мотивації персоналу	Заохочення індивідуальних творчих здібностей працівників	Індивідуальний підхід до управління персоналом
Просторове розгалуження підприємств в рамках однієї компанії	Істотна зміна характеру комунікацій між співробітниками компаній	Нові вимоги до менеджменту просторово рознесених структур	Дистанційне управління з використанням інформаційних технологій
Зростання значення людського капіталу	Необхідність створення сприятливої атмосфери	Створення умов для розкриття творчого потенціалу співробітників	Управління мотиваційним полем
Демасифікація виробництва, децентралізація управління	Адаптація до процесів прискорення НТП	Вміння швидко реагувати на ринкові сигнали	Гнучкість управління

Аналіз визначень комунікації, даних різними авторами, показує, що існує досить широкий діапазон тлумачень, зокрема пов'язаних і з контекстом різноманітних теоретичних і прикладних наук. Еволюція поняття «комунікація» стосовно організації призвела до дуже широкого його розуміння – від засобу передавання даних до умови функціонування і конкурентоспроможності організації.

Е. Джонс, Б. Уотсон, Дж. Гарднер зауважують з цього приводу: «Спочатку цей феномен розумівся як засіб, за допомогою якого індивідуальна активність членів організації координується і дозволяє досягти організаційних цілей. Потім було визначення комунікації як центрального процесу в організації. Новітнє розуміння комунікації знаходить відображення у її трактуванні як підстави створення організації. Організації постійно адаптуються до економічних умов, що змінюються, перебудовуючи свої структури, що відбивається і на процесах комунікації: вони одночасно і йдуть за новітніми організаційними структурами, і сприяють їх створенню» [77]. Д. Вольтон виділяє три ключових сторони комунікації: «Найпомітніша і з прикладним характером - технології. Найскладніша і така, що найважче піддається дешифруванню та управлінню - це сторона культурна. Найбільш

перспективна, з колосальним розвитком обмінів і технологій - сторона економічна» [9, с.8].

Р. Дафт пропонує таке визначення комунікацій з урахуванням певних поведінкових аспектів: «Комунікації – це процес, за допомогою якого двоє або більше осіб обмінюються зрозумілою інформацією, як правило, з метою мотивування або впливу на поведінку» [74, с.473].

Д. Шевченко визначає комунікацію через сукупність її складових: «Комунікація — процес передачі повідомлення, що включає шість елементів: джерело, повідомлення, канал комунікації, отримувач, а також процеси кодування та декодування» [66, с. 102]. Трактуючи, із урахуванням ролі керівника у процесі комунікацій, дає Б. Мільнер: «Організаційна комунікація — це процес, за допомогою якого керівники розвивають систему надання інформації, передачі відомостей значній кількості людей усередині організації та окремим індивідам та інститутам поза її межами» [49, з. 354].

Окрема категорія, що стосується галузі маркетингу, - маркетингова комунікація, яка розглядається як «сукупність технологій просування товарів чи послуг, яких прийнято відносити рекламу, прямий маркетинг, стимуляцію збуту, зв'язку з громадськістю» [5, з. 267].

Більш узагальнений характер має визначення К. Волкова: «Маркетингові комунікації – це двосторонній процес обміну інформацією (повідомленнями) між персоналом, партнерами, суспільством» [8, с. 119]. Існує також підхід до комплексного тлумачення комунікацій. Мова йде про так звані «інтегровані комунікації». Можна знайти різні версії їх тлумачення, зокрема таке: «Інтегровані комунікації - це сукупність всіх взаємодій будь-якого суб'єкта з цільовою аудиторією (громадськістю, групами, важливими для компанії), при якому кожна з комунікацій має бути інтегрована з іншими та підкріплена механізмами, що сприяють досягненню максимальної ефективності» [5, с. 266].

Д. Шульц і С. Танненбаум пропонують таке визначення інтегрованих комунікацій: «Це новий спосіб аналізу цілого там, де раніше ми бачили тільки окремі розрізнені складові - такі, як реклама, паблік рілейшнз, стимулювання продажів, закупівлі, комунікації з працівниками та ін. Такий підхід дозволяє

скоординувати всі види комунікацій, щоб поглянути на них очима споживача - як на потік інформації з джерел, що не диференціюються» [69, с. 89].

Сучасні дослідження комунікацій дозволяють виділити такі основні підходи до тлумачення даного поняття: - управлінський (комунікації розглядаються як інструмент управління організацією в сенсі функціонування структур, делегування повноважень, прийняття і реалізації управлінських рішень тощо); - функціональний (як система складових, які забезпечують функціонування організації); - ціннісний (у контексті формування корпоративної культури); - гуманістичний (комунікація розглядається з позицій розвитку потенціалу працівника (людини)); - маркетинговий (у контексті побудови зв'язків із ринковим середовищем і зацікавленими групами для забезпечення прибутковості організації). [6]

Як було вказано раніше, у наші дні внутрішні комунікації стали ключовим елементом організації. Менеджери успішних компаній випробовують різні підходи до розробки і впровадження ефективних комунікаційних стратегій. Зокрема, під впливом останніх подій, у тому числі пандемії COVID- 19, з'являються і набирають ваги нові тенденції:

1. Перехід у віртуальний простір (розмежування та ізоляція радикально змінили звичний спосіб комунікації. Тому компанії переводять комунікаційні процеси в цифрові, використовуючи всі доступні інструменти, такі як Zoom, інтранет, різні месенджери та навіть блоги тощо).
2. Гнучкість (через розмаїття поколінь на робочому місці стало очевидно, що класична модель низхідного спілкування все менш ефективна. Для розширення прав та можливостей співробітників слід вибирати правильні інструменти з можливістю коментувати, редагувати та обговорювати). Також
3. Нові заходи вимірювання ефективності моделі комунікацій (у разі розвитку внутрішніх комунікацій та підтримки їх якості необхідно розробити нові критерії. Для цього багато компаній тепер використовують різні інструменти для оцінки задоволеності співробітників, збору відгуків, вимірювання ефективності комунікацій). [79]

1.2. Етапи і складові комунікаційного процесу

Комунікації пронизують всю діяльність менеджера в рамках реалізації управлінських функцій - від планування до контролю, тобто є фундаментальною складовою його роботи.

Менеджери збирають важливу інформацію як всередині організації, так і за її межами, а потім поширюють відповідними каналами в рамках організаційної структури. Комунікації менеджерів пов'язані з системою цілей, оскільки спрямовують увагу кожного на бачення, цінності, орієнтири бажані цілі команди чи організації та впливають на людей, щоб вони діяли таким чином, щоб їх реалізувати.

Керівники через комунікації забезпечують взаємодію між членами організації, використовуючи відкрите спілкування, активно слухаючи інших, застосовуючи практику діалогу та використовуючи зворотний зв'язок для навчання та змін. Засоби, методи, які застосовує менеджер для цього, – висхідні і низхідні комунікації, горизонтальні і вертикальні канали, комунікативні мережі, невербальне спілкування тощо.

Доволі часто у цьому контексті говорять про роль менеджера в сучасній організації, як «комунікаційного чемпіона лідера» (communication champion). Як зазначає Дж. Ромфорд: «Лише небагато людей усвідомлюють роль лідера з комунікації. Це не просто поширення інформації, щоб підтримувати синхронізацію зусиль співробітників. В організації чемпіони з комунікації повинні сформувати мережу. Ця мережа відповідає за оптимізацію командного робочого процесу та потоку інформації з метою охоплення всіх, особливо тих, хто тільки починає процес адаптації. Чемпіон з комунікації відповідає за поширення всієї необхідної інформації і це безперервна процедура.» [82]

Аналіз праць Гарафонові О., Дафта Р., ДеЧенцо Д., Мільнера Б., Королька В., Авраменко О. та ін. дозволяє сформулювати головні висновки щодо етапів та елементів процесу комунікацій.

На першому етапі комунікації необхідно відобразити її мету у формі повідомлення, яке передається від джерела (відправника) до одержувача. Повідомлення кодується (конвертується у символічну форму) і передається за

допомогою певного засобу чи посередника (каналу) до одержувача, який ретранслює (декодує) повідомлення, ініційоване відправником. Результатом цього процесу є передавання інформації від однієї особи до іншої.

Його модель складається із семи ключових елементів:

- 1) джерела комунікації (відправника);
- 2) кодування;
- 3) власне повідомлення;
- 4) каналу;
- 5) декодування;
- 6) одержувача (адресата, реципієнта);
- 7) зворотного зв'язку.

Джерело (відправник) ініціює повідомлення шляхом кодування думки.

- навички (досвід);
- ставлення до інформації, що передається;
- знання;
- соціально-культурна система відправника.

Загальний успіх певної особи у процесі комунікації передбачає наявність досвіду і навичок мовлення, читання, слухання та мислення, роботи з інформацією загалом. Наше ставлення до певних процесів чи явищ впливає на нашу поведінку. Кожен менеджер має певний набір думок, ідей щодо конкретних проблем, тем. І комунікації зазнають впливу цього ставлення (позитивного, нейтрального чи негативного).

Крім того, у своїй комунікаційній діяльності особа обмежені рівнем власних знань у тій чи іншій сфері. Ми не можемо передавати адресатам те, чого не знаємо. Інакше кажучи, обсяг знань відправника стосовно предмета комунікації впливатиме на характер повідомлення, яке він прагне передати. На комунікаційну поведінку впливає не лише наше ставлення, а й наш статус в соціально-культурній системі, в межах якої ми існуємо. Переконавання та цінності, а також інші складові нашої культури - все це впливає на нас як на джерело комунікації. Мова може йти про позицію менеджера в управлінській ієрархії, про домінуючі методи менеджменту, корпоративну культуру

організації, національні особливості комунікатора тощо. Повідомлення є фактичним результатом, який сформований джерелом, тобто є «продуктом» обробки певної інформації – власних думок та / або набору вхідних даних. «Коли ми говоримо, сказане нами є повідомленням; коли ми пишемо, написане є також повідомленням; коли ми малюємо, повідомленням є намальована нами картина. Коли ми жестикулюємо, повідомленням будуть рухи наших рук і вираз нашого обличчя». [22, с. 482] На характер повідомлення впливає код або група символів, які використовуються для передачі значення інформації, самого по собі змісту повідомлення та прийнятих нами рішень щодо вибору і впорядкування кодів та змісту.

Канал є засобом, за допомогою якого відбувається переміщення повідомлення. Канал обирається джерелом, котре має визначити, який канал є формальним, а який неформальним. Формальні канали створюються організаціями і передають повідомлення що стосуються діяльності членів цих організацій, пов'язаної із виконанням ними своєї роботи. Ці канали традиційно збігаються із системою влади в організації. Інші форми повідомлень (наприклад, особисті або соціальні) передаються неформальними каналами, які існують у цій організації.

Одержувач - це особа, якій адресовано повідомлення. Однак перед тим, як повідомлення буде отримано, символи, що його складають, необхідно трансформувати у форму, зрозумілу для одержувача. Цей процес називається декодуванням повідомлення. Одержувач, так само як і особа, що здійснює кодування, обмежений своїми навичками, ставленням, знаннями та соціально-культурною системою.

Тимчасом як джерелу комунікації потрібні навички написання текстів або мовлення, одержувач, відповідно, мусить володіти навичками читання або слухання; крім того, обидва повинні мати дар мислення. Знання, ставлення, культурне середовище того чи іншого індивіда впливають як на його здатність надсилати повідомлення, так і на їх здатність їх одержувати (сприймати).

Завершальним елементом процесу комунікації є петля зворотного зв'язку. «Коли джерело комунікації декодує заповане ним повідомлення або коли повідомлення повертається назад до свого джерела, ми маємо справу із зворотним зв'язком». [22, с. 483]

Зворотний зв'язок забезпечує контроль успішності передавання (і сприйняття адресатом) наших повідомлень у тій формі, в якій вони були замислені. Він дає змогу виявити, чи було досягнуто бажаного нами розуміння повідомлення.

Не зважаючи на те, що етапи і елементи комунікаційного процесу є універсальними, різні види комунікацій у менеджменті мають свою специфіку. Відповідно, вважаємо за доцільне розглянути детальніше: - міжперсональні комунікації (перш за все їх невербальну складову); - низхідні комунікації; - висхідні комунікації; - горизонтальні комунікації

«Саме невербальна складова забезпечує найбільший комунікаційний вплив. В одному із досліджень було встановлено , що 55% змісту усного повідомлення забезпечується виразом обличчя і позою тіла, 38% - словесною інтонацією і лише 7% власне словами» [22, с. 478]

Невербальна комунікація - це передача повідомлень або сигналів через невербальну платформу, наприклад, зоровий контакт, міміку, жести, позу та мову тіла. Воно включає використання соціальних сигналів, кінезики, відстані (проксемика) і фізичного середовища/зовнішності, голосу (парамова) і дотику (гаптика). Це також може включати використання часу (хронеміка) і зоровий контакт, а також дії погляду під час розмови та слухання, частоту поглядів, моделі фіксації, розширення зіниць і частоту моргання (окулесіка). [80] Невербальні сигнали можуть бути одним з ключових комунікаційних бар'єрів у комунікаціях, тому їх розуміння і адекватне використання має принципове значення у між персональній взаємодії менеджерів між собою та підлеглими (Таблиця 1.2).

Інший аспект управлінської комунікації стосується організації в цілому. Комунікації в масштабах організації зазвичай протікають у трьох напрямках — вниз, вгору та горизонтально. Менеджери відповідають за встановлення та

підтримку формальних каналів спілкування в цих трьох напрямках. Найбільш знайомий і очевидний потік формального спілкування, низхідне спілкування, відноситься до повідомлень та інформації, що надсилаються від вищого керівництва до підлеглих у рамках ієрархії. Менеджери можуть зв'язуватися з працівниками у низхідній формі різними способами.

Низхідна комунікація зазвичай реалізується у таких формах:

1. Реалізація цілей і стратегій. Повідомлення про нові стратегії та цілі надає інформацію про конкретні цілі та очікувану поведінку. Це дає розуміння напрямку для нижчих рівнів організації.
2. Посадові інструкції та обґрунтування. Ці директиви вказують, як виконувати конкретне завдання і як робота пов'язана з іншими видами діяльності організації.
3. Процедури та практика. Ці повідомлення визначають політику організації, правила, положення, переваги та структурні механізми.
4. Зворотний зв'язок. Ці повідомлення оцінюють, наскільки добре особи та відділи виконують свою роботу.
5. Індоктринація. Ці комунікації покликані мотивувати співробітників прийняти місію компанії та культурні цінності та брати участь у спеціальних церемоніях. [68]

Основною проблемою низхідного зв'язку є погіршення, спотворення або втрата вмісту повідомлення. Хоча офіційні комунікації є потужним способом охоплення всіх співробітників, багато інформації втрачається — приблизно 25 відсотків кожного разу, коли повідомлення передається від однієї особи до іншої. Крім того, повідомлення може бути спотворене, якщо воно проходить велику відстань від вихідного джерела до кінцевого одержувача. [74, с.484]

Таблиця 1.2. Невербальні сигнали та форми їх прояву [36; 80;]

Тип сигналу	Форми прояву
Рухи тіла	Жести, рухи кінцівок і тіла загалом
Міміка	Рухи м'язів обличчя, що виражають емоції, почуття, настроїв, психічний стан людини
Персональні	Статура, темперамент, психіка, зріст, колір волосся і

характеристики	шкіри
Парамова	Якості голосу, гучність, темп мовлення, тембр, звуки, що переривають плавність мовлення, сміх, позіхання тощо
Використання простору	Способи, за допомогою яких люди використовують і відчувають простір, включаючи спосіб розсаджування, дистанцію при розмові і «територіальні» вподобання, яких люди дотримуються при «позначанні межі» особистого простору
Фізичне оточення	Побудова, дизайн, умеблювання кімнати, внутрішній декор, домінуючі кольори, чистота, освітлення
Час	Запізнення або вчасний прихід, примушування інших чекати на себе, міжкультурні відмінності у сприйнятті часу, час і статус

Формальна висхідна комунікація включає повідомлення, які переходять від нижчих до вищих рівнів в ієрархії організації. Більшість організацій докладають зусиль, щоб створити здорові канали для висхідної комунікації. Співробітники повинні висловлювати скарги, звітувати про прогрес і надавати зворотній зв'язок щодо ініціатив керівництва. Поєднання здорового потоку висхідного та низхідного зв'язку гарантує, що ланцюг комунікації між керівниками та співробітниками буде завершеним

Горизонтальні комунікації передбачають латеральний (бічний) або діагональний обмін повідомленнями між працівниками. Це може відбуватися всередині або між відділами. Метою горизонтальної комунікації є не тільки інформування, а й запит на підтримку та координацію діяльності.

Горизонтальне інформаційна взаємодія може проходити у таких формах:

1. Вирішення проблем у межах підрозділу. Ці повідомлення мають місце серед членів одного відділу і стосуються виконання завдань.
2. Координація між відділами. Такі повідомлення сприяють виконанню спільних проектів або завдань організацією чи її великими частинами.
3. Ініціативи змін та покращень у діяльності.

1.3. Умови і критерії ефективних комунікацій у менеджменті

Багато факторів можуть призвести до збою в комунікації. Наприклад, вибір каналу зв'язку може визначити, чи спотворюється повідомлення шумами та перешкодами. Навички слухання обох сторін і увага до невербальної

поведінки можуть визначити, чи дійсно повідомлення поширюється. Таким чином, щоб менеджери були ефективними комунікаторами, вони повинні розуміти, як такі фактори, як канали комунікації, здатність переконувати, гендерні відмінності, невербальна поведінка та слухання – все це впливає на покращення або відволікання від спілкування.

Розглянемо детальніше головні чинники і передумови, які впливають на ефективність комунікацій в організації. І хоч факторів, від яких залежить успіх інформаційного обміну багато, вважаємо за доцільне проаналізувати перш за все такі: - міжперсональна взаємодія; - комунікаційні канали; - комунікаційні мережі.

Ціна поганих комунікацій з персоналом може бути надто високою. Товариство управління людськими ресурсами (SHRM) повідомляє, що малі компанії з чисельністю 100 співробітників щорічно в середньому втрачають 420000 доларів через неефективні комунікації. Компанії зі 100 000 співробітників щорічно втрачають приголомшливі 62,4 мільйона доларів через погану комунікацію всередині компанії. [83]

Існує багато причин, через які міжособистісні комунікації можуть бути невдалими. У багатьох комунікаціях повідомлення (те, що сказано) може бути отримано не так, як задумав відправник. Тому важливо, щоб комунікатор шукав зворотний зв'язок, щоб переконатися, що його повідомлення зрозуміло.

Перешкоди (бар'єри) у комунікації між членами організації можуть виникнути на будь-якій стадії процесу спілкування (Таблиця 1.3). Бар'єри можуть призвести до того, що повідомлення буде спотворено, до втрат часу та/або грошей, викликаючи плутанину та непорозуміння.

Таблиця 1.3 Потенційні бар'єри у міжперсональних комунікаціях [71]

Фільтрування	Свідоме маніпулювання інформацією з метою зробити її приємнішою для одержувача
Вибіркове сприйняття	Одержання інформації вибірково, коли одержувач бачить і чує лише те, що його цікавить, з урахуванням своїх потреб, мотивацій, досвіду, підготовки та інших особистих характеристик
Інформаційне	Ситуація, коли кількість інформації, яку повинна

перевантаження	осмислити людина, перевищує її можливості опрацювання інформації
Емоції	Повідомлення часто інтерпретуються по-різному, залежно від того, який настрій (скажімо, сумний чи веселий) в одержувача на момент комунікації
Мова	Для різних людей ті самі слова можуть мати різне значення. Одержувачі можуть використовувати інше значення переданих їм слів, ніж те, що мав на увазі відправник
Комунікаційна настороженість	Додаткова занепокоєність, спричинена необхідністю спілкуватися з іншою людиною сам на сам

Врахування цих та інших перешкод у міжперсональних комунікаціях з метою їх подолання, сприяє як підвищенню ефективності самих комунікацій та менеджменту загалом. Зокрема це: • підвищує моральний дух, задоволеність і залученість співробітників; • допомагає працівникам зрозуміти умови їхньої роботи та сприяє їх відданості та лояльності. • надає співробітникам право голосу - дедалі більш значущий компонент підвищення задоволеності працівників роботодавцем. • допомагає зменшити ймовірність непорозумінь і потенційно зменшує скарги та судові процеси. • покращує процеси та процедури і в кінцевому підсумку створює більшу ефективність і знижує витрати. [78]

Ще складнішими є комунікації у групах, коли виникає мережа інформаційних зв'язків між особами.

Міжособистісна мережа спілкування - це система комунікативних потоків між особами у певному часі. Головними тут є не стільки люди, а комунікативні зв'язки між ними в часі. Мережі включають потоки усних, письмових і невербальних сигналів (даних) між двома особами або однією особою і всіма іншими членами мережі одночасно. Комунікаційні мережі можуть вливати на вірогідність збігу між тим, яке повідомлення було надіслано, і тим, як його прийняли та інтерпретували.

Вертикальні мережі, як правило, включають безпосереднього керівника і підлеглих, а також керівників керівника і підлеглих. Латеральні мережі включають співробітників того самого відділу на тому самому ієрархічному рівні і людей з інших відділів, які перебувають на тому самому рівні. Зовнішні

мережі включають клієнтів, постачальників, регулюючі органи, групи тиску тощо. Таким чином, комунікаційна мережа особи може бути досить широкою. Зазвичай в її основі лежать формально визначені зв'язки, а також зв'язки, що склалися неформально.

Розмір групи визначає можливий обсяг комунікаційних мереж у межах групи. В принципі, відповідно до того, як розмір групи зростає арифметично, зростає і кількість можливих комунікаційних зв'язків. Відповідно, в команді, що нараховує 10 учасників, комунікаційні мережі будуть значно різноманітнішими і складнішими, ніж у команді з п'яти осіб.

Комунікаційні мережі можуть впливати на вибір, який здійснюють лідери груп, на швидкість навчання, ефективність та дієвість групи, рівень задоволення групи спільними результатами.

Розглянемо основні типи комунікаційних мереж з за чотирма критеріями. Перинні критерій, ступінь централізації, - це ступінь відмінності в доступі до комунікаційних можливостей між членами групи. Перехресна мережа (або «зірка») – найбільш централізована, оскільки всі комунікативні потоки проходять лише через одного члена групи. Мережа типу «всі канали» централізована найменшою мірою, оскільки кожен член може спілкуватися з усіма іншими.

Другий критерій, передбачуваність лідерства, показує можливість спрогнозувати, хто з членів групи може стати в ній лідером.

Третій і четвертий критерії оцінки, - середній рівень задоволення членів групи та діапазон задоволення окремих членів групи, - відображають рівень і ступінь задоволення членів групи. Між цими двома критеріями існують цікаві взаємозв'язки. У мережі типу зірки середнє задоволення членів групи, очевидно, найнижче порівняно з усіма іншими типами мереж. Водночас, діапазон задоволення окремих членів, мабуть, найвищий. Центральна особа певне, вважатиме мережу типу зірки дуже хорошою, оскільки вона перебуває в центрі уваги і має істотний вплив на групу. Натомість, інші члени мережі надто сильно залежать від цієї особи і відіграють незначну роль у процесі прийняття рішень. Відповідно, середнє задоволення членів групи в цілому буде відносно

низьким. Мережа типу «всі канали» створює потенціал для більшої участі всіх членів у плані їхніх інтересів і можливості зробити внесок у розвиток групи. Середній рівень задоволення в ньому випадку буде відносно високим, а діапазон між окремими членами меншим порівняно з мережами інших типів.

Наступний важливий чинник ефективності управлінських комунікацій – вибір каналу зв'язку.

Менеджери мають вибір із багатьох каналів для спілкування з іншими керівниками чи співробітниками. Менеджер може обговорити проблему віч-навч, здійснити телефонний дзвінок, скористатися миттєвими повідомленнями, надіслати електронний лист, написати записку чи лист або опублікувати запис у блозі компанії, залежно від характеру повідомлення. Дослідження намагалися пояснити, як менеджери вибирають комунікаційні канали для підвищення ефективності спілкування. Встановлено, що канали відрізняються за своїми можливостями передавати інформацію, фізичні характеристики каналу зв'язку обмежують тип і кількість інформації, яка може передаватися через нього. Канали, доступні для менеджерів, можна класифікувати в ієрархію на основі їх інформативності (пропускної спроможності). Інформативність каналу – це кількість інформації, яка може бути передана під час епізоду спілкування. Ієрархія такої інформаційної насиченості каналів проілюстрована на рисунку 1.7. [36]

На пропускну здатність інформаційного каналу впливають три характеристики: (1) здатність обробляти декілька сигналів одночасно; (2) здатність сприяти швидкому двосторонньому зворотному зв'язку; і (3) здатність встановити особисту спрямованість для спілкування. Обговорення віч-на-віч є найбагатшим засобом, оскільки воно дає можливість безпосереднього досвіду, множинних інформаційних сигналів, миттєвого зворотного зв'язку та особистої зосередженості. Обговорення віч-на-віч сприяє засвоєнню широких реплік і глибокому емоційному розумінню ситуації. Наступними в ієрархії є телефонні розмови. Хоча контакт очей, поза та інші сигнали мови тіла відсутні, людський голос все ще може нести величезну кількість емоційної інформації. Для керівників важливо розуміти, що кожен канал зв'язку має переваги та

недоліки і що кожен може бути ефективним засобом комунікації за відповідних обставин. Вибір каналу залежить від того, є повідомлення звичайним чи нерутинним (нестандартним). Стандартні повідомлення прості й зрозумілі. Вони містять дані чи статистику або просто містять те, що менеджери вже узгодили і розуміють. Звичайні повідомлення можна ефективно передавати через канал із меншим вмістом, наприклад електронну пошту. Письмові повідомлення також слід використовувати, коли повідомлення є офіційними і потрібен постійний запис.

А от нестандартні, нерутинні повідомлення, як правило, неоднозначні, стосуються нових подій і мають великий потенціал для непорозуміння. Вони часто характеризуються тиском часу і непрогнозованістю. Менеджери можуть ефективно передавати нестандартні повідомлення, вибираючи канали з вищою інформативною насиченістю.

Неефективне спілкування може збільшити шанси на непорозуміння, зіпсувати стосунки, зруйнувати довіру в колективі, посилити гнів і ворожість. Неefективне спілкування може бути пов'язане з поганою стратегією, невиконанням стратегії, використанням неправильного засобу чи каналу зв'язку, неправильним часом і навіть такими нюансами, як міміка, жести, вибір слів або тон голосу.

Менеджери і зокрема фахівці з управління персоналом можуть іноді сприймати комунікацію в основному в контексті доставки повідомлень співробітникам про бізнес-проблеми, політику та процедури, але насправді двостороннє спілкування відіграє важливу роль у всеосяжній комунікаційній стратегії. Вміння забезпечувати зворотний зв'язок, сприймати непорозуміння і проблеми співробітників зміцнює лояльність і сприяє підвищенню продуктивності. Організаційні лідери таким чином зможуть дізнатися про актуальні чи назріваючі проблеми, перш ніж вони стануть офіційними скаргами чи судовими позовами. Вони також можуть виявити потенційні проблеми у відносинах з працівниками та дізнатися про ставлення до умов найму, політики і стратегії компанії.

Висновки до розділу

Комунікації – невід’ємна складова управлінського процесу. Їх роль кардинально зросла протягом останніх десятиліть, що пов’язано із суттєвими змінами в соціально-економічному житті глобальної економіки та країн зокрема.

Особливу роль відіграла цифрова революція (або Третя промислова революція), у рамках якої інформація і технології обміну нею, тобто комунікації, стали невід’ємними складовими виробничих і управлінських процесів.

Можна виділити такі основні підходи до тлумачення сутності комунікацій: управлінський; функціональний; ціннісний; гуманістичний; маркетинговий.

Комунікація – складний динамічний процес, який охоплює такі основні компоненти, як відправник, повідомлення, канал зв’язку, отримувач, зворотний зв’язок. Ця класифікація має універсальний характер, оскільки може бути задіяна до описання різних видів комунікацій – від міжперсональних до міжорганізаційних.

Комунікація – багатогранне явище, ефективність якого залежить від ситуативного складного набору факторів, серед якого можна виділити чинники міжособистісного характеру, а також фактори соціальної взаємодії, наприклад, відповідні моделі комунікаційних мереж. Комбінація цих факторів визначає успіх комунікацій, надійність інформаційного обміну і отримання бажаних результатів (у тому числі – реакцій з боку членів організації).

Ефективність управлінських і міжперсональних комунікацій є однією з головних передумов успіху організації, забезпечення її конкурентоспроможності.

РОЗДІЛ 2

СПЕЦИФІКА І ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ КОМУНІКАЦІЯМИ: ВІТЧИЗНЯНА ПРАКТИКА

2.1. Загальна характеристика системи управління та показників діяльності АТ «ПУМБ»

Для дослідження було обрано суб'єкт господарювання, комунікаційна політика та система управління якого відповідає передовим вимогам та базується на найкращих міжнародних практиках – Акціонерне товариство «Перший Український Міжнародний Банк» (далі – ПУМБ). Як об'єкт дослідження комунікаційної політики, ПУМБ має переваги, оскільки у публічному доступі структуровано надається інформація про цілі сталого розвитку банку, про систему корпоративного управління, відносини зі стейкхолдерами та фінансову звітність. Така відкритість інформації свідчить, з одного боку, про структурованість та злагодженість бізнес-процесів у напрямі сталого розвитку, а з іншого – є дієвим інструментом комунікаційної політики: налагодження відносин зі споживачами, стейкхолдерами та формування репутації.

Банк ПУМБ був створений та почав діяльність в Україні у 1991 році зі спеціалізацією на кредитуванні суб'єктів господарювання промисловості згідно ліцензії НБУ № 8 від 06.10.2011 р.

У 2011 році досліджуваний банк об'єднався з Донгорбанком, в результаті чого вони створили один з десяти найбільших банків в Україні за активами. І досі цей банк зберігає лідируючі позиції серед вітчизняних банків. ПУМБ – це акціонерне товариство, яке контролюється групою СКМ, до якого належать більш ніж 100 компаній з різних сфер національної економіки: енергетики, медіа та телекомунікацій, металургії.

У 2020 році досліджуваний банк отримав номінацію премії PaySpace Magazine Awards. З нещодавніх відомих перемог ПУМБ слід згадати такі, як «Найкраща дебетова картка» у 2021 році, а також вхід у ТОП-3 за номінаціями

«Найкраща кредитна картка», «Найкращий private banking» та «Найкращий банк для клієнтів МСБ».

ПУМБ також належить до 15 кращих роботодавців України та стабільно тримає нагороди у рейтингу «Банкір року», зокрема отримав і в 2021 році. ПУМБ належить до членів Фонду гарантування вкладів фізичних осіб, MasterCard Worldwide, Незалежної Асоціації Банків України тощо. Діяльність ПУМБ спрямована на надання фінансових послуг як юридичним особам (корпоративним клієнтам), так і фізичним особам.

Серед послуг для фізичних осіб популярні депозитні програми, надання кредитів, відкриття платіжних карток, онлайн банкінг, переказ платежів та послуги страхування, індивідуальні сейфи тощо.

Для юридичних осіб банк надає такі послуги: депозитні програми, кредитні продукти, обслуговування розрахунково-касових операцій, міжбанківські перекази та документарні операції, програми з оплати праці тощо.

Управління діяльністю досліджуваним суб'єктам господарювання здійснюється відповідно до Корпоративного кодексу. Основні принципи корпоративного управління, які зазначені у Кодексі, відповідають засадам сталого розвитку, постулатам добросовісності та збалансування в системі управління інтересів як акціонерів банку, так і ділових партнерів клієнтів та інших осіб. Базовими основами корпоративного управління проголошено рівність, формування системи управління банком відповідно до стратегічного бачення, прозорість, повна підзвітність і відповідальність.

Вважаємо, що ефективним інструментом корпоративного управління у сучасних умовах зростання невизначеності є управління ризиками, що наразі виступає важливою та необхідною умовою утримання конкурентних позицій на ринку.

Основні органи управління та контролю за діяльністю банку, а також всі формальні характеристики щодо системи правління, розподілу відповідальності та ризиків сформовані та зафіксовані у Статуті банку від 15.04.2021 р. Характеризуючи організаційну структуру, відзначимо, що вона відповідає

процесуальній моделі управління, комунікаційні зв'язки якої спрямовані на стейкхолдерів та клієнтів.

Кризовий 2020 рік став флуктуацією для економічного зростання за ефективної злагодженої комунікаційної політики та організаційної структури управління, ефективного механізму управління ризиками та готовності до цифрових трансформацій, прикладом чого є ПУМБ.

У 2020 році банку вдалося покращити та примножити фінансові показники діяльності, навіть незважаючи на зниження обсягів кредитування у національній економіці: чистий прибуток з досліджуваного банку становив більш ніж 2,6 млрд гривень, з яких 900 млн грн – це результати діяльності корпоративного бізнесу банку.

Найміцніші ринкові позиції ПУМБ займає у сфері факторингу, частка ринку становить близько 50%. За 2020 рік ця частка зросла на 10%. Зазначимо, що загалом портфель ринку знизився на 8%. Так само банк зміцнив позиції на ринку документарних операцій, на якому портфель банківських гарантій займає 3,3 млрд грн. За даними НБУ, ПУМБ посідає четверте місце у цій ніші.

У 2020 році кредитний портфель ПУМБ у сегментів малого бізнесу збільшився аж на 43% та становить 4 млрд грн. Такого зростання було досягнуто за допомогою використання вдалого комунікаційного інструменту, а саме програми «Доступні кредити 5-7-9%», метою якої було збереження бізнесу в умовах коронакризи. Під час складних обставин для бізнесу банк також впровадив рефінансування бізнес-кредитів під 0% , а також на підтримку бізнесу в кризових умовах керівництвом банку було виділено 3 млрд гривень кредитних коштів.

Значним досягненням у системі управління у 2020 році було проведення оптимізації оцінки кредитних ризиків та ефективний зв'язок з клієнтами, зокрема, відповідь до семи днів. Близько 75% у структурі кредитних видатків зайняла програми «5-7-9%», яка характеризувалась метою фінансування – надання поточних кредитів бізнесу та швидкою оцінкою кредитного ризику, також видавались кредити з метою фінансування оборотного капіталу підприємствам та інвестиційних вкладень під 5, 7 або 9%. У 2021 році ця

програма отримала розвиток – обсяг фінансування збільшено до 20 млн євро та масштабування для представників не тільки малого бізнесу, а й середнього.

Сьогодні зростає роль діджиталізації та цифрових трансформацій у розвитку комунікаційних зв'язків банку як з позиції розвитку банку, так і з позиції запитів споживачів. У комунікаційній політиці ПУМБ основний акцент у нинішніх умовах здійснюється на розробку дистанційних продуктів та сервісів. Банк спрямовує свої зусилля у напрямі мінімізації фізичних контактів і паперового документообігу з метою безпечного та комфортного обслуговування клієнта через онлайн-комунікації.

З 2016 року ПУМБ розпочав трансформацію комунікаційних каналів через впровадження технологій шляхом впровадження таких інструментів, як: Viber-банкінг, для підприємців – цифровий банкінг, чат-боти, безконтактні платежі Google Pay та мобільні додатки.

Основними інструментами Інтернет-банкінгу «ПУМБ Digital Business» є мобільний додаток, який зручний як для пристроїв Android, так і для iOS. Для розробки ефективних комунікацій через Інтернет-платформу банк здійснює діагностику клієнтських запитів та потреб, а також контактує з клієнтами для розуміння їх потреб для створення цього продукту .

Оскільки банк працює з валютними операціями та міжнародними контрагентами, він прагне налагодити комунікаційні зв'язки відповідно до міжнародних стандартів. Комунікаційні інструменти, які застосовані з міжнародного досвіду, втілені за допомогою сервісу «Валютні торги», вони допомагають затвердити контракт приблизно за 3 години.

Також банк вдосконалив онлайн сервісні системи та трансформував інфраструктурні напрями – створено платформи віртуалізації інфраструктури, системи зберігання даних та їх обробки.

ПУМБ за даними міжнародного рейтингового агентства Fitch Ratings у 2021 році належать до тих банків, в яких рейтинг стабільний (рівень «В»). Згідно рейтингу кредитоспроможності, банку ПУМБ у порівнянні з вітчизняними банками у 2021 році було підтверджено рівень «АА- (укр)».

Одним із пріоритетів розвитку банку є підтримка ініціатив та стратегічних проектів. До однієї з таких ініціатив належить лізинг для малого бізнесу. На ринку лізингу ПУМБ знаходиться з 2018 року, але орієнтований на сегмент великих та середніх юридичних осіб. У нинішніх умовах банк надає швидкий технологічний продукт для малих підприємств, що є своєрідною альтернативою кредитуванню з своїми особливостями а перевагами.

Наступним напрямом розвитку у розробці банківських продуктів, а відповідно й формування нових елементів комунікацій, є мікрофінансування клієнтів, річний оборот яких менше, ніж 15 млн гривень. При цьому планується беззаставне онлайн рішення про надання кредитів мікропідприємства та фізичним особам-підприємцям. Ця ніша є вільною, оскільки в Україні з мікроклієнтами працюють лише три банки.

Вважаємо, що запорукою успіху та покращення економічних результатів діяльності ПУМБ є налагодження системи менеджменту у відповідності до Стратегії сталого розвитку. У 2018 році політику корпоративної соціальної відповідальності було трансформовано до засад сталого розвитку компанії СКМ.

Як зазначається офіційному на сайті, ПУМБ обрав для досягнення такі ключові цілі сталого розвитку: «-стале економічне зростання; - якісна освіта; - міцне здоров'я та благополуччя; - гендерна рівність; - створення стійкої інфраструктури; - партнерство в інтересах сталого розвитку.

Наприклад, у 2020 році інвестиції ПУМБ в модернізацію бізнесу склали понад 404 млн. гривень, а соціальні інвестиції співробітників і їх розвиток, покращення розвитку бізнес-середовища та підвищення фінансової грамотності українців, підтримку медичної системи перерахував у бюджет майже 1,8 млрд грн податків».

Отже, можемо відзначити, що банк оновлює, диверсифікує та постійно розвиває свою бізнес-модель, вдосконалює засади розвитку відповідно до світових тенденцій, що формує нові вимоги до комунікаційної політики підприємства.

2.2. Аналіз системи комунікацій АТ «ПУМБ

Основні комунікаційні зв'язки компанії дослідимо через відносини з основними суб'єктами комунікацій (стейкхолдерами).

Отже, комунікаційна система ПУМБ включає внутрішнє середовище комунікацій та зовнішні комунікаційні зв'язки. Тож дослідимо спочатку внутрішні комунікації, а потім систему комунікаційних зв'язків із зовнішніми стейкхолдерами банку.

Щодо характеристики бізнес-моделі в рамках конкурсу проектів «Премія HR-Бренд 2021», зазначимо, що, на наш погляд, спеціальна номінація «Технології на майбутнє, люди назавжди», ініційована ПУМБ, свідчить про людиноцентристський підхід як основу комунікаційної системи банку.

За останні роки ПУМБ зробив значні кроки в напрямі покращення комунікаційних зв'язків, як в середині організації, так і з зовнішніми стейкхолдерами.

У 2020 році у вдосконалення сфери комунікаційної політики здійснено через актуалізацію Кодексу корпоративної етики за чинними вимогами НБУ. Згідно Кодексу комунікаційні зв'язки з зовнішніми та внутрішніми контрагентами здійснюється на основі низки принципів корпоративної етики, які є основою комунікаційних відносин (таблиця 2.1).

Таблиця 2.1. Принципи комунікаційної системи ПУМБ, згідно Кодексу корпоративної етики [56]

№	Назва принципи
1	Чесність і сумлінність у відносинах всередині банку
2	Чесність і сумлінність у відносинах з колегами
3	Чесність і сумлінність у відносинах з акціонерами та інвесторами
4	Порядність у відносинах з клієнтами, діловими партнерами та іншими зацікавленими особами
5	Порядність у взаєминах з конкурентами
6	Повага до особистості та дотримання прав людини
7	Прозорість і відкритість
8	Неприйняття хабарництва та протидія корупції
9	Сталий розвиток і соціальна відповідальність
10	Законність і верховенство права
11	Законність і верховенство права

З метою вдосконалення внутрішніх комунікацій керівництвом впроваджено проект «eNPS» (скорочено від англ. Employee Net Promoter Score), метою якого є розвиток людського капіталу та покращення комунікацій. Проект реалізований за ініціативи Департаменту по роботі з персоналом ПУМБ.

Головною метою проекту щодо удосконалення внутрішніх комунікацій була активізація ініціативності співробітників банку, трансформація корпоративної культури та ініціація змін. Проект eNPS започаткований у 2017 році і в ньому взяли участь більше ніж 8000 співробітників досліджуваного суб'єкта господарювання. Щорічно проводиться опитування за методикою eNPS, що допомагає визначити проблеми в системі комунікацій та сформулювати напрями покращення системи менеджменту. Так, у опитуванні 2020 року взяли участь 89% працівників, всього надіслано 12000 анкет та 88000 публічних коментарів. [56]

У 2019 році для покращення внутрішніх комунікацій в рамках проекту також була запроваджена Система управління досвідом працівників. За цією системою було визначено п'ять векторів діяльності та реалізовано 60 командних проектів. Результатом впровадження цієї системи було покращення комунікаційних зв'язків банку через застосування таких інструментів як покращення побутових умов праці в банку, збільшення ефективності мотивації, впровадження інструментів тимблдингу та кар'єрних переміщень, діджиталізація комунікацій тощо.

Результатом впровадження покращення системи комунікацій eNPS стало зростання прибутку на одного працівника на 5%, ефективність системи була доведена також рекордним прибутком за всю історію банку – 2,6 млрд грн у 2019 році.

Як наслідок реалізації проекту, показник eNPS в ПУМБ, який являє собою методику, що аналізує рівень лояльності співробітників в організації, зріс на 12% (з 28 до 40), оцінка задоволеності працівників роботодавцем збільшилась на 0,6 пункти (з 0,91 до 0,97), а такі індикатори, як показники

залученості, задоволеності та лояльності збільшились на 5%; показник плинності кадрів знизився на 5%.

Оскільки комунікації із зовнішніми стейкхолдерами часто супроводжується проблемними питаннями, а іноді й конфліктами, що призводить до фінансових втрат, втрати довіри та репутації для клієнтів, акціонерів, державних органів та інвесторів, то у банку запроваджений механізм мінімізації ризиків, пов'язаних з проблемними питаннями комунікацій із зовнішніми стейкхолдерами, який має назву «комплаєнс» (відповідність).

Механізм «комплаєнс ризик» – це система засобів та інструментів уникнення потенційного або існуючого ризику, санкцій, фінансових збитків, втрати репутації, що виникають у зв'язку з недотриманням нормативноправових актів (як зовнішніх, так і внутрішніх), стандартів, правил конкурентної боротьби, внаслідок конфліктів та низького рівня реалізації корпоративних цінностей. З цією метою створено додаткова організаційна одиниця – Управління комплаєнс контролю.

Кардинальні трансформації комунікаційної системи здійснили карантинні обмеження та пандемія COVID-19. Основним викликом, спричиненим пандемією, стала необхідність впровадження цифрових рішень та Інтернеткомунікацій в увесь ланцюжок організаційної структури управління та бізнеспроцесів.

Цифрові трансформації у системі управління також призвели до змін всієї системи комунікацій та управління. Так, розробивши стратегію діджиталізації комунікаційних зв'язків керівниками банку було усвідомлено потребу в реалізації напряму Agile (гнучкої командної системи менеджменту). Компанія відмовилась від аутсорсингу та почала формувати ефективну команду ІТфахівців всередині банку, до якої входили професіонали з різних напрямів. Результатом новітнього організаційного рішення став мобільний додаток «Пумб онлайн», який завантажили 2,2 мільйонів разів за рік, оцінка додатку клієнтами – 4,8 балів з 5.

Сьогодні у компанії ПУМБ над різними напрямками стратегічної взаємодії з клієнтами та покращення технологічної основи комунікаційних зв'язків працює близько 10 команд.

Основними принципами комунікаційної політики в процесі цифрової трансформації керівники банку відзначили такі:

1) психологічного клімату та втілення кращих методик зарубіжних компаній;
2) послідовність – передбачає втілення цих рішень у комунікаційну систему крок за кроком, враховуючи особливості набутого досвіду та культури, які склалися в компанії. 3) командна робота – ініціативна команда з ефективним розподілом функцій та автономності здатна не тільки сформувати ефективні комунікаційні зв'язки фірми, а й збільшити прибутковість великої компанії, як показав досвід ПУМБ.

Труднощами цифрової підприємстві були такі:- практична відсутність досвіду діджиталізації компанії такого масштабу в Україні (до відповідних процесів залучено 8000 співробітників), тому складно було використати такий інструмент, як консалтинг з використанням вітчизняних партнерів, у яких зазвичай такі зміни стосувалися лише однієї тисячі осіб;
- обмежені технологічні та організаційні ресурси, адже стратегічне бачення розвитку діджиталізації комунікаційних зв'язків значно ширше, проте ряд бар'єрів не дозволяють встановити цифрові рішення у всіх бізнес-процесах;
- нерозуміння на підготовчому етапі того, що цифрові рішення будуть окремим базовим бізнес-процесом, який має вхід та вихід, формуватиме іншу корпоративну культуру та впливатиме на систему управління ризиками. Це впливало на утруднення діджиталізації усіх бізнес-процесів на підприємстві та втілення цифрових рішень, оскільки не було донесено бачення цих процесів усьому персоналу.

З метою налагодження комунікації з клієнтами банківські установи витратили близько 0,6 млрд грн. Найбільшу частку в структурі витрат зайняла реклама на телебаченні, яка спрямовувалася на реалізацію кредитних програм. Найбільшою трансформацією системи маркетингових комунікацій стали різке збільшення витрат на просування в Інтернет-просторі. Найбільш

дороговартісною є ATL-реклама та забезпечення роздрібних мереж рекламними матеріалами банку. Банк «ПУМБ» належить до трійки лідерів банків, які найбільше витратили на рекламу (66,85 млн грн.).

Значну роль у підтримці зовнішніх комунікацій банківських установ відіграють сайти банку. Серед комерційних банків найбільшою популярністю за показником середньої кількості переглянутих сторінок користуються сайти «Райффайзен Банк Аваль» та ПУМБ. Заголом для іноземних банківських груп характерна найбільша частота відмов на сайтах таких банків як «ОТП БАНК», «УКРСИББАНК», «АЛЬФА БАНК», «Ідея Банк» (таблиця 2.2).

АТ «ПУМБ» характерна досить висока відвідуваність сайтів, разом з «Райффайзен Банк Аваль» він знаходиться серед лідерів (відвідуваність становить в середньому 1,5 млн разів та 1,28 млн разів протягом місяця відповідно). Ці банки характеризуються також низьким рівнем відмов у порівнянні з іншими, частота становить 29,54% та 26,03%. А період перебування відвідувачів на сайті становить 6-8 хвилин, що свідчить про хорошу структурованість та добре налаштовану навігацію для пошуку необхідної інформації.

Найбільший трафік забезпечують: прямий перехід (60,69%), ключові слова (29,77%), найменш ефективним є комунікація через поштову розсилку, що становить лише 5,05% трафіку. Для ПУМБ достатньо низьким є реферальний трафік – 2,4%, у якому найбільш популярними є соціальні мережі (1,27%) та медійна реклама (0,741%), як вказано в таблиці 2.3. [4]

Серед вітчизняних банків в Україні, згідно дослідження, найбільш активно використовують комунікаційні зв'язки через соцмережі такі суб'єкти, як АТ «Приватбанк», «Ощадбанк», «ПУМБ». Причому у найбільшій кількості соцмереж (Facebook, Instagram, Twitter, Youtube та Tiktok) представлений лише «Ощадбанк».

Таблиця 2.2. Показники відвідуваності сайтів комерційних банків України

Банки	Середня кількість відвідувачів за місяць (за	Середня тривалість перебування на	Середня кількість переглянутих сторінок	Частота відмов, %
-------	--	-----------------------------------	---	-------------------

	період 21.08.2020 р. - 21.01.2021 р.), тис. разів	сайті, хв.		
1. Банки з державною часткою				
АТ КБ «Приватбанк»	20380,0	8:11	7,41	24,66
АТ «Ощадбанк»	4130,0	6:45	7,66	25,29
АТ «Укрексімбанк»	180,35	3:26	4,4	31,06
АБ «Укргазбанк»	312,5	7:04	4,72	34,76
2. Банки іноземних банківських груп				
АТ «Райффайзен Банк Аваль»	1500,0	11:43	6,05	29,54
АТ «ОТП БАНК»	212,26	1:45	1,86	67,27
АТ «Альфа-банк»	478,4	2:42	2,14	63,02
АТ «УКРСИББАНК»	311,16	2:11	1,88	66,06
АТ «Кредобанк»	204,31	5:11	4,61	39,88
281,54	7:16	4,77	41,75	
АТ «Ідея Банк»	118,12	1:54	1,99	63,81
АТ «Прокредит банк»	173,95	20:34	6,37	24,78
3. Банки з приватним капіталом				
АТ «ПУМБ»	1280,0	7:57	8,56	26,03
АТ «Універсал банк»	315,99	5:29	2,78	64,09

АТ «Креді агріколь банк» Джерело: [21].

Оскільки користувачі проводять багато часу у соцмережах, а молодь у «Tiktok», то це може бути інструментом налагодження комунікації на перспективу. До найбільш популярних мереж у 2020 році належать Facebook (50%), YouTube (40,5%), Instagram (28%) та Телеграм (14%) опитаних (згідно проведених досліджень). [21]

Таблиця 2.3 Активність комерційних банків України у соціальних мережах станом на березень 2021 р.

Банки	Кількість підписників у соціальних мережах, тис. осіб					
	Facebook	Instagram	Twitter	Youtube	Tiktok	Telegram
1. Банки з державною часткою						
АТ КБ «Приватбанк»	153,8	138	127,9	-	-	-
АТ «Ощадбанк»	217,5	42,1	0,9	8,65	136,8	-
АТ «Укрексімбанк»	2,6	-	-	-	-	6,7
АБ «Укргазбанк»	103,2	-	1,3	-	-	5
2. Банки іноземних банківських груп						
АТ «Райффайзен	80,1	16,2	0,4	Немає	-	1,9

Банк Аваль»						
АТ «ОТП банк»	-	1,7	-	1,54	-	н/д
АТ «АЛЬФА-БАНК»	54	15,7	2,5	11,9	-	8,6
АТ «Укрсиббанк»	92,2	-	1,5	3,16	-	-
АТ «Кредобанк»	25	1,2	0,2	0,5	-	-
АТ «Креді агріколь банк»	42,8	10,3	-	1,1	-	-
АТ «Правекс банк»	17,3	0,5	-	0,05	-	-
АТ «Ідея Банк»	59,6	0,1	-	0,3	-	-
АТ «Прокредит банк»	-	-	-	-	-	-
3. Банки з приватним капіталом						
АТ «ПУМБ»	140,1	12,4	2,8	4,02	-	н/д
АТ «Універсал банк»	14,4	-	-	-	-	-

Джерело: [21]

«ПУМБ» пропонує мобільні додатки для Android та IOS (сумісність з усіма браузерами), послуги управління рахунками та картами 24/7, а також цілодобову підтримку Центру обслуговування клієнтів.

Отже, основними проблемами у сфері діджиталізації комунікаційних зв'язків, які пов'язані з функціонуванням сайтів, є досить високий показник відмов, неефективна медійна реклама та недієва поштова розсилка, недооцінка банківськими установами активності у соціальних мережах та низький рівень імплементації зарубіжного досвіду формування партнерських програм в Інтернеті з метою стимулювання референтного трафіку.

Основними комунікаційними інструментами в Інтернеті, які забезпечують постійні взаємозв'язки з клієнтами є: - швидкість завантаження сайту; - зручна навігація на сайті; - небагато спливаючих вікон, а то й їх відсутність; - комфортний дизайн сайту, - читабельність текстів; - актуальність контенту.

Основними ефектами втілення цифрових рішень у системі управління та механізмами комунікаційних зв'язків були такі: 1) зростання показника клієнтозадоволеності та лояльності до банку NPS (Net Promoter Score) на 25%. Він включає інтегральні оцінки клієнтів відносно таких параметрів, як рекомендація друзів оцінка сервісу, комфорт обслуговування та місце

обслуговування, простота та зручність використання банківських продуктів, збої та простої тощо; 2) збільшився рівень швидкості адаптації до змін системи управління на 40%. Це так званий критерій «time to market», який показує, як ідея втілюється в практику від її зародження до роботи з клієнтом.

Отже, запорукою успіху покращення комунікації та, як наслідок, прибутковості став системний підхід до реалізації цифрових рішень у бізнеспроцесах та реалізація перспективних ініціатив.

2.3. Оцінка впливу комунікаційних процесів на ринкові позиції досліджуваного суб'єкта господарювання

Результативність втілення управлінських рішень щодо покращення комунікаційної системи банку ускладнюється наявністю розгалуженої системи філій та відділень, значним портфелем активів та поліваріантністю напрямів розвитку. Ефективність комунікаційної системи можна прослідкувати шляхом аналізу місця суб'єкта господарювання у різних рейтингах та конкурсах, що відображає налагодження зв'язків зовнішнього та внутрішнього середовищ. Оцінку дієвості комунікаційної системи можемо здійснити за такими параметрами, як: - асортиментна політика як індикатор клієнтоорієнтованості; - надійність банківської послуги; - фінансово-економічні результати діяльності; - сервісне обслуговування; - привабливість банку з позицій клієнтів.

Асортимент банку проаналізуємо у порівнянні з основними конкурентами – лідерами ринку за кількістю депозитних продуктів та пропонованих типів кредитів для різних груп клієнтів, не враховуючі базові послуги банків, які є стандартами їхньої діяльності (таблиця 2.4).

Таблиця 2.4 Кількість послуг банків-конкурентів

Критерії оцінки	Одиниці виміру	ПриватБанк	Ощадбанк	Райффайзен Аваль	Укрсиббанк	ПУМБ
Асортимент (середнє значення)						
- депозитні продукти	Шт.	11	10	18	9	10
фізичні	Шт.	8	3	4	4	4

особи						
малий та середній бізнес	Шт.	3	7	14	5	6
- кредитні послуги	Шт.	18	16	12	13	14
фізичні особи	Шт.	6	9	5	5	8
малий та середній бізнес	Шт.	12	7	7	8	16

Джерело: [55]

Отже, можемо визначити конкурентною перевагою «ПУМБ» надання кредитних продуктів для малого та середнього бізнесу. За кількістю пропонованих послуг банк займає середні конкурентні позиції, які можуть бути покращені за рахунок удосконалення та налагодження більш ефективної комунікаційної системи.

За рейтингом стійкості банків ПУМБ займає 6-ту позицію та в загальному рейтингу отримав оцінку – 3,79 у 2020 році (таблиця 2.5).

Таблиця 2.5 Рейтинг стійкості банків у 2020 році [4]

№	Банк	Загальний рейтинг	Стресостійкість	Лояльність вкладників	Оцінка аналітиків	Місце в рейтингу по депозитах фізосіб
1	Райффайзен Банк	4.44	4.2	4.5	4.78	4
2	ОТП Банк	4.08	4	3.9	4.56	10
3	Креді Агріколь Банк	4.04	3.9	3.9	4.56	12
4	Кредобанк	3.88	3.5	4.3	4	13
5	Укрсиббанк	3.86	3.6	3.9	4.44	9
6	ПУМБ	3.79	3.2	4.4	4.11	5
7	Альфа-Банк	3.60	3.2	3.8	4.22	3
8	Універсал Банк	3.58	2.6	4.9	3.56	6
9	Приватбанк	3.53	3.5	3.1	4.33	1
10	Прокредит Банк	3.49	3.5	3	4.33	16

Структура рейтингу відображає стресостійкість компанії (таблиця 2.6) та лояльність вкладників (таблиця 2.7). Таблиця 2.6 Характеристика стресостійкості «ПУМБ» у 2020 році

Стресостійкість	бали	
Загальний бал	3.2	
Залежність від вкладів фізосіб	32.3	4
Якість фондування	1	
Прибутковість	3.33%	5
Ліквідність	6.61%	2
Достатність капіталу	10.7%	3
Масштаб діяльності банку	4.6	

У дослідження ефективності комунікаційної політики банку на ринку важливо дослідити лояльність вкладників за методикою, яка оцінює наскільки споживачі надають перевагу послугам досліджуваного банку у порівнянні з конкурентами (таблиця 2.7).

Таблиця 2.7 Характеристика лояльності вкладників «ПУМБ» у 2020 році [4]

Лояльність вкладників	бали	
Загальний бал	4.4	
Частка банку на ринку роздрібних депозитів	4,45%	5
Абсолютний зростання роздрібного портфеля вкладів за квартал	1214,09 млн грн	4.5
6,36 млн долл		
Відносне зростання роздрібного портфеля вкладів за квартал	7,1% грн	3.5
1,39% долл		
Досвід роботи на ринку	з 1991-12-23	5
Платіжна репутація банку	тд-	4

За даними, наведеними у таблиці 2.7, спостерігаємо поступове зростання лояльності вкладників – зростання як абсолютного, так і роздрібного портфеля вкладів. Проте платіжна репутація банку та частка на ринку залишаються невисокими.

Одним з найбільш ефективних рейтингів, котрі показують ефективність комунікаційної політики та менеджменту, є рейтинг надійності. У 2020 році цей рейтинг був наступним:

- 1) Райффайзен банк Аваль,
- 2) Креді Агріколь Банк,
- 3) Укрсиббанк,
- 4) Ситибанк,
- 5) ІНГ Банк Україна,
- 6) Ощадбанк,

- 7) Укрексімбанк,
- 8) Укргазбанк,
- 9) ПроКредит Банк,
- 10) Кредобанк,
- 11) ОТП Банк,
- 12) ПУМБ,
- 13) ПриватБанк,
- 14) Правекс-банк,
- 15) Альфа-Банк,
- 16) Таскомбанк.

Щодо фінансово-економічних результатів, то згідно індексу ефективності банків в умовах обмежених можливостей та цифровізації, ПУМБ належить до ТОП-3 банків, які здатні генерувати прибуток та ефективно використовувати активи за умов кризи. Трійка лідерів рейтингу виглядає таким чином:

- 1) КБ «ПРИВАТБАНК»;
- 2) АТ «ПУМБ»;
- 3) АТ «АЛЬФА-БАНК».

Динаміка показника фінансового стану свідчить про ефективну комунікаційну політику у 2020 році. Лідерами за цим показником на ринку банківських послуг стали: «ПриватБанк» (+12 позицій), «ГЛОБУС» (+11 позицій), «Креді Агріколь Банк» (+9 позицій), «ПУМБ» (+8 позицій), «Банк Кредит Дніпро» (+6 позицій), «ПриватБанк» (+5 позицій).

ПУМБ отримав номінації «Ощадний банк для бізнесу-2021» (за критерієм абсолютного приросту гривневих коштів юридичних осіб за січень-листопад 2020 року) та «Прибутковий банк 2021» (за критерієм розміру прибутку за січень-листопад 2020 року) у рейтингу «Банки України 2021» організованому «Фінансовим клубом» і видавництвом «Юридична практика».

Ключовими індикаторами, що оцінювались, були динаміка активів, тенденції депозитного та кредитного портфелів, отриманий прибуток за рік, а також тенденції зміни портфеля платіжних карток.

ПУМБ увійшов у трійку лідерів за обсягом чистого прибутку після оподаткування, поступившись місцем банкам «Приватбанк» і «Райффайзен Банк Аваль», та піднявшись на одну сходинку вище у порівнянні з попереднім періодом.

Про налагоджену систему менеджменту та комунікацій засвідчують ще й такі фінансові результати діяльності ПУМБ на ринку банківських послуг, як:

- 7 місце за розміром активів серед українських банків;
- 9 місце за рейтингом фінансового здоров'я серед вітчизняних банків;
- зростання активів на кінець 2020 року на 35,8%, що показало ефективність взаємодії комунікації під час кризи;
- збереження позицій за прибутковістю на рівні 2019 року;
- приналежність до ТОП-50 найважливіших платників податків в Україні у 2020 році.

Банк демонструє стабільне зростання за різними індикаторами, зокрема:

- у 2021 році отриманий заробіток є на 46,5% вищий за аналогічний період попереднього року та становить 3,02 млрд грн;
- операційний операційний дохід зріс з 5,68 млрд. грн у 2020 році до 7,6 млрд грн у 2021 році;
- кредитний портфель зріс на 31% та дорівнює 49,3 млрд гривень;
- активи банку становлять 106,3 млрд грн та зросли на 41%, а зобов'язання – 94,9 млрд гривень, що на 45% більше з початку року;
- коштів клієнтів збільшилось на 47% і досягли рівня 84,5 млрд гривень;
- власний капітал банку у 2021 році становить 11,38 млрд грн;
- ліквідність банку в іноземній валюті (LCR) складає 209,7%, у загальному в валютах – 166,6%, при нормативному значенні – 100%;
- індикатор чистого стабільного фінансування (NSFR) склав 137,7%, за нормативного значення 80%;
- індикатор достатності регулятивного капіталу досліджуваного банку становить 15,1% (норматив – 10%);
- індикатор достатності власного капіталу дорівнює 11,2%, що перевищує нормативний показник, який повинен становити не менше 7%.

Для аналізу ефективності комунікаційної політики важливо проаналізувати місце ПУМБ за народним рейтингом, який формується на платформі «Мінфіну», на основі відгуків відвідувачів про сервіс банку (таблиця 2.8). Таблиця 2.8 «Народний» рейтинг банків [4]

Місце в рейтингу	Назва банку	Середня оцінка	Вирішено проблем	Зараховано відгуків
1	monobank	3.03	708 із 930	1933
2	А-Банк	2.68	249 із 303	747
3	sportbank	2.36	74 із 116	232
4	Альфа-Банк	2.44	897 із 1239	3239
5	Прокредит Банк	3.43	0 із 0	131
6	Восток Банк	2.85	18 із 34	124
7	Глобус	2.93	1 із 8	100
8	Таскомбанк	2.45	141 із 181	401
9	Мегабанк	2.85	28 із 33	149
10	Укргазбанк	2.21	63 із 119	498
11	Південний	2.52	12 із 42	198
12	Кредобанк	2.21	57 із 77	285
13	Приватбанк	2.26	1943 із 3336	10015
14	Ощадбанк	2.15	1136 із 1802	4527
15	Універсал Банк	2.48	32 із 40	172
16	Укрексімбанк	2.26	—	174
17	Креді Агріколь Банк	1.81	1 із 6	227
18	Банк Кредит Дніпро	2.64	50 із 82	359
19	Ідея Банк	2.07	134 із 239	743
20	Райффайзен Банк	1.94	123 із 456	1284
21	ПУМБ	2.15	129 із 458	1528
22	Сбербанк	2.21	—	240

За цим рейтингом ПУМБ займає аж 21 позицію. Його складено на основі 1528 відгуків про сервіс (з них позитивних відгуків 35%) та враховуючи оцінку 458 проблем, з яких вирішено лише 129. Вважаємо, що саме цей рейтинг вказує напрями вдосконалення менеджменту банку та визначає вектори розвитку його комунікаційної політики.

У цьому напрямку правильним є розвиток «комплаєнс системи» управління ризиком, яка спрямована на вирішення проблем, які впливають на імідж та рейтинг підприємства.

У загальному можемо визначити, що ПУМБ є одним з найбільших українських банків з приватним капіталом, якому довіряє більше ніж 1,6 млн

клієнтів – фізичних осіб та 83 тис. корпоративних клієнтів, серед яких 40 зі 100 найбільших компаній України є клієнтами цього банку.

Такий результат свідчить про ефективні структурні зв'язки в бізнесмоделі, дієву комунікаційну політику та розроблений механізм реагування на зовнішні виклики, що було продемонстровано під час коронакризи.

Висновки до розділу

ПУМБ – це акціонерне товариство, яке контролюється групою СКМ, до якого належать більш ніж 100 компаній з різних сфер національної економіки. ПУМБ здійснює діяльність відповідно до цілей сталого розвитку, що знайшло відображення у принципах управління Корпоративного кодексу. Наразі ПУМБ є одним з найбільших українських банків з приватним капіталом, якому довіряє більше ніж 1,6 млн клієнтів – фізичних осіб та 83 тис. корпоративних клієнтів, серед яких 40 зі 100 найбільших компаній України є клієнтами цього банку.

У 2020 році банку вдалося покращити та примножити фінансові показники діяльності, навіть незважаючи на зниження обсягів кредитування у національній економіці: чистий прибуток досліджуваного банку становив більш ніж 2,6 млрд грн, з яких 900 млн грн – це результати діяльності корпоративного бізнесу банку. Приріст результатів діяльності та зростання спостерігалось за сегментами малого бізнесу, середніх та великих корпоративних клієнтів. У загальному приріст становив 2 млрд грн. Кількість клієнтів збільшилась на 11 тис. компаній.

Запорукою успіху покращення комунікації та, як наслідок, прибутковості став системний підхід до реалізації цифрових рішень у бізнес-процесах та реалізація перспективних ініціатив. Основними ефектами втілення цифрових рішень у системі управління та механізми комунікаційних зв'язків було покращення показника клієнтозадоволеності та лояльності до банку NPS (Net Promoter Score) на 25% та зростання рівня швидкості адаптації до змін системи управління на 40%.

Оцінку дієвості комунікаційної системи здійснено за такими параметрами: асортиментна політика як індикатор клієнтоорієнтованості; надійність банківської послуги; фінансово-економічні результати діяльності; сервісне обслуговування; привабливість банку з позицій клієнтів. Основними проблемами банку, які потребують вирішення у сфері комунікаційної політики є відгуки клієнтів згідно Народного рейтингу, що відображає вектори необхідних змін.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ КОМУНІКАЦІЙНОЇ ВЗАЄМОДІЇ

3.1. Методи побудови успішних міжперсональних комунікацій

У попередньому розділі нами було встановлено, що АТ «ПУМБ» має розгалужену і налагоджену систему комунікацій. Крім того, на відміну від більшості вітчизняних банків, ПУМБ планомірно розширює мережу своїх відділень. Їх кількість станом на 01 січня 2021 року становила 224. Це позитивний і досить унікальний показник для вітчизняного банківського сектора. Річ у тім, що більшість банків з тих чи інших міркувань скорочують кількість своїх регіональних підрозділів.

За даними НБУ протягом 2020 року банки в Україні закрили 868 відділень (а в 2019 році їх кількість зменшилась на 507). Відповідно, на кінець 2020 року їх залишилось 7134. «Лідером» цієї тенденції є Ощадбанк (Таблиця 3.1).

Разом з тим, інші банки відкрили за цей же період сумарно 79 нових відділень. Зокрема:

- Укргазбанк (26);
- ПУМБ (16);
- Акордбанк (8);
- А-Банк (7);
- банк «Січ» (6);
- банк «Альянс» (5) [55].

В даному контексті важливо відзначити наступне. Банк ПУМБ, розширюючи мережу власних філій у регіонах отримує певні переваги.

Робота «вживу» з клієнтами, а не онлайн, забезпечує:

- безпосереднє спілкування;
- можливість індивідуального підходу до споживача;
- краще розуміння потреб;
- більше можливостей для впливу на його рішення.

З іншого боку, вигоди від цих переваг можуть бути повною мірою отримані лише за умови, коли працівники банку матимуть належні навички ефективного міжперсонального спілкування.

Таблиця 3.1 Банки, які закрили найбільшу кількість відділень у 2020 р.
[55]

№	Банк	Динаміка (скорочення)
1	Ощадбанк	- 490
2	Приватбанк	- 211
3	Райффайзен Банк Аваль	- 100
4	Альфа-Банк	- 39
5	Сбербанк	- 16
6	ТАСкомбанк	- 16

З цією метою, а також для підвищення ефективності комунікаційної взаємодії між працівниками банку (як управлінського, так і неуправлінського персоналу) пропонуємо запровадити у діяльність ПУМБ ряд методик. Перш за все мова йде про модель С.А.Л.Л.Е.Р. та модель конфліктного спілкування М. Гоулстона.

Модель С.А.Л.Л.Е.Р. [78] містить у собі набір ключових рекомендацій, які мають принципове значення при побудові міжперсональних комунікацій чи у сфері виконання поставлених завдань, чи з позицій реалізації управлінських функцій.

Необхідно пам'ятати про вагомість вибору адекватного каналу зв'язку чи їх комбінації (аудіальний, візуальний, кінестетичний). Також у комунікаціях вкрай важливо враховувати імовірний вплив бар'єрів (шумів), адже вони можуть кардинально спотворити початкове значення повідомлення. Як мінімум необхідно уникати двозначних, маловідомих слів та стежити за власними невербальними сигналами щодо їх поєднання із бажаним для нас змістом повідомлення і впливом на співрозмовника. Щодо комунікаційних бар'єрів, то необхідно враховувати:

- індивідуальні особистісні відмінності і відмінності у сприйнятті;
- емоційні бар'єри;

- культурні відмінності;
- семантику (різне тлумачення одних і тих же слів) тощо.

Активне слухання (**active listening**).

Активне слухання передбачає сприйняття повідомлення і реакцій співрозмовника всіма органами чуття. Окрім повної уваги до інформації, важливо, щоб «активний слухач» також демонстрував свою увагу до мовця – інакше оратор може зробити висновок, що те, про що він говорить, нецікаве для слухача. Інтерес можна передати доповідачеві, використовуючи як вербальні, так і невербальні повідомлення, наприклад, підтримувати зоровий контакт, кивати головою, посміхатися, погоджуючись, щоб заохотити співрозмовника продовжувати. Отримуючи такий «зворотній зв'язок», людина, яка говорить, зазвичай відчувається комфортніше, а отже, їй легше спілкуватися відкрито та чесно. [70]

Тут важливі, як мінімум, два моменти. У випадку необхідності передати повідомлення, особливо якщо воно досить об'ємне (доповідь на нараді, промова тощо), доречно попередньо сформулювати стислий виклад цієї інформації у вигляді тез. Так легше її відтворити, а також завчасно зрозуміти, які деталі слід відкоригувати.

У випадку сприйняття інформації, ведення нотаток сприяє кращому розумінню інформації, її сприйняттю, а також це демонструє зацікавленість у повідомленні відправника.

Емпатія (**empathy**).

Розуміння емоцій інших людей є ключовим навиком на робочому місці. Це може дозволити нам вирішувати конфлікти, будувати більш продуктивні команди та покращувати наші відносини з колегами, клієнтами та клієнтами.

У найпростішій формі емпатія — це здатність розпізнавати емоції в інших і розуміти точку зору інших людей щодо конкретної ситуації. У найбільш розвиненому вигляді емпатія дозволяє використовувати це розуміння, щоб покращити настрій інших людей і підтримати їх у складних ситуаціях.

Емпатію часто плутають із симпатією, але це не одне й те саме. Емпатія має

більш усвідомлений, раціональний характер. Під час комунікацій емпатія означає усвідомлене співпереживання ситуації разом із співрозмовником. За словами впливового психолога Деніеля Гоулмана, емпатія є одним із п'яти ключових компонентів емоційного інтелекту – життєво важливої лідерської майстерності. [76]

Повторювання (**repetition**).

Для ефективних комунікацій важливий акцент на тих моментах, які мають принципове значення. Наголошування на них привертає увагу слухача. Крім того, повторювання окремих слів, думок мовця у формі запитань, уточнень демонструє увагу до нього, сприяє формуванню більш позитивної атмосфери комунікацій, а також дозволяє краще зрозуміти зміст повідомлення, яке він передає.

Розглянемо найважливіші бар'єри, причиною яких є індивідуальні відмінності особистостей та сприйняття.

- Індивідуальні риси особистості, які стають бар'єром міжособистісного спілкування, включають: низьку спроможність пристосовуватися (нервовість, сумніви в самому собі, часті зміни настрою), брак товариськості (сором'язливість, скромність, замкнутість), брак сумлінності (імпульсивність, безпечність, безвідповідальність), незговірливість (незалежність, холодність, грубість) і низьку інтелектуальну відкритість (занудність, брак уяви, буквалізм). Інтроверти більшою мірою схильні бути тихими і неемоційними. Догматики - негнучкі, вони схильні сприймати або не сприймати інших залежно від того, поділяють чи не поділяють вони їхню відданість загальноприйнятим авторитетам або їхнім переконанням. Особи з низьким рівнем когнітивно-морального розвитку, що пов'язано з крайнім ступенем зосередження на собі («Це правильно, бо це добре для мене»), зазвичай чинять опір міжособистісному спілкуванню.
- Помилки сприйняття включають: перцепційний захист (самозахист від небезпечних ситуацій, ідей, об'єктів), створення стереотипів (приписування комусь певних властивостей виключно на основі того, що дана особа належить до тієї чи іншої категорії), ефект ореола (оцінювання іншої особи виключно на основі враження - позитивного чи негативного, яке вона справляє),

проектування (схильність людей бачити в інших свої власні риси) та ефект високих очікувань (попередні очікування накладають відбиток на те, як сприймаються події, об'єкти та люди). Особи, які роблять фундаментальні помилки сприйняття (недооцінка впливу ситуаційних чи зовнішніх причин поведінки та переоцінка впливу особистих причин поведінки при намаганні зрозуміти, чому люди чинять саме так, а не інакше), менш схильні до ефективного спілкування. Ця помилка надто часто призводить до того, що при спілкуванні людині безпідставно дорікають чи хвалять її за результати, яких вона насправді не досягла. [38]

Врахування цих потенційних бар'єрів у комунікаціях дозволить працівникам ПУМБ більш гнучко і ефективно спілкуватись із клієнтами. Однак, крім бар'єрів, що пов'язані із переважно психологічними відмінностями людей, у практичній діяльності менеджерів чи рядових працівників ПУМБ можуть траплятися ситуації «екстремальні», спричинені емоційними та/або конфліктними факторами. Для вироблення навичок кризових комунікацій може бути корисною методика конфліктного спілкування Марка Гоулстона.

Етап 1. Необхідно усвідомити, що агресивний співрозмовник не спроможний зараз мислити раціонально. А причини його агресії далеко не завжди в теперішніх подіях, зазвичай вони приховані в минулому. Тому суперечки чи спроби переконати його не мають сенсу.

Етап 2. Визначте модель поведінки агресивного співрозмовника. Яка його «стратегія», тобто як намагається вивести з рівноваги - прагне налякати, розізлити, звинуватити, роздратувати чи засоромити. Зрозумівши модель поведінки співрозмовника-агресора, легше зосередитися і контролювати розмову, а також обрати стратегію протидії.

Етап 3. Важливо усвідомити, що не ви причина агресії співрозмовника. Його вчинки і слова на вашу адресу - це швидше прихована інформація про самого себе. Зберігайте спокій і раціональне мислення.

Етап 4. «Розмовляючи із безумцем, «пориньте» у його безумство... Насамперед примиріться з тим, що ця особа не винна. Не

засуджуйте її, а спробуйте зрозуміти, що приховано за такою поведінкою». [17, с. 20]

Етап 5. Продемонструйте співрозмовникові, що ви на його боці, ви не ворог: спокійно та емпатійно вислухайте його. Необхідно уникати атак у відповідь.

Етап 6. Коли хвиля агресії у співрозмовника спаде, важливо вивести діалог у раціональну, контрольовану форму.

Всі рекомендовані заходи покликані підвищити ефективність комунікаційної взаємодії у рамках управлінської діяльності та контактів працівників із клієнтами на рівні окремих відділень банку ПУМБ.

3.2. Застосування мобільних додатків і сервісів для поліпшення організаційних комунікацій

У 2018 році лише 25% працівників працювали з дому хоча б іноді, і лише 2% працювали виключно вдома п'ять і більше днів на тиждень. У квітні 2020 року приблизно 62% американських працівників працювали віддалено у відповідь на пандемію. Цей раптовий і різкий перехід до віддаленої роботи надзвичайно вплинув на спілкування на робочому місці. А працівники не бажають повертатися до старого способу роботи. Дослідження показують, що 74% співробітників США і Великобританії вирішують більше взаємодіяти в цифровому форматі після повернення на своє робоче місце, оскільки це більш ефективно. Тому організаціям важливо використовувати новітні технології та передовий досвід, щоб не відставати від зростаючих вимог дистанційної роботи. [72]

Коронавірусна криза підняла питання важливості внутрішньої комунікації на інший рівень. Ефективна комунікація – це фундамент, який поєднує людей, створює відчуття спільноти та інтегрує організації. Наявність цифрових сервісів для співробітників (*employee apps*) дозволила багатьом компаніям залишатися дієздатними, щодня тримати працівників у курсі новин і швидко та ефективно впроваджувати необхідні корпоративні завдання.

Які переваги таких сервісів? Додаток для співробітників - це платформа для внутрішнього спілкування. Він зосереджений на мобільному каналі, зокрема, і має бути доступним для всіх співробітників, як правило, як на корпоративних, так і на приватних пристроях. Мобільні додатки для співробітників не тільки усувають бар'єр доступу для спілкування, але й також допомагають краще інтегрувати співробітників, порівняно з більш звичними цифровими платформами для спілкування.

Під час планування та реалізації контент-стратегії банку метою має бути задоволення інтересів і цілей компанії та співробітників. Найважливіший вміст і варіанти можливого використання мобільних додатків для співробітників ПУМБ можуть бути спрямовані на чотири ключові області: комунікація, взаємодія, послуги та знання.

Цифрові додатки дозволяють спілкуватися у двох основних напрямках. Співробітники матимуть можливість легко давати зворотній зв'язок, щоб організація могла розвиватися краще та швидше. Як наслідок, здатність брати активну участь і по-справжньому бути почутим призведе до вищого ступеня залучення співробітників у бізнес-процеси.

Напрямки реалізації:

- питання до керівництва (публічні чи анонімні);
- зворотній зв'язок через опитування співробітників;
- цифровий супровід важливих подій (онлайн опитування, голосування, запитання);
- підвищення чіткості взаємодії між підрозділами;
- онлайн дошка оголошень;
- думки, ідеї працівників (цифрове поле пропозицій); - розіграші, конкурси тощо.

Знання

Доволі часто мобільні додатки для співробітників вважаються чистими «додатками новин». Але така орієнтація обмежує потенціал і актуальність для співробітників, а також переваги для компанії. На відміну від новин, знання та інформація, які є постійно діючими, мають бути добре структурованими та

легко доступними. Потенціал додатків може використовуватись для консультування з професійних питань.

Напрямки реалізації:

- плани оперативних (нестандартних) заходів та контактні особи;
- часто запитувані теми (персонал, інформація про місцезнаходження);
- важливі кампанії, проекти та події;
- інформація про сервіси та послуги;
- уніфіковані шаблони та документи.
- навчальний контент (курси, короткі відео).

Сервіси

Цей варіант використання зосереджено на практичній користі для співробітників у їх індивідуальній щоденній роботі. Ті, хто вміє виконувати рутинні завдання, є більш незалежними, а отже, вимагають менше зусиль для внутрішніх служб.

Напрямки реалізації:

- телефонний довідник;
- графік замін;
- стан досягнення індивідуальних цілей;
- інформація про знижки (пільги) для співробітників;
- графік відпусток;
- можливість спільного використання автомобілів.

Комунікації

Центральними варіантами використання є поширення важливої корпоративної інформації або локальних повідомлень у межах підрозділів. Це не завжди повинно бути поширено зверху вниз. Як результат, хороший додаток повинен підтримувати різні формати.

Напрямки реалізації:

- сприяння розумінню стратегії: пояснення бачення, цілей і цінностей, використання історій, щоб зробити ці пояснення дієвими і зручними для співробітників.
- допомога співробітникам у формуванні уявлення про свою компанію в

прямому сенсі цього слова: за допомогою фотографій і відео (багато співробітників, мабуть, ніколи не бачили свого генерального директора наживо або на відео).

- поширення важливої, актуальної інформації в режимі реального часу;
- зворотний зв'язок з працівниками і прозора реакція на нього;
- комунікації між відділами (або каналами) для цільової групи.
- поєднання обов'язкових і добровільних каналів;
- підтримка оперативної комунікації (наприклад, у тимчасовій команді);
- індивідуальне спілкування у важливі моменти (адаптація нових працівників).

У результаті огляду ринку нами було відзначено ряд мобільних додатків, котрі можуть бути застосовані для підвищення ефективності організаційних комунікацій в банку ПУМБ.

Microsoft Teams

Формат: Онлайн, мобільні програми для iOS та Android.

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

Особливі можливості Microsoft Teams:

- Інтегрований з усіма програмами Microsoft.
- Єдина платформа для всіх видів спілкування (чат і відео).
- Простий і зручний у налаштуванні. Ціна: 5 доларів США за користувача на місяць.

Yammer

Формат: Онлайн, мобільні додатки для iOS та Android.

Yammer - це корпоративна соціальна мережа та програмне забезпечення для спілкування в команді, яке дозволяє членам команди легко співпрацювати в різних відділах, регіонах, проектах і бізнес-додатках. Особливі можливості

Yammer:

- Зручне створення груп, які відповідають вашому проекту та інтересам;
- Отримуйте відповіді на запитання, навіть якщо не знаєте, кого запитати;
- Збереження всіх важливих файли в контексті, з можливістю їх додавання їх до чатів.

Ціна: 5 доларів США за користувача на місяць.

Jostle

Формат: Онлайн, мобільні програми для iOS та Android.

Jostle пропонує зручні візуалізації, які можуть допомогти спростити складні процеси. Наприклад, дозволяє створити матрицю, щоб показати, хто чим займається у вашій команді. Він також дозволяє фільтрувати Мобільні додатки, проаналізовані щодо застосування в ПУМБ співробітників за місцем розташування, командою та іншими розумними категоріями пошуку. Ще одна перевага полягає в тому, що експерти з теми можуть керувати своєю спільною бібліотекою ресурсів, не покладаючись у цьому на ІТ-відділ.

Особливі характеристики Jostle: • Отримайте повне право власності на свій вміст без залучення ІТ • Таргетований вміст гарантує, що ви бачите лише релевантний для вас вміст. • Програма автоматично оновлюється кожні 2 тижні
Ціноутворення: узгодження із розробником.

Smarp

Формат: Онлайн, мобільні додатки для iOS та Android Smarp - це додаток для обміну повідомленнями для співробітників, яка допомагає забезпечити кожного члена команди відповідним контентом, незалежно від того, перебуває він на робочому місці чи в дорозі. Можливість підключатися та співпрацювати один на один або в групі за допомогою вбудованих функцій чату платформи. Дозволяє використовувати безпечну передачу для надсилання файлів, зображень, відео.

Особливі характеристики Smarp:

- Спілкування з членами команди, незалежно від того, де вони перебувають.

- Фільтрування вмісту за значенням, відділом, місцем розташування, мовою тощо

- Доступ до Smarp за допомогою особистої електронної пошти або номера телефону. Ціноутворення: узгодження із розробником.

SocialChorus

Формат: Онлайн, мобільні програми для iOS та Android. Комунікаційна платформа SocialChorus є ще одним із додатків внутрішньої комунікації із працівниками. Акцент – інтеграція співробітників.

Особливі характеристики SocialChorus:

- Моніторинг зацікавленості і настроїв у команді.
- Розумний пошук у всіх системах, службах і ресурсах.
- Таргетована інформація для всіх членів команди.

Ціноутворення: узгодження із розробником, щоб отримати індивідуальну ціну.

Workvivo

Формат: Інтернет, мобільні програми для iOS та Android. Workvivo пропонує інтуїтивно зрозумілий інструмент внутрішньої комунікації, який дозволяє командам залишатися залученими. Співробітники можуть ділитися вмістом і взаємодіяти з ним за допомогою персоналізованих каналів активності, лайкаючи, коментуючи та ділитися оновленнями з членами своєї команди.

Особливі характеристики Workvivo;

- Важливу інформацію можна транслювати кожному
- Зменшує залежність від електронної пошти
- Моніторинг активності працівників.

Ціноутворення: узгодження із розробником, щоб отримати індивідуальну ціну.

Остаточний вибір, очевидно, залежатиме від менеджменту АТ «ПУМБ», однак застосування сучасних цифрових технологій є одним з ключових джерел підвищення ефективності комунікацій і конкурентоспроможності організації загалом.

Висновки до розділу

Банк ПУМБ, володіючи достатньо широкою мережею філій, може отримати із цього ряд переваг завдяки можливості безпосереднього спілкування із клієнтами, індивідуального підходу, кращого розуміння їх потреб, можливостей впливу на їх рішення.

Щоб отримати більше шансів на реалізацію цих переваг, необхідно підвищувати якість міжперсональної взаємодії. У даному контексті, важливими, на нашу думку є:

1) застосування методики C.A.L.L.E.R. (універсальний набір критеріїв ефективних комунікацій);

2) використання моделі конфліктного спілкування М. Гоулстона, що спрямована на мінімізацію екстремального емоційного впливу на працівників у процесі спілкування.

Ці ж технології крім взаємодії з клієнтами є важливими і у процесі управлінської діяльності, контактів між керівниками і підлеглими. Ще одним важливим напрямком поліпшення комунікацій в банку ПУМБ є застосування сучасних технологічних рішень – мобільних додатків для персоналу. Проаналізовані наявні на ринку пропозиції і запропоновано ряд додатків, котрі можуть за відносно невеликої ціни підвищити якість внутрішніх комунікацій у банку ПУМБ.

Покращуючи внутрішню комунікацію, ПУМБ зможе краще досягати економічних цілей, таких як підвищення відданості, мотивації та гнучкості роботи своїх співробітників. Крім того, існують такі оперативні цілі, як створення більш ефективних кадрових процесів і самообслуговування співробітників з такими функціями, зокрема, як мобільні запити на відпустку та планування змін. Співробітники набагато більше зацікавлені в контенті, який впливає на їх безпосереднє робоче оточення та повсякденну роботу.

ВИСНОВКИ

Комунікації – невід’ємна складова управлінського процесу. Їх роль кардинально зросла протягом останніх десятиліть, що пов’язано із суттєвими змінами в соціально-економічному житті глобальної економіки та країн зокрема.

Особливу роль відіграла цифрова революція (або Третя промислова революція), у рамках якої інформація і технології обміну нею, тобто комунікації, стали невід’ємними складовими виробничих і управлінських процесів.

Можна виділити такі основні підходи до тлумачення сутності комунікацій: управлінський; функціональний; ціннісний; гуманістичний; маркетинговий.

Комунікація – складний динамічний процес, який охоплює такі основні компоненти, як відправник, повідомлення, канал зв’язку, отримувач, зворотний зв’язок. Ця класифікація має універсальний характер, оскільки може бути задіяна до описання різних видів комунікацій – від міжперсональних до міжорганізаційних.

Комунікація – багатогранне явище, ефективність якого залежить від ситуативного складного набору факторів, серед яких можна виділити:

- чинники міжособистісного впливу (переважно психологічного, поведінкового характеру);

- фактори соціальної взаємодії, наприклад, відповідні моделі комунікаційних мереж.

Комбінація вищезгаданих факторів визначає успіх комунікацій, надійність інформаційного обміну і отримання бажаних результатів (у тому числі – реакцій з боку членів організації).

Ефективність управлінських і міжперсональних комунікацій є однією з головних передумов успіху організації, забезпечення її конкурентоспроможності.

Перший Український Міжнародний Банк (ПУМБ) – акціонерне товариство, яке контролюється групою СКМ, до складу якої входять більше,

ніж 100 компаній з різних сфер національної економіки. ПУМБ здійснює діяльність відповідно до цілей сталого розвитку, що знайшло відображення у принципах управління Корпоративного кодексу.

На даний час АТ «ПУМБ» є одним з найвпливовіших українських банків з приватним капіталом. Користувачами банку наразі є 1,6 млн клієнтів – фізичних осіб та 83 тис. корпоративних клієнтів (серед яких 40 зі 100 найбільших компаній України).

У 2020 році банку вдалося покращити та примножити фінансові показники діяльності, навіть незважаючи на зниження обсягів кредитування у національній економіці: чистий прибуток досліджуваного банку становив більш ніж 2,6 млрд грн, з яких 900 млн грн – це результати діяльності корпоративного бізнесу банку. Приріст результатів діяльності та зростання спостерігалось за сегментами малого бізнесу, середніх та великих корпоративних клієнтів. У загальному приріст становив 2 млрд грн. Кількість клієнтів збільшилась на 11 тис. компаній.

Запорукою успіху покращення комунікації та, як наслідок, прибутковості став системний підхід до реалізації цифрових рішень у бізнес-процесах та реалізація перспективних ініціатив. Основними ефектами втілення цифрових рішень у системі управління та механізми комунікаційних зв'язків було покращення показника клієнтозадоволеності та лояльності до банку NPS (Net Promoter Score) на 25% та зростання рівня швидкості адаптації до змін системи управління на 40%.

Оцінку дієвості комунікаційної системи здійснено за такими параметрами: асортиментна політика як індикатор клієнтоорієнтованості; надійність банківської послуги; фінансово-економічні результати діяльності; сервісне обслуговування; привабливість банку з позицій клієнтів. Основними проблемами банку, які потребують вирішення у сфері комунікаційної політики є відгуки клієнтів згідно Народного рейтингу, що відображає вектори необхідних змін.

Банк ПУМБ, володіючи достатньо широкою мережею філій, може отримати із цього ряд переваг завдяки можливості безпосереднього спілкування із клієнтами, індивідуального підходу, кращого розуміння їх потреб, можливостей впливу на їх рішення.

Щоб отримати більше шансів на реалізацію цих переваг, необхідно підвищувати якість міжперсональної взаємодії. У даному контексті, важливими, на нашу думку є:

- 1) застосування методики C.A.L.L.E.R. (яка являє собою універсальний набір критеріїв ефективних комунікацій, котрий стосується як між персональних, так і організаційних процесів);
- 2) використання моделі конфліктного спілкування М. Гоулстона, що спрямована на мінімізацію екстремального емоційного впливу на працівників у процесі спілкування.

Ці ж технології (методики) крім взаємодії з клієнтами є важливими і у процесі управлінської діяльності, контактів між керівниками і підлеглими. Ще одним важливим напрямком поліпшення комунікацій в банку ПУМБ є застосування сучасних технологічних рішень – мобільних додатків для персоналу. Проаналізовано наявні на ринку пропозиції і запропоновано ряд додатків, котрі можуть за відносно невеликої ціни підвищити якість внутрішніх комунікацій у банку ПУМБ.

Зокрема: Microsoft Teams; Yammer; Jostle; Smarp; SocialChorus; Workvivo.

Застосування таких (або схожих) мобільних додатків зможе забезпечити банку ПУМБ ряд додаткових переваг у таких напрямках:

- загальне підвищення дієвості комунікацій;
- поліпшення взаємодії між персоналом та між підрозділами, а також сприяння інтеграції і залученості працівників;
- поширення корпоративних сервісів;
- ефективніший обмін знаннями у межах організації.

Покращуючи внутрішню комунікацію, ПУМБ зможе краще досягати економічних цілей, таких як підвищення відданості, мотивації та гнучкості

роботи своїх співробітників. Крім того, існують такі оперативні цілі, як створення більш ефективних кадрових процесів і самообслуговування співробітників з такими функціями, зокрема, як мобільні запити на відпустку та планування змін. Співробітники набагато більше зацікавлені в контенті, який впливає на їх безпосереднє робоче оточення та повсякденну роботу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Акаймова А. Комунікативні властивості іміджу та його класифікація. Віче. 2011. № 22. С. 2-5. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/viche_2011_22_2
2. Антоненко Е. В. Інновації як інструмент розвитку антикризового управління організацією. Бізнес Інформ. 2019. № 9. С. 110-116. URL: https://www.businessinform.net/article/?year=2019&abstract=2019_9_0_110_116 с.
3. Банки України. Сайт Мінфін. URL: <https://minfin.com.ua/ua/banks/>
4. Боднар А. Аналіз основних теоретичних підходів до оцінки якості організаційних комунікацій. Економічний аналіз. 2011. Вип. 9, ч. 2. С. 56-59.
5. Вишневська О.М. Етика ведення бізнесу в умовах міжнародного співробітництва. Економічний простір. 2010. №36. С. 175-182. 288 с.
6. Гарафонов О. І. Організаційна культура як елемент забезпечення стійкості функціонування механізму здійснення змін на підприємстві. Наук. вісн. Полісся. 2015. Вип. 2. С. 95-100.
7. Гарафонов О. І. Використання CRM-системи та кластеризації у маркетинговій діяльності сучасного підприємства. Науковий вісник Полісся. 2015. Вип. 3. С. 85-89. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvp_2015_3_13
8. Гарафонов О.І. Потенціал змін підприємства: науково-теоретичні та методичні підходи щодо визначення. Вісник Херсонського національного технічного університету. 2019. № 3. С. 234-238. URL: <http://journals.kntu.net.ua/index.php/visnyk/article/view/358>
9. Гарафонов О.І. Сучасний розвиток Інтернет-маркетингу. Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія : Економічні науки. 2016. № 2. С. 96-102. URL: <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/1832>
10. Горбань Ю. І. Бізнес-комунікації - рушійна сила конкурентоспроможності. Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку. 2019. № 19. С. 202-205. - URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Piir_2019_19_19
11. Гоулстон М. Як спілкуватися з психами. Харків : Моноліт, 2021. 240 с 21.
12. Демко М. Я. Формування системи маркетингових комунікацій банківських установ у мережі Інтернет: інтегрований підхід. Інвестиції: практика та досвід. 2021. № 8. С. 55–62. DOI: 10.32702/2306-6814.2021.8.55.
13. ДеЧенцо Д. А., Робінс С. П. Основи менеджменту. Київ : Основи, 2002. 671 с.
14. Дяченко Т. О. Організаційна культура: теорія і практика : монографія. К.: Логос, 2012. 323 с.
15. Єфременкова Н. Дизайн-менеджмент як інструмент підвищення конкурентоспроможності. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2020. № 3. С. 142-148. URL: <http://ir.stu.cn.ua/handle/123456789/21907?locale-attribute=uk>

16. Єфременкова Н.А. Чинники прискорення інноваційних процесів. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2019. № 4(1). С. 18-21.
17. Зайцева О.І. Трансформація управлінських концепцій в умовах ринкової самоорганізації. Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. 2014. Вип. 1(1). С. 258-263. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tpaeiv_2014_1\(1\)_45](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tpaeiv_2014_1(1)_45)
18. Зернецька О.В. Глобальна комунікація : монографія. Київ : Наукова думка, 2017. - 352 с 77
19. Кандагура К.С. Комунікативні проекти в умовах інформаційного суспільства: вітчизняні та зарубіжні моделі. Наукові розвідки з державного та муніципального управління. 2015. Вип. 1. С. 139-149. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nrzd_2015_1_17
20. Копитова І.В. Комунікації як основа механізму управління. Інноваційна http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek_2016_5-6_27
21. Королько В.Г. Зв'язки з громадськістю. Наукові основи, методика, практика. К. : ВД «Києво-Могилян. акад.», 2009. 831 с. 37. Корягіна С.В.
22. Маркетинговий аудит. К. : «Центр учбової літератури», 2014. 320 с.
23. Литвинчук А. В. Кількісні методи оцінки ефективності комунікацій підприємства. Вісник Донецького національного університету. 2010. № 2. С. 216-222. (Серія: Економіка і право)
24. Ліфінцев Д. С. Комунікаційні важелі формування і розвитку корпоративної культури. Ефективна економіка. 2015. №1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2015_1_20
25. Ложачевська О.М. Управління інноваційною економікою: стратегічні підходи до бізнес-процесів, кадрового менеджменту та конкурентоспроможності. Агросвіт. 2021. № 15. С. 14-19. 42. Ложачевська О.М.,
26. Гречан П.Ю. Інноваційна активність підприємства: аналіз існуючих підходів і методів оцінки. Економіка та держава. 2020. № 8. С. 53-55.
27. Маркіна І.А. Лідерство як феномен сучасного менеджменту. Економічний простір. 2020. № 159. С. 88-91. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros_2020_159_20_78
28. Маркіна І.А., Гарічев Ю.М. Інформаційна безпека підприємства та організаційні заходи її забезпечення. Український журнал прикладної економіки. 2019. Т. 4, № 4. С. 209-215. URL: <http://ujae.org.ua/informatsijna-bezpeka-pidpryyemstva-ta-organizatsijnizahody-yiyi-zabezpechennya/>
29. Маркіна І.А., Дячков Д.В. Основи формування системи менеджменту інформаційної безпеки підприємства. Проблеми і перспективи розвитку підприємництва. 2016. № 3(1). С. 80-88 . URL: http://dspace.pdaa.edu.ua:8080/jspui/bitstream/123456789/3092/1/piprp_2016_3%281%29__18.pdf

30. Марковець О. Консолідація інформації про діяльність учасників групи в соціальній мережі Facebook . Вісник Книжкової палати. 2019. № 6. С. 22- 27. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vkp_2019_6_7
31. Марковець О.В. Використання новітніх технологій для забезпечення комунікації сфері менеджменту організації. Стандартизація. Сертифікація. Якість. 2019. № 6. С. 7-18. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ssia_2019_6_4
32. Міхов Л.І. Фактори, що формують корпоративну культуру. Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. 2016. № 1. С. 69-74. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vbumb_2016_1_14
33. Назарова Г. В. Формування та розвиток людського капіталу корпоративних підприємств. Х.:ХНЕУ, 2006. 240 с.
34. Невальонний Є.О. Сутність комунікації як процесу у сфері управління. Наука і оборона. 2019. №2. С. 35-38. URL: <http://nio.nuou.org.ua/article/view/179792>
35. Офіційний сайт Національного банку України. URL: <https://bank.gov.ua/>
36. Офіційний сайт ПУМБ. URL: <https://www.pumb.ua/>
37. Паздерська Р.С. Визначення контенту та стратегій підвищення його ефективності у віртуальних спільнотах. Вісник Вінницького політехнічного інституту. 2021. № 3. С. 69-77. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vvpi_2021_3_11
38. Пацалюк К.О. Маркетингові комунікації в сучасному менеджменті. Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія 79 : Економічні науки. 2013. №1. С.294-295. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vzhdtu_econ_2013_1_69
39. Пічугіна Т. С. Управління змінами : навч. пос. Х.: ХДУХТ, 2017. 226 с.
40. Портрет банку. URL: <http://plus.bankografo.com/banks/pumbbank.html#charts31>.
41. Прус Л.Р. Комунікаційний менеджмент. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2019. № 1. С. 38 41. URL: http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2009_1/zmist.files/_09.pdf
42. Філіпов В.К. Комунікативні процеси в ефективному управлінні. Вісник Національного університету оборони України. 2021. Вип. 3. С. 107-114. URL: <http://visnyk.nuou.org.ua/article/view/234865>
43. Active Listening. URL: <https://www.skillsyouneed.com/ips/activelisting.html>
44. Barriers to Effective Communication. URL: <https://www.skillsyouneed.com/ips/barriers-communication.html>
45. Chappal M. How to achieve effective communication in the workplace. URL: <https://friday.app/p/effective-workplace-communication>
46. Communications management. Wikipedia. URL: https://en.wikipedia.org/wiki/Communications_management
47. Daft R. L. Management. Cengage Learning, 2010. 704 p.

48. Digital Revolution. Wikipedia. URL:
https://en.wikipedia.org/wiki/Digital_Revolution
49. Empathy at Work. Developing Skills to Understand Other People. URL:
<https://www.mindtools.com/pages/article/EmpathyatWork.htm>
50. Jones E., Watson B. Organizational Communication: Challenges for the New Century. Journal of Communication. December 2004. P. 722-750.
51. Managing Organizational Communication. URL:
<https://www.shrm.org/resourcesandtools/tools-andsamples/toolkits/pages/managingorganizationalcommunication.aspx>
52. Mühsig L. 7 Top Internal Communication Trends You Need To Think About In 2021. URL: <https://staffbase.com/blog/internal-communication-trends/>
53. Nonverbal communication. Wikipedia. URL:
https://en.wikipedia.org/wiki/Nonverbal_communication
54. Tucci L. Information Age. URL:
<https://searchcio.techtarget.com/definition/Information-Age>
55. Romford J. Communication Champion Role – Leader As Communication Champion. URL: <https://agilityportal.io/blog/communication-champion-roleleader-as-communication-champion>
56. Why HR communications deserve more attention this year. URL:
<https://firstup.io/blog/why-hr-communications-deserves-more-attention-thisyear/>