

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: «ПРОЕКТУВАННЯ КОМУНІКАЦІЙ НА ПІДПРИЄМСТВІ»

Виконав студент групи 1 ММЮД

Ступеня вищої освіти магістр

Денної форми навчання

Перетяжко Сергій Олександрович

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)

Вінниця 2022

ПЛАН

ВСТУП

1. ПОНЯТТЯ І РОЛЬ КОМУНІКАЦІЇ

2. ВИДИ І ФОРМИ КОМУНІКАЦІЙ

3. ПРОЦЕС КОМУНІКАЦІЇ

4. ОСОБЛИВОСТІ ПРОЕКТУВАННЯ МІЖОСОБОВИХ І ОРГАНІЗАЦІЙНИХ
КОМУНІКАЦІЙ

5. ВДОСКОНАЛЕННЯ ПЛАНУВАННЯ КОМУНІКАЦІЙ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ
ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

ВИСНОВКИ

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

ВСТУП

Для того, щоб ефективно виконувати свої обов'язки, менеджер має спланувати роботу об'єкта управління, організувати її, розподіливши завдання між безпосередніми виконавцями і забезпечивши їх необхідними ресурсами, зацікавити працівників у якісному виконанні дорученої роботи, проконтролювати результати, яких вони досягли і, за необхідності, внести ті чи інші корективи у їх дії. Цю роботу неможливо здійснити, якщо не скласти ясну і чітку картину щодо стану керованого об'єкта і середовища його існування, що можливо лише при наявності відповідної інформації. Отже, основою процесу управління є інформація. Вона перетворилась сьогодні у найважливіший ресурс, який дає змогу організаціям забезпечувати свій розвиток, зміцнювати свої стратегічні позиції. В умовах значного розподілу праці без своєчасного надходження інформації неможлива спільна робота. Без неї не можна сформулювати цілі, оцінити ситуацію, визначити проблеми, підготувати і прийняти рішення і проконтролювати його виконання. Лише вона дозволяє менеджерам належним чином здійснювати управлінські функції.

Серед переліку робіт, які щодня виконує менеджер, робота з інформацією займає 50-90%. Це і опрацювання документів, і заплановані та незаплановані зустрічі, і телефонні розмови, і участь у нарадах та засіданнях тощо. Вся ці дії пов'язані з комунікаціями. Комунікація – це процес передавання інформації від однієї особи до іншої (інших). Комунікаціями (спілкуванням) пронизана вся система управління організацією. Метою комунікації є розуміння, осмислення переданої інформації.

Проте комунікація не обмежується простим передаванням інформації. Вона має здійснюватися таким чином, щоб надіслана інформація впливала на поведінку того, кому вона адресована, мотивувала його до певних дій. А це можливо у тому випадку, коли обидві сторони впевнені у тому, що рішення і відповідні дії на основі даної інформації змінять ситуацію на краще. Для цього інформація має бути достовірною, своєчасною, повною і релевантною (прямо чи опосередковано стосуватися об'єкта управління).

Вимоги до інформації неоднакові на різних стадіях процесу управління. Так, при постановці цілей значення має обсяг інформації, наукова і технічна її новизна, повнота. При оцінці ситуації – структура інформації, що дає можливість використати системний підхід для аналізу ситуації. При розробці управлінських рішень – її своєчасність, повнота, можливість автоматизованої обробки тощо.

Менеджери, як звичайно, більше половини свого часу витрачають на певний вид комунікацій. Комунікації завжди стосуються двох або більше людей, тому тут інші поведінкові процеси, такі як мотивація, лідерство, групова діяльність є суттєвими. Менеджери, якщо вони хочуть бути справжніми лідерами, повинні добре освоїти комунікації.

Менеджери по всьому світу погоджуються, цю комунікації є одним із найважливіших їхніх завдань. Для них важливо передати своє бачення і цілі організації іншим. А для інших важливо спілкуватися з менеджерами, щоб краще зрозуміти, що відбувається у їхньому середовищі, і яким чином їм та їхнім організаціям стати продуктивнішими.

Метою цієї роботи є аналіз комунікацій у контексті праці менеджера. Розглянуто також форми міжособових, групових та організаційних комунікацій; схарактеризовано електронні засоби комунікацій, неформальні методи комунікацій, а також описано методи ефективного менеджменту організаційних комунікацій.

РОЗДІЛ 1. ПОНЯТТЯ І РОЛЬ КОМУНІКАЦІЇ

Комунікація є смисловим аспектом соціальної взаємодії, однією із найбільших загальних характеристик будь-якої діяльності, включаючи управлінську. Вона являє собою нову форму політичної, наукової, організаційної і технічної сили в суспільстві, за допомогою якої організація включається у зовнішнє середовище, здійснюється обмін думками або інформацією для забезпечення взаєморозуміння. Вона має досить широке тлумачення. Комунікацію можна визначити як форму зв'язку, як один із проявів інформаційного обміну або обміну інформацією між живими істотами у процесі їх безпосереднього спілкування за допомогою технічних засобів [12,с.25].

Комунікації-це всепроникаючий і складний процес, який включає людей, що розмовляють під час особистого спілкування або в групах, на зборах, ведуть розмову по телефону чи читають і складають службові записки, листи і звіти. Таким чином, комунікація розглядається як спілкування за допомогою слів, букв, символів, жестів і як спосіб, за допомогою якого висловлюється відношення одного працівника до знань і розумінь іншого, досягається довіра, взаємоприйняття поглядів і ін.

Дослідження показують, що керівник 50-90% усього часу витрачає на комунікації. Це здається дуже багато, але стає зрозумілим, якщо врахувати, що керівник займається цим постійно, щоб реалізувати свої ролі у міжособистих відносинах, інформаційному обміні в процесах прийняття: рішень, в плануванні, організації, мотивації і контролі. Саме тому, що обмін інформацією входить в усі види управлінської діяльності, комунікацію називають зв'язуючим процесом, який пов'язує частини організації в єдине ціле. Тому якщо усунути комунікацію, то організація перестане бути керованою, її діяльність набуває хаотичного, нескоординованого характеру.

Соціологічні опитування показали, що 73% американських, 63% англійських, 85% японських керівників вважають комунікації перешкодою на шляху досягнення ефективності їх організацій. Стверджується, що ефективно

працюючі керівники -це ті, хто досяг успіхів у налагодженні комунікацій і саме є комунікативними [12,с.25].

Комунікабельність (комунікативність) — це схильність, здатність до комунікацій; встановлення контактів і зв'язків, досягнення взаєморозуміння.

Теорія комунікації — комплексна галузь знань. Її розробкою займаються спеціалісти в галузі психології, мовознавства, математичної логіки, електроніки та інших наук. Вчені досліджують види інформації і способи її передачі з точки зору впливу на поведінку окремих осіб і колективів. За теорією комунікації, їх бажана поведінка досягається тільки через розуміння і узгодження із прийнятою інформацією. Щоб здійснювати комунікацію ефективно, тобто передавати якісь повідомлення у вигляді методичних вказівок, інструкцій, наказів, доповідей, звітів і т.п. потрібно враховувати різні фактори: підбір слів при формуванні повідомлень, настрій, самопочуття, потреби адресатів і ін. Тому проблема підвищення ефективності комунікації має різні аспекти: формально-логічний, ціннісний, семантичний (смисловий; відноситься до значення слів), соціально-психологічний, текстово-логічний, організаційний, технічний.

Встановлення належної комунікації пов'язано з розв'язанням багатьох питань. Це готовність партнерів встановлювати комунікацію, виявлення та усунення перешкод, до цього вибір способів комунікації, правильне поєднання усної, візуальної та письмової форм комунікації тощо. Людську комунікацію прийнято вивчати не тільки в її теоретичних аспектах, але і як мистецтво, і практику. Саме так розглядається здатність до комунікації (вміння говорити, слухати, писати, читати) і, зокрема, ораторське мистецтво, схильність до журналістики, викладацької роботи, рекламної справи, літератури, радіо- і телемовлення тощо.

На практиці ефективність комунікацій знижується, якщо неточно формулюється повідомлення, має місце помилковий переклад або нечітке тлумачення, допускаються втрати інформації у процесі передачі її зберігання

має місце неуважність працівників, недостатній час для адаптації, передчасна оцінка, страх, відсутність передачі та ін.

На думку проф. Р.К. Юксвярава, серйозною перешкодою у налагодженні ефективних комунікацій в ділових організаціях є авторитарне відношення адміністрації до підлеглих, нечіткість або небажання керівників виконувати свої обов'язки, відсутність здорової атмосфери у розробці ділової політики і мотивації для спілкування працівників між собою, неправильне визначення прав і відповідальності, страх керівників і підлеглих за наслідки при передачі надто відвертої інформації тощо [12,с.26].

До суб'єктивних факторів, що знижують ефективність контактів між окремими працівниками, слід віднести той факт, що люди, які обмінюються інформацією, по-різному витлумачують одні і ті ж поняття, мають неоднаковий рівень знань, перебувають у різному емоційному стані та ін. Тому в процесі спілкування і передачі інформації виникають перешкоди, спотворення інформації, непорозуміння, уповільнення інформаційного процесу тощо. До того ж потрібно мати на увазі, що одержувачі інформації сприймають насамперед ту інформацію, яку вони сподіваються одержати й іноді ігнорують дані, які протирічать уявленням, які у них склалися.

РОЗДІЛ 2. ВИДИ І ФОРМИ КОМУНІКАЦІЙ

У підприємницькій діяльності використовуються різні засоби, види і форми комунікації. Завдання полягає у тому, щоб насамперед вміло використати різноманітні види комунікації, серед яких можна назвати такі: а) передача інформації, утримання, інформування (читання лекції в аудиторії, виступ по радіо тощо); б) експресивна -виразна, що характеризується експресією -силою прояву почуттів, переживань (наприклад, зустріч після довгої розлуки); в) переконуюча — прагнення вплинути на інших, висловлення захоплення, прохання, що особливо важливо для політичних діячів, юристів, торгових працівників; г)соціально-ритуальна -використання норм і звичаїв соціально-культурної поведінки (процедура знайомства, звичаї гостинності); д)паралінгвістична комунікація -спілкування за допомогою міміки, виразу очей і рота, а також позі рухів (передача різних відтінків повідомлення, його окритого змісту).

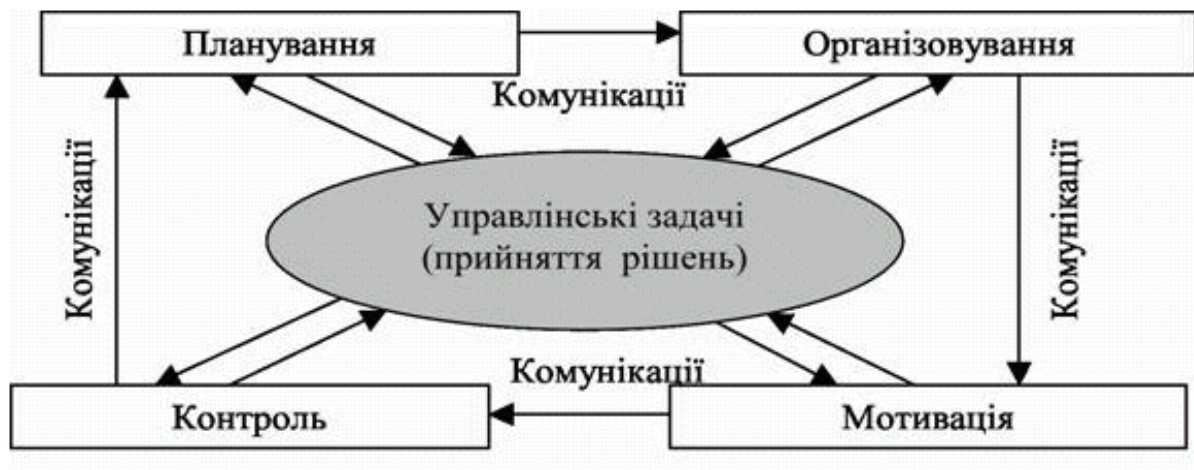


Рис.1. Місце комунікацій у процесі управління

Можливості несловесних повідомлень, які становлять істотну частину людського спілкування, не слід применшувати. Справа в тім, що дуже часто одними словами не можна передати наші емоції, душевний стан, занепокоєння і т. п., якщо не скористатись мімікою, певними рухами, виразом обличчя, тональністю голосу.

Різноманітні види і способи комунікації можна розбити на три групи: усну, письмову і візуальну. На думку психологів, у багатьох ситуаціях найбільш ефективним є безпосередній усний контакт, за допомогою якого можна передавати усі деталі, уточнити неясні питання і цим виключити неправильне розуміння завдання і ін. Якщо людина може задавати питання, то, на думку американських дослідників, ймовірність того, що вона правильно зрозуміла повідомлення, підвищується на 20%, а якщо вона може робити зауваження, то її розуміння підвищується ще на 15% [4,с.265].

Доповнює і підкріплює усну комунікацію. Наприклад, коли потрібно передати важливе повідомлення, яке не допускає найменших неточностей, або передається дуже відповідальне розпорядження і т.п. Одночасно слід пам'ятати, що надто великий наголос на письмову комунікацію веде до зайвої бюрократизації управлінського процесу.

Ключем до ефективної письмової комунікації є дотримання певних вимог до інформації: ясність, повнота, надійність і правильність.

Перелічені види комунікацій не вичерпують усю їх різноманітність. Так, за цільовою спрямованістю комунікації бувають інструктуючі, мотивуючі та інформуючі, які постачають інформацію для прийняття управлінських рішень, організації і контроль за їх виконанням. Для досягнення цілей організації та ефективного обміну інформацією використовуються висхідні, низхідні і горизонтальні комунікації. Висхідні комунікації, як правило, здійснюються у формі звітів, пропозицій і пояснювальних записок. Метою їх є оповіщення вищого ешелону влади (вищого керівництва) про те, що робиться на більш низьких рівнях ієрархічної системи. В Японії, США та інших країнах створюються спеціальні групи працюючих (осередки якості), завданням яких є розробка і регулярне інформування керівництва про виникаючі проблеми і шляхи їх розв'язання.

Існують певні правила успішного здійснення вертикальних комунікацій: а) правильний, ввічливий стиль мови; б) достатня гласність, що унеможливорює домисли, плітки; в) недопущення дріб'язкової опіки над підлеглими; г) не

допускати передачу інструкцій, вказівок від вищестоящого керівника безпосередньо до останнього адресата; що веде до втрати відповідальності, порушення встановленої ієрархії.

Перед низхідними комунікаціями ставиться задача довести до відома і свідомості вищих рівнях, стратегічні напрямки майбутньої діяльності.

Яскравим прикладом горизонтальної комунікації є обмін інформацією між різними відділами та іншими структурними підрозділами, в результаті чого досягається координація і узгодження діяльності для досягнення загальних цілей організації. Умовою ефективного здійснення горизонтальних комунікацій є чіткий розподіл обов'язків, повноважень і відповідальності структурних підрозділів, дотримання службової етики взаємовідносин, використання сучасних засобів зв'язку тощо [4,с.265].

Комунікації між організацією і зовнішнім середовищем здійснюються у низхідному і висхідному напрямках. Тут використовуються різноманітні засоби. Із наявними і потенційними споживачами організації спілкуються за допомогою реклами та інших програм просування товарів на ринок.

У відносинах із громадськістю першочергове значення надається створенню сприятливого образу, «іміджу» організації на місцевому загальнонаціональному та міжнародному рівні.

Із урядом організація спілкується, заповнюючи багато-чисельні звіти про фінанси, маркетинг, про можливість кар'єри, щодо пільг і т.п.

Використовуючи лобізм і роблячи внески на користь різних політичних груп, комітетів, організація намагається впливати на зміст майбутніх законів, постанов. Організації приходиться також підтримувати ділові зв'язки із профспілками.

Велику питому вагу займає особиста комунікація, або безпосередні контакти між працівниками, під якою розуміються усі види обміну інформацією, що має місце між людьми. Вона набуває таких форм: комунікація між двома людьми, комунікація між індивідом і групою, комунікація всередині групи.

Характер комунікаційної системи будь-якої організації у великій мірі залежить від типу структурних систем, що використовуються для побудови управлінської системи. Структуру прийнято зображати позиціями (окремі особи, організації, структурні підрозділи, технічне обладнання та ін.) і зв'язками між ними. Перелічено основні типи структурних схем: лінійна, кільцева, сотова, багатозв'язкова, типу "колесо", ієрархічна, зіркова тощо.

При лінійній схемі кожна позиція (окрім крайніх) пов'язана із двома сусідніми і інформація, що передається з одного кінця на інший, стає відомою усім. Тут немає відносин підлеглості, але будь-який розрив зв'язку не компенсується, і така організація стає малокерованою, оскільки контакт між окремими частинами системи втрачається. Але простота побудови, порівняно короткі канали зв'язку створюють передумови для оперативного прийняття рішень [4,с.266].

Кільцева схема являє собою замкнуту структуру із однаковими зв'язками. При цій схемі підвищується швидкість передачі інформації і стійкість структури, оскільки будь-які дві позиції використовують два напрямки інформаційного обміну.

Сотова схема являє собою більш складну структуру із розвинутими багатьма шляхами і походження інформації.

Багатозв'язна схема реалізує принцип: кожен зв'язаний із кожним. Тут зв'язки рівноцінні і жоден з них не має переваг перед іншим. Висока швидкість проходження інформації до-досягається прямими зв'язками, коли не має потреби використовувати обхідні шляхи. Близькими до багатозв'язної схеми є схема типу "колесо" і зіркова схема. Перша з них передбачає встановлення зв'язку із двома сусідами і з центром.

При зірковій схемі кожна позиція підтримує зв'язок лише із центром, який виконує командні функції.

Найбільш поширеною в менеджменті є ієрархічна схема, яка уособлює командні функції одних позицій по відношенню до інших. Позиції, розташовані у верхній частині схеми, є чисто підлеглими. Позиції, розташовані над ними, є

одночасно підлеглими і командними. І, нарешті, позиції, розташовані у верхній частині схеми, виконують лише командні функції. Ієрархічна схема передбачає більш високу централізацію у порівнянні з кільцевою. Але найбільш високий рівень централізації командних функцій має місце при зірковій схемі, де поведінка кожного елемента у повній мірі залежить від центральної позиції.

Крім офіційних (формальних) комунікацій, у менеджменті важливу роль відіграють неформальні (неофіційні) комунікації. У підприємницькій діяльності неформальні комунікації неминучі і мають різноманітний характер. На практиці офіційні структури та офіційні комунікації -це лише частина айсберга, що видніється над водою. Чимало питань розглядаються і вирішуються неформально групами, що не наділені офіційними повноваженнями і які створені на базі дружніх відносин, старих шкільних зв'язків, приналежності до однієї партії, національного походження, релігії та інших загальних інтересів. Зарубіжна преса іноді пише про "кухонні кабінети" багатьох президентів США, вплив яких поширюється далі впливу офіційно створених кабінетів і "виконавчих комітетів" [6,с.122].

Керівники усіх рівнів часто підтримують ділові зв'язки з однією або декількома неофіційними групами всередині або за межами організації, іноді ділять свою владу з неофіційним "кухонним кабінетом"

Природнім джерелом неофіційних відносин є поліархія, що характеризує взаємовідносини між різними партіями або групами, а також різні чутки: про скорочення штатів, переміщення кадрів, випровадження на пенсію, чвари між керівником та заступниками і ін.

Для розвитку неформальних комунікацій можуть з успіхом використовуватися неофіційні правила і ритуали, система ящиків для пропозицій, яка сприяє вільному потоку новаторських різних рівнів. У цьому руслі можуть діяти спеціальні комісії для розгляду скарг, "дні відкритих дверей", різні збори і наради.

При дослідженні комунікацій в залежності від рольової участі окремих осіб часто виділяють "сторожів", "зв'язкових" (їх ще називають "містками"),

"лідерів думки" (це скоріше неформальні, ніж формальні лідери), "космополітів" (індивіди, що частіше за інших взаємодіють із зовнішнім середовищем).

За всіх умов неформальні комунікації забезпечують певну надмірність у всіх елементах інформації для досягнення гнучкості цієї системи. І все-таки, ефективний менеджмент передбачає ситуацію, за якої основна частина задач організації повинна вирішуватися в результаті використання офіційних зв'язків і відносин. Переважання неофіційних комунікацій в системі управління призводить до високого ступеня невизначеності і часто свідчить про її недосконалість [6,с.123].

РОЗДІЛ 3. ПРОЦЕС КОМУНІКАЦІЇ

Комунікаційний процес -це обмін інформацією між двома або більшою кількістю людей. Основні функції комунікаційного процесу полягають у досягненні соціальної спільності при збереженні індивідуальності кожного її елемента. В окремих актах комунікацій реалізуються управлінська, інформативна, емотивна (така, що викликає емоції) і фактична (пов'язана із встановленням контактів) функції [13,с.65].

У своїй основі процес комунікації становить процес руху інформації в ланцюг "відправник -канал -одержувач", реальному або потенційному зв'язку у формі діалогу, а також впливу на керований об'єкт, який досягається в результаті обміну повідомленнями.

В процесі обміну інформацією можна виділити вісім базових елементів:

1. *Відправник* (англ. Sender) — передавач, що генерує ідеї або збирає інформацію і передає її. Ним може бути індивід або група разом працюючих людей. Джерелом також може бути громадський інститут або організація, хоча і в цьому випадку джерелом повідомлення буде певна особа, на яку покладається обов'язок по підготовці і передачі інформації.

При обміні інформацією відправник і одержувач проходить декілька взаємопов'язаних етапів: 1) зародження ідеї; 2) кодування і вибір каналу; 3) передача; 4) декодування. Обмін інформацією розпочинається із формулювання ідеї чи відбору інформації. Відправник вирішує, яку значну ідею чи повідомлення слід зробити предметом обміну.

Іноді відправник не хоче думати або ж витрачає на обдумування ідеї мінімум часу. Тобто, за висловом Шекспіра, "починає говорити не почавши думати".

Відправник повинен знати свою аудиторію. Якщо у відправника помилкові погляди про одержувача, то його комунікаційні зусилля виявляться не ефективними. Ефективність комунікації підвищується, якщо пара "відправник — одержувач" гомофільна, тобто досягається високий ступінь подібності за певними ознаками: у поглядах, освіті, статусу. І, навпаки, гетерофільні

комунікації (значна ступінь неподібності пар за певними ознаками) менш ефективні, оскільки вони часто супроводжуються перекрученням смислу повідомлення, затримкою передачі, використанням обмежених каналів і когнітивними дисонансами, коли одержувачу передано повідомлення, що не узгоджується з його розумінням і поглядами.

2.Кодування — це процес перетворення ідей у символи, зображення, рисунки, форми, звуки, мову. Тобто, перш ніж передавати ідею, відправник повинен за допомогою символів закодувати її, використавши для цього слова, інтонації, жести (мову тіла) і надати ідеї гарну "упаковку". Таке кодування перетворює ідею у повідомлення.

3.Повідомлення — сукупність символів, власне інформація, що закодована за допомогою символів і передається одержувачу. Саме заради цього і здійснюється акт комунікації. Багато повідомлень передається у формі символів мови. Проте символи можуть бути і невербальними,

наприклад, графічні зображення, жести, міміка та інші рухи тіла.

4.Канали передачі -засоби, за допомогою яких сигнал спрямовується від передавача до приймача.

Канали діляться на засоби масової інформації і міжособові канали.

Відправник повинен вибрати канал: передача мови і письмових матеріалів, електронні засоби зв'язку, включаючи комп'ютерні мережі, електронна пошта, відеострічки і відеоконференції. Можна розіслати пам'ятні записки, провести попередні збори невеликих груп для забезпечення розуміння повідомлення і прилучення до проблеми.

Передавач (відправник) може не обмежуватись одним каналом, а використати декілька їх, у маркетинговій діяльності, наприклад, засобами комунікації є: реклама, особистий продаж, стимулювання продажу, зв'язок із громадськістю.

5.Декодування -процес, за допомогою якого приймач повідомлення переводить одержані символи в конкретну інформацію і інтерпретує її значення. Тобто одержувач декодує повідомлене шляхом перетворення

символів у значення. Якщо не потрібна реакція на ідеї та процес обміну інформацією на цьому завершується.

6.*Приймач* -цільова аудиторія або особа, якій призначається інформація і яка її інтерпретує.

7.*Відгук* -сукупність реакції обмежувача повідомлення після ознайомлення із його змістом. Можна спостерігати три основні типи результатів комунікації: а) зміни в знаннях одержувача; б) зміна установок одержувача; в) зміни поведінки одержувач повідомлення.

З точки зору керівника, обмін інформацією слід вважати ефективним, якщо одержувач продемонстрував розуміння ідеї, проводячи дії, які чекав на його відправник.

8.*Зворотній зв'язок* -частина відгуку одержувача, що поступає передавачу.

Вона розглядається як сигнал, спрямований одержувачем інформації відправнику повідомлення, як підтвердження факту одержання повідомлення. Він характеризує ступінь розуміння, або нерозуміння інформації, що міститься в ньому.

Зворотній зв'язок може набувати форми не тільки слова. але і кивка головою, усмішки, потиснення руки, або заперечливого жесту рукою, певного виразу очей, інтонації голосу, зміни положення тіла тощо.

Зворотній зв'язок виконує такі основні функції: а) протистоїть тому, що робить соціально-економічна система, коли вона виходить за встановлені обмеження; б) компенсує збурювальні дії зовнішніх і внутрішніх факторів, підтримує стан стійкої рівноваги системи; в) синтезує зовнішні і внутрішні збурювання, які прагнуть вивести систему із стану стійкої рівноваги; г) виробляє управлінські рішення для цілеспрямованого впливу на об'єкт управління.

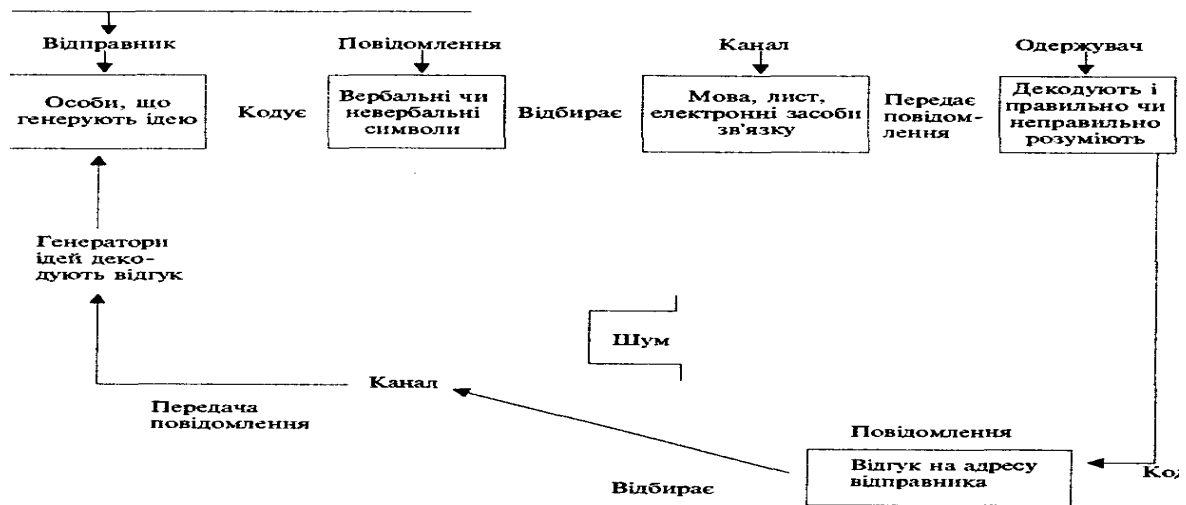


Рис.1. Процес обміну інформацією як система із зворотнім зв'язком і шумом.[11,с.173].

На практиці іноді має місце недооцінка зворотного зв'язку і зайве захоплення односторонньою комунікацією, коли зверху вниз поступають численні накази, розпорядження, вимоги тощо.

При наявності зворотного зв'язку відправник і одержувач міняються комукаційними ролями. Тобто ефективний обмін інформацією повинен бути двосторонньо спрямованим: зворотний зв'язок необхідний, щоб мати уявлення, у якій мірі повідомлення було сприйнятим і зрозумілим.

Керівник не має підстави думати, що все сказане ним або написане буде сприйняте точно так, як він замислив. Тому, якщо зворотний зв'язок заблокований, керівник врешті-решт виявиться заблокованим або обманутим.

Зворотний зв'язок помітно підвищує шанси на ефективний обмін інформацією, дозволяє обом сторонам позбавитись шуму.

На мові теорії передачі інформації шумом називають те, що спотворює смисл. Це може бути мова (у вербальному (усному) і невербальному оформленні), різне сприйняття, різниця в організаційному статусі між керівником і підлеглим. Зменшення шуму може досягатися багатьма способами. Одним з них є збільшення надмірності, тобто повторення повідомлення або якоїсь його частини.

РОЗДІЛ 4. ОСОБЛИВОСТІ ПРОЕКТУВАННЯ МІЖОСОБОВИХ І ОРГАНІЗАЦІЙНИХ КОМУНІКАЦІЙ

За типом відносин між учасниками можна виділити міжособову, публічну, масову і організаційну комунікацію [8,с.134].

До міжособової комунікації прийнято відносити її засоби і форми, в яких повідомлення адресовано цілком конкретному індивіду; сюди входить бесіда, професійне обговорення, розсилання препринтів і ін.

При налагодженні міжособових комунікацій слід враховувати роль комунікативних бар'єрів -психологічних перешкод на шляху поширення і прийняття інформації, які виникають з різних причин: упередженість, соціальні, політичні, моральні професійні та інші відмінності між людьми і, зокрема, між джерелом інформації та її адресатом (одержувачем) і ін.

Існуючі міжособові бар'єри ефективної комунікації пов'язані 1) із сприйняттям; 2) семантичними бар'єрами; 3) невербальними перепонами; 4) неякісним зворотним зв'язком і 5) невмінням слухати.

Перешкоди, обумовлені сприйняттям, полягають у наступному: люди реагують не на те, що в дійсності відбувається, а на те, що ними сприймається. Однією із перешкод правильного сприйняття є конфлікт між сферами компетенції, різними судженнями відправника і одержувача інформації. Повідомлення по-різному інтерпретується залежно від роду занять, спеціальності, у випадку недовіри, антагонізму.

Чималі труднощі в налагодженні ефективної комунікації виникають через семантичні бар'єри, різне розуміння і тлумачення слів, тестів, інтонації.

Виявляється, що передати інформацію за допомогою слів не просто, оскільки одні і ті ж слова мають багато значень. Так, відоме слово "замок" має щонайменше три значення: замок-фортеця, дверний замок і замок -якийсь предмет, став мокрим.

Значення символу виявляється завдяки досвіду; воно змінюється у залежності від контексту, ситуації, при якій використано символ.

Семантичні труднощі виникають через різне тлумачення таких широковживаних слів, як "оптимальність", "ефективність", "продуктивність" тощо.

Часто причиною комунікаційних бар'єрів є недооцінка важливості комунікацій і неправильні психологічні установки окремих працівників.

Недоліки психологічної установки проявляються у стереотипі мислення - надмірно спрощеному погляді окремих категорій людей або спеціальних груп при розгляді явищ чи процесів, упереджених міркуваннях, неправильному відношенні до чогось, слабкій увазі і втраті інтересу [8,с.135].

Обмін інформацією відбувається належним чином через погану структуру повідомлень (неправильний вибір слів, помилки в організації повідомлення, неправильна оцінка спроможного одержувача зрозуміти повідомлення і ін.), а також слабку увагу до невербальних комунікацій.

Вже згадувалося, що в невербальній комунікації використовують, крім слів, будь-які символи: обмін поглядами, вираз обличчя, наприклад, усмішка, недоумкувато-підняті брови, живий або відсутній погляд, погляд з виразом схвалення або несхвалення -це все приклади невербальної комунікації.

Використання пальця як "вказуючого перста", прикривання рота рукою, доторкання до руки співрозмовника, в'яла поза також відноситься до невербальних способів передачі смислу (значення). Сюди ж можна віднести розширення зіниць, інтонацію, модуляцію голосу, плавність мови.

Американський вчений Мехребієн вважає, що 55% повідомлень сприймаються через обличчя, пози і жести, а 38%- через інтонації і модуляції голосу. Звідси виходить, що лише 7% залишається словам, слів, які ми вживаємо [8,с.135].

Треба правильно поєднувати слова із невербальними засобами, щоб передати те, що ви бажаєте. Слід знати звичаї інших народів.

Наприклад, прийнявши від японця візитку, слід зразу ж прочитати її і засвоїти. Якщо ж ви покладете її у кишеню, то він розцінить це ж як свідчення,

нібито його вважають несуттєвою особою, що сприймаються одержувачем, коли ми говоримо. Таким чином, дуже часто те, як ми говоримо, важливіше

Нерідко знижує ефективність комунікації поганий зворотний зв'язок. З огляду на це важливо, щоб людина була однаково точна, відправляючи і приймаючи інформацію. Необхідно також вміти слухати: спокійно, уважно, зосереджено, не перебивати, не задавати питання, не вступати в суперечки, терпляче вислуховувати, допомагати розкріпоститися, співпереживати тому, хто говорить. Неодмінно потрібно слідкувати за мовою, власною позою, жестами, вивчати прийоми емпатії (готовність "влізати в чужу шкуру").

Умовою успіху в менеджменті є вільний потік комунікацій, а це означає, що для ефективності виробництва необхідно, щоб цей потік передавався не лише зверху вниз (від керівництва до підлеглих), але й знизу вверх (від підлеглих до керівництва), а також горизонтально (на одному й тому ж рівні). Занадто часто менеджери покладаються виключно на комунікації зверху вниз, а це на практиці веде до того, що політика, стратегія і тактика організації часто залишаються незрозумілими для підлеглих. Ось чому для успішних комунікацій необхідне двостороннє спілкування, яке дозволяє керівництву визначити, наскільки є зрозумілими для підлеглих завдання, що перед ними ставляться, використати їх пропозиції для досягнення успіху. Досягається це шляхом досконального проектування комунікаційного процесу, створення, при необхідності, різних комісій для опрацювання певних питань, проведення зустрічей, зборів та індивідуальних контактів [8,с.135].

На досягнення до міжособових комунікацій, менеджер повинен мати чітке уявлення про перешкоди на шляху обміну інформацією в організації і про методи удосконалення такого обміну.

Найпростішою перешкодою в організаційних комунікаціях є перекручення повідомлень: 1) ненавмисно, в силу труднощів у міжособових відносинах; 2) свідоме перекручення інформації, коли хто-небудь (керівник) не згоден із повідомленням і змінює його своїх інтересах; 3) внаслідок фільтрації, передачі

інформації з одного рівня на інший тільки тих повідомлень, які його стосуються.

В комунікаційному процесі часто мають місце інформаційні перевантаження. Керівник, зайнятий переробкою поступаючої інформації та необхідністю підтримувати інформаційні обмін, не в змозі ефективно реагувати на всю інформацію.

Труднощі в налагодженні ефективної комунікації іноді виникають через недосконалу структуру управління: зайва кількість ієрархічних ступенів, недотримання норми керованості, нечіткий розподіл обов'язків, прав і відповідальності управлінського персоналу тощо.

Для удосконалення комунікацій в організаціях слід чітко визначати потребу в інформації кожного структурного підрозділу і кожного робочого місця, регулювати інформаційні потоки відповідно до вирішуваних задач. Управлінська діяльність має набувати більш організованого характеру: повинні чітко плануватись масові організаційні заходи (збори, наради), зустрічі з підлеглими, ветеранами праці, керівниками інших підприємств та організацій. Слід відновити подекуди забуту практику установки ящиків для пропозицій, ведення внутрішнього друкованого органу: багатотиражних газет, інформаційних бюлетенів і ін. Американські компанії розробляють і впроваджують пізні системи збору пропозицій, створюють спеціальні групи для апеляції, організують опитування, слідкують за відносинами між співробітниками тощо.

Велике значення має техніка комунікації: використання правильних виразів, точних термінів, наглядних матеріалів, стилю викладу матеріалу, технічних засобів і ін.

Нині знаходять застосування нові комунікаційні технології, оскільки аудіовізуальні засоби вступили в стадію кардинальних змін. Це пов'язане із успіхами в галузях телекомунікацій, кабельного телебачення, супутникових систем зв'язку, інтерактивних термінів типу "відеотекст" і т.п. [8,с.136].

Великі комунікативні можливості для підприємства і менеджменту відкриваються за умов приєднання підприємств та організацій до системи

Internet -самої великої глобальної сітки у світі, якою нині користуються більше 70 млн. чол. З допомогою Internet можна: приймати та відправляти пошту; приймати участь у телеконференціях; обмінюватися файлами; вести одночасно розмову з декількома сотнями людей, не відходячи від комп'ютера; здійснювати пошук різної інформації; працювати у Word Wide Web; використовувати обчислювальні потужності суперкомп'ютерів та ін.

Розвиток нових технічних засобів веде до зміни цілей і змісту повідомлень. Нині можна вести мову про тенденцію до інтерактивності нових комунікаційних каналів, завдяки чому, наприклад, споживачі не тільки зможуть одержувати інформацію, але відбирати і замовляти її, а також посилати повідомлення у відповідь. Нові засоби забезпечують доступ до величезних банків даних, в результаті чого буде зростати інформованість учасників комунікаційного процесу. Крім того, об'єднання можливостей телефону, комп'ютера і телевізора дозволить направляти індивідуалізовані повідомлення старанно підібраній аудиторії.

РОЗДІЛ 5. ВДОСКОНАЛЕННЯ ПЛАНУВАННЯ КОМУНІКАЦІЙ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Різке ускладнення системи виробництва і збуту (по наявних підрахунках, складність господарських зв'язків зросла за останні 30 років у 150-200 разів), інформаційний вибух (кількість інформації, необхідної для вирішення об'єктивно виникаючих завдань, зростає по експоненті з періодом подвоєння біля 5 років), — вимагають вирішення проблеми переходу до нових технологій управління, без яких неможливо забезпечити реалізацію іноваційних процесів, підвищення конкурентоздатності.

В останні десятиліття в діловому світі по-справжньому осмислено значення технологічних сторін управління - як головної зв'язкової ланки між цілями, принципами керівництва і економічним механізмом. Без технологічного забезпечення, котре внаслідок впровадження комп'ютеризації повинно бути радикально змінено, не можуть суттєво впроваджуватись в життя ефективні рішення. Звідси рішуче відкидається погляд на процедури, регламенти, документи як на "дрібницю", що не заслуговує уваги науки і технології.

На базі розвитку індустрії інформатики, а також використання традиційних технічних засобів в поєднанні з найновішими комп'ютерними комплексами все ширше розгортається робота по автоматизації управлінської діяльності.

За кордоном, як і в нашій країні, спостерігається суттєвий розрив між рівнем автоматизації виробництва і рівнем управлінської діяльності. У результаті темпи росту продуктивності праці в управлінні на два десяткових порядки відстають від темпів росту продуктивності праці в сфері виробництва. У зв'язку з цим особливу актуальність отримує проблема прискореного розвитку нових засобів автоматизації менеджменту, а також відповідної сучасної технології обробки даних.

Створення організаційної автоматизованої системи управління — це шлях до загального впровадження нової інформаційної технології. Однією з головних задач поряд з розробкою основ економіко-організаційного моделювання апарату управління є раціоналізація організаційних зв'язків і приведення структури апарату управління у відповідність з реальними виробничими умовами.

Повна інтегрована автоматизація менеджменту передбачає охоплення наступних інформаційно-управлінських процесів: зв'язок, збір, зберігання і доступ до необхідної інформації, аналіз інформації, підготовка тексту, підтримка індивідуальної діяльності, програмування і вирішення спеціальних задач.

Для створення інформаційного середовища необхідне поєднання всіх шести функцій системи автоматизації як в управлінському апараті центру, так і на кожному робочому місці, а також на підприємствах.

Сучасний менеджмент неможливо уявити без засобів, що дозволяють оперативно опрацьовувати інформацію, необхідну для обґрунтування та прийняття управлінських рішень. Висока складність та надзвичайна мінливість зовнішнього середовища потребують відповідної швидкості обробки інформаційних сигналів. Для цього застосовуються певні технічні засоби, які допомагають скоротити витрати часу на технічні операції обробки інформації і тим самим збільшити його ресурси на творчі процеси, зробити управлінську працю більш інтенсивною і результативною.

За своїм призначенням технічні засоби управління поділяються на такі, що дозволяють:

- механізувати окремі операції;
- механізувати групи операцій і процедур управління;
- створити систему комплексної механізації і автоматизації процесів реалізації всіх функцій управління.

Механізації в першу чергу підлягає бухгалтерський облік, оперативне управління, планові розрахунки, діловодство, облік кадрів тощо. Технічні

засоби, що дозволяють механізувати певні операції та процедури, поділяються на такі групи:

1. Засоби виготовлення документів (друкарські машинки, засоби комп'ютеризованого набору, диктофони тощо).
2. Засоби копіювання та розмноження документів (копіювальна техніка, мікрофільмування, комп'ютерні засоби обробки та зберігання інформації).
3. Засоби обробки інформації (засоби автоматизації збору і аналізу даних – комп'ютерні системи та спеціалізовані АСУ).
4. Засоби зберігання, групування і пошуку документів (стелажі, папки, каталоги, комп'ютерні системи –масиви, бази даних).
5. Засоби передачі інформації (радіо- і телефонні засоби, автовідповідачі, селектори і комп'ютеризовані засоби інформації – комп'ютерні мережі).
6. Засоби обчислювальної техніки (механічні та електронні обчислювальні машини та системи різного рівня складності).

Найпростіші засоби організаційної техніки, призначені для роботи з паперовим документообігом, застосовуються досить широко (копіювальна техніка, різних видів папки і файли, степлери, каталоги і т.д.). Однак збереження паперової системи документообігу як у великій установі, так і в установах середнього та малого розміру не принесе відчутного зменшення витрат на управління і майже не вплине на його ефективність. Звісно, що деяка частина паперової системи документообігу є необхідною (зовнішній документообіг: платіжні доручення, договори, контракти, акти і т.ін.). Але використання технічних засобів тільки з метою прискорення роботи з паперовими носіями інформації – це використання лише двох з шести вище перерахованих функцій. Рационально організована структура технічних засобів управління має допомогти звільнитися від паперового документообігу всередині організації. Тому останнім часом, поряд із простими пристроями, що полегшують управлінську працю, та засобами оргтехніки, які використовуються для складання документів, їх розмноження, обробки, зберігання, пошуку та передачі, особливої популярності набули

електронні комунікаційні системи і технології. Для їх створення використовуються комп'ютери, комп'ютерні мережі, телефони та інше устаткування, а також засоби програмного забезпечення, які дозволяють автоматизувати більшість рутинних операцій.

Створення системи комплексної механізації і автоматизації процесів реалізації всіх функцій управління може здійснюватися у двох напрямках:

- а) впровадження електронно-обчислювальних систем, розробка економіко-математичних методів і моделей і використання їх на основі АСУ;
- б) застосування організаційної техніки та розроблених на її основі організаційних проектів і систем комплексної механізації і автоматизації управлінської праці.

Слід зауважити, що застосування технічних засобів управління вимагає комплексного підходу, врахування глибокого аналізу техніко-економічних показників керованої системи. Проблеми ефективного використання технічних засобів в управлінні в наш час викликані наступними чинниками:

- апарат управління недостатньо використовує організаційну техніку, що призводить до надмірної кількості управлінських працівників;
- придбання невинновдано потужної техніки призводить до значного збільшення умовно-постійних витрат і негативно відображається на собівартості товару;
- недостатня кваліфікація персоналу або відсутність комплексного підходу заважають використовувати придбані технічні засоби управління на повну потужність та за своїм призначенням.

Отже, завдання полягає в тому, щоб створити таку модель інформаційного забезпечення управлінської діяльності в організації, яка б, з одного боку, зменшила витрати часу менеджерів на здійснення рутинних операцій, а з іншого – відповідала вимогам економічної доцільності, тобто оптимізувала співвідношення “результати/витрати”.

Для задоволення потреб різних організаційних рівнів і функціональних сфер менеджменту існують такі головні типи інформаційних систем: 1)

операційно-виконавчі; 2) офісні автоматизовані, 3) управлінські інформаційні системи; 4) системи підтримки рішення; 5) системи підтримки виконання рішень; 6) Інтернет-мережі.

Операційно-виконавча система – це комп'ютерна інформаційна система, що виконує рутинні поточні операції, потрібні для розвитку бізнесу і забезпечує пряму підтримку організації на операційному рівні. Ця система — головне джерело інформації, яка використовується іншими типами комп'ютерних систем організацій. Прикладом такої системи є автоматичні сканери у торговельних мережах фірми, які дають інформацію про обсяги і асортимент проданої продукції.

Офісна автоматизована система має завданням полегшити зв'язок і підвищити продуктивність менеджерів і офісних працівників завдяки вдосконаленню документообігу і передаючих процесів. Ця система, крім селекторної передачі інформації, може також включати електронний календар, телеконференцію, графіки та інше.

Управлінська інформаційна система — це комп'ютерна інформаційна система, що постачає повсякденну інформацію менеджерам середнього і нижчого рівнів. Вона збирає дані, систематизує їх у формі, зручній для роботи менеджерів відповідних функціональних відділів і забезпечує їх нею. Система орієнтована на поточні, операційні напрямки діяльності і особливо важлива в плануванні, прийнятті рішень, контролюванні. Як правило, система підсумовує інформацію з операційно-виконавчих систем для підготовки поточних звітів, що використовуються менеджерами для оперативного керування процесами. Наприклад, працівник служби маркетингу може з цієї системи довідатись про підготовку для клієнта замовлення та дату його відвантаження, операційний менеджер може відстежувати використання матеріальних ресурсів у процесі виготовлення продукції та її кількість тощо.

Система підтримки рішень (СПР) — комп'ютерна інформаційна система, яка підтримує процес прийняття управлінських рішень в ситуаціях, які не досить добре структуровані. Такі системи загалом не вказують, які рішення є

оптимальними. Проте вони роблять спробу спрямувати процес прийняття рішень у правильне русло з допомогою спеціальних прийомів, які допомагають менеджерам більш детально аналізувати ситуацію. Зокрема, якщо менеджера цікавить, які наслідки для фірми матиме збільшення ціни на її продукцію, він може це перевірити за допомогою СПР, оскільки у ній уже закладені відповідні тенденції, а також закономірності зміни ринкових цін під впливом дій конкурентів, інфляційних процесів, сезонних коливань тощо. СПР дозволяє підрахувати обсяги продажу і прибутки на кожен рівень можливого підвищення цін, на основі чого менеджер може прийняти рішення. Спеціалізованим типом інформаційної системи підтримки рішень, який знаходить все більше використання, є *експертна система*. Це комп'ютерна система, яка використовує реальні знання експерта для вирішення спеціальних проблем. Такі системи інколи називають інтенсивно-науковими системами, тому що вони намагаються об'єднати знання великої групи експертів для вирішення проблем в їх сфері досвіду.

Системи підтримки виконання рішень – це комп'ютерні інформаційні системи, що підтримують виконання рішень і ефективне функціонування організацій на вищих рівнях. Такі системи, головним чином, розроблені недавно і їх інколи називають виконавчо-інформаційними системами.

Інтернет-мережі – це локальні комунікаційні мережі, які діють у межах однієї фірми. Вони дають змогу кожній структурній одиниці фірми накопичувати інформацію про себе і робити її доступною для своїх працівників, а при потребі і обмінюватися інформацією з іншими функціональними відділами. Використання електронних засобів збереження інформації дозволяє, за досвідом Bank of America, скоротити споживання паперу на 25 процентів, а системне застосування цих засобів підвищує ефективність управлінської праці у 3 рази.

Багато компаній використовує персональні електронні засоби зв'язку для того, щоб дати змогу своїм працівникам самостійно планувати свій робочий час і використовувати його ефективніше. Виникла нова версія надомної роботи, яку

тепер називають telecommuting. Люди працюють вдома і періодично надсилають результати своєї роботи засобами комп'ютерного зв'язку (електронною поштою). У більш широких масштабах (через мережу Інтернет) це дозволяє розширювати рамки діючих організацій, відкривати нові підрозділи поза межами країни, залучати найбільш кваліфікованих працівників до роботи у компанії. Ще привабливішими стають перспективи телекомунікацій у майбутньому, про що свідчить бурхливий розвиток фірм, які працюють у галузі телекомунікацій. Це і відеоконференції, і приєднання до Інтернет-мережі через мобільний телефон і багато інших можливостей, які прискорюють процес обміну інформацією, збагачують його можливості і, в кінцевому результаті, підвищують потенціал фірми.

Таким чином, в сучасних умовах виключно важливе значення має перебудова технічної і технологічної бази управління, що забезпечує процеси інформатизації. Однак важливо не переоцінити роль інформаційно-управлінської техніки. Вона виконує в основному забезпечуючі функції. Головні напрямки робіт по інформатизації менеджменту лежать в області організаційної, соціальної, кадрової перебудови управлінської діяльності.

ВИСНОВКИ

Комунікації - це процес передавання інформації від однієї особи до іншої. Ефективні комунікації - це такий процес передавання повідомлення, коли отримане повідомлення наскільки можливо близьке за значенням до первинного. Ключовими складовими ефективних комунікацій є дані та інформація.

Комунікації - це невід'ємна і важлива частина праці менеджера. У комунікативному процесі беруть участь відправник, який закодує значення і передає його, та одержувач (їх може бути кілька), який приймає повідомлення і розкодує його. Будь-яку частину всього процесу можуть перервати завади.

Є кілька форм комунікацій в організаціях. Міжособові комунікації стосуються комунікацій між малою кількістю людей. Дві важливі форми міжособових комунікацій - усні та письмові - мають як переваги, так і недоліки. Тому менеджери, вибираючи засіб комунікацій, повинні зважати на всі аспекти. Комунікативні схеми відображають спосіб комунікацій між членами групи або робочої команди. Вертикальні комунікації між керівництвом та підлеглими відбуваються зверху вниз та знизу вгору. Горизонтальні комунікації діють між співробітниками та колегами одного рівня в організації.

Електронні засоби комунікацій суттєво впливають на комунікації в організаціях. До інформаційних систем належать: операційно-виконавча система, базова інформаційна система менеджменту, адміністративна інформаційна система, інтранет та експертна система. Кожна забезпечує певним типом інформації та є важливою для конкретних категорій менеджерів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ:

1. Андрушків Б.М. Кузьмін О.Є. Основи менеджменту. Львів. Світ. 1995. 296с.
2. Пермінова С.О. Оптимізація організаційної структури в контексті управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства. Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія Економічні науки. 2018. № 4 (56). С. 831-835.
3. Полянська О. А. Системи управлінського обліку, його основні етапи побудови на підприємстві. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2019. № 20. С. 530-536.
4. Шацька З.Я. Сутність дефініції поняття «підприємницька структура» та підходи до її трактування. Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія Економічні науки. 2018. № 6 (129) С. 111-123.
5. Жигалов В.Т., Шимановська Л.М. Основи менеджменту і управлінської діяльності. К.: Вища школа. 1994. 223с.
6. Демидова О. О. Розробка комплексу маркетингових комунікацій будівельного підприємства / О. О. Демидова, І. А. Шатрова // Сучасні досягнення в науці та освіті : зб. пр. XV Міжнар. наук.конф., 16–23 верес. 2020 р., м. Нетанія (Ізраїль). – Хмельницький : ХНУ, 2020. – С. 127–131.
7. Завадський Й.С. Менеджмент. К.: Українсько-фінський інститут менеджменту і бізнесу. 1997. 543с.
8. Reinartz, W.; Krafft, M.; Hoyer, W.D. The customer relationship management process: Its measurement and impact on performance. J. Market. Res. 2004, 41, 293–305.
9. Shalender K., Kumar R., Yadav RK. Effective CRM Adoption and Implementation: The Critical Role of Flexibility. Journal of Research in Management, Volume 11 (1), 2019, 55 p.

10. Крючко Л. С., Сидоренко А. В. Управління кредитним портфелем комерційного банку. Економіка і суспільство. 2017. №13. С. 139–142.
11. Романащенко М. О. Романащенко І. О. Сучасний розвиток міжнародного поділу праці. Вісник СНТ ННІ бізнесу і менеджменту ХНТУСГ. 2020. № 1. С. 98–102.
12. Корбутяк А. Г., Одайська Н. М. Оптимізація структури капіталу підприємства. Економіка і суспільство. 2018. № 16. С. 375–381.
13. Дрига С. Г., Міщенко І. Д. Диспропорції в структурі капіталу підприємства та їх вплив на фінансові показники роботи підприємства. Молодий вчений. 2017. № 8 (48). С. 441–445.
14. Дзюблук О. В., Прийдун Л. М. Кредитний ризик і ефективність діяльності банк : монографія. Тернопіль: ФОП Паляниця В. А., 2015. 295 с.
15. Зелена книга з питань захисту критичної інфраструктури в Україні : зб. матеріалів міжнар. експерт. нарад / упоряд.: Д. С. Бірюков, С. І. Кондратов ; за заг. ред. О. М. Суходолі. – Київ : НІСД, 2015. – 176 с
16. Тарнавська Н.П., Пушкар Р.М. Менеджмент: теорія та практика: Підручник для вузів. Тернопіль: Карт-бланш. 1997. 456с.
17. Хміль Ф.І. Менеджмент: Підручник. К.: Вища школа. 1995. 351с.
18. Ящук, В. І. "Принципи проектування автоматизованих інформаційних систем управління об'єктами критичної інфраструктур." (2021).
19. Адамик О. В. Інформаційні технології в комп'ютерних системах бухгалтерського обліку: проблеми організації даних та їх потоків / О. В. Адамик // Бізнес Інформ. - 2016. - № 10. - С. 348-353. [Електронний ресурс]. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2016_10_53.
20. Гринько, Т. В., and Т. З. Гвініашвілі. "Ефективні комунікації як фактор забезпечення розвитку сучасного підприємства." Теорія та практика управління суб'єктами підприємництва: колективна монографія: за заг. ред. ТВ Гринько. Дніпро: Біла КО (2020): 60-84.