

Міністерство освіти і науки України
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

Факультет економіки та менеджменту
(повна назва факультету)
Кафедра менеджменту та адміністрування
(повна назва кафедри)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня

бакалавра
(назва освітнього ступеня)

на тему: **«Оптимізація комунікаційних зв'язків в організації, на прикладі
АБ «Укргазбанк», відділення 71/19»**

Виконав(ла): студент(ка) 4 курсу групи БМзс-42
спеціальності 073 Менеджмент

(шифр і назва спеціальності)

	<hr/>	Курик Н. І. (прізвище та ініціали)
Керівник	<hr/>	Шведа Н. М. (прізвище та ініціали)
Нормоконтроль	<hr/>	Мосій О. Б. (прізвище та ініціали)
Завідувач кафедри	<hr/>	Кирич Н. Б. (прізвище та ініціали)
Рецензент	<hr/>	Нагорняк Г. С. (прізвище та ініціали)

Тернопіль
2021

АНОТАЦІЯ

Курик Н. І. Оптимізація комунікаційних зв'язків в організації, на прикладі АБ «УКРГАЗБАНК», відділення 71/19.

Кваліфікаційна робота бакалавра: 62 сторінок, 14 рисунків, 12 таблиць, 26 літературних джерел.

Предмет дослідження – теоретично-практичні особливості управління та оптимізації комунікаційних зв'язків АБ «УКРГАЗБАНК».

Об'єкт дослідження – комунікаційний процес в АБ «УКРГАЗБАНК».

Мета дослідження – здійснення оцінювання системи комунікаційних зв'язків АБ «УКРГАЗБАНК» та розробка рекомендацій по їх оптимізації.

Методи дослідження – логіко-економічний; аналізу та синтезу; системний аналіз; метод порівняння; фінансовий аналіз; метод структурування; економічний аналіз та ін.

Здійснено оптимізування комунікаційних зв'язків АБ «УКРГАЗБАНК» із зовнішнім середовищем, зокрема із клієнтами, за допомогою різних інструментів комунікаційної політики. Обґрунтовано доцільність впровадження Стандартів здійснення комунікації при обслуговуванні клієнтів для підвищення ефективності комунікаційного процесу під час обслуговування клієнтів АБ «УКРГАЗБАНК».

Основні результати, що одержані при аналізуванні та визначені напрямів оптимізації існуючої системи комунікаційних зв'язків АБ «УКРГАЗБАНК», можуть бути впроваджені в практичну діяльність банківської установи.

Ключові слова: комунікації, зовнішні комунікації, внутрішні комунікації, комунікаційний процес, банк, особисті продажі.

SUMMARY

Kyruk N. I. Communication links optimization in the organization on the example of JSB «UKRGASBANK»

Qualifying bachelor work contains of 62 pages, 14 figures, 12 tables, and 26 references.

The subject of investigation is the theoretical and practical features of communication links management and optimization at JSB «UKRGASBANK».

The object of investigation is the communication process at JSB «UKRGASBANK».

The aim of the work is to evaluate the communication links at JSB "UKRGASBANK" and to develop recommendations to optimize them.

The methods of investigation are logical and economic; analysis and synthesis; system analysis; comparison method; financial analysis; structuring method; economic analysis, etc.

The communication relations of JSB UKRGASBANK with the external environment, especially clients, were optimized by the help of various communication tools. The expediency of implementing the Standards of communication in customer service is substantiated in order to increase the efficiency of the communication process during customer service of JSB "UKRGASBANK"

The main results of communication links analysis and optimization determination at JSB "UKRGASBANK" can be implemented in practical activities of the banking institution.

Key words: communications, external communications, internal communications, communication process, bank, personal sales.

ЗМІСТ

Вступ.....	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КОМУНІКАЦІЙ В ОРГАНІЗАЦІЇ...	7
1.1 Сутність, роль, види та канали комунікацій в організації	7
1.2 Елементи та етапи комунікаційного процесу в організації.....	13
РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ КОМУНІКАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА	19
КОМУНІКАЦІЙНИХ ЗВ'ЯЗКІВ ВІДДІЛЕННЯ 71/19	
АБ «УКРГАЗБАНК»	
2.1 Загальна характеристика досліджуваної організації.....	19
2.2 Аналіз комунікацій у відділенні 71/19 АБ «УКРГАЗБАНК».....	27
РОЗДІЛ 3. ОПТИМІЗАЦІЯ КОМУНІКАЦІЙНИХ ЗВ'ЯЗКІВ	36
У ВІДДІЛЕННІ 71/19 АБ «УКРГАЗБАНК»	
3.1 Вдосконалення системи зовнішніх комунікацій досліджуваного	36
банку.....	
3.2 Вдосконалення системи внутрішніх комунікацій АБ	42
«УКРГАЗБАНК» при обслуговуванні клієнтів.....	
РОЗДІЛ 4. БЕЗПЕКА ЖИТТЄДІЯЛЬНОСТІ, ОСНОВИ ОХОРОНИ	51
ПРАЦІ	
4.1 Актуальність безпеки життєдіяльності людини	51
4.2 Вимоги безпеки до робочих місць для виконання робіт	53
Висновки	57
Бібліографія.....	62

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Сьогодні, основним ресурсом і найдорожчою цінністю в діяльності організації стає інформація. Процеси по її збиранню, опрацюванню та використанню є основою всіх сфер функціонування організації, зокрема управління організацією. Іншими словами, управління – це робота з інформацією. Саме тому не останню роль в управлінському процесі відіграють комунікації.

Економічні проблеми, які наявні для більшості організацій, зокрема банківських установ, дуже часто пов'язані із наявністю проблем в комунікаційних зв'язках. Тому налагодження ефективних комунікаційних зв'язків із зовнішнім середовищем, а також всередині організації є важливим кроком для формування та підтримки позитивного іміджу та для виходу з кризи

Теоретичні та практичні аспекти налагодження, здійснення та підтримки ефективних комунікаційних зв'язків в організаціях висвітлені в роботах багатьох вчених, зокрема таких: Петькун С. М. [3], Головська П. В. та Кравченко М. О. [8], Шпак Н. О. [10], Яценко С. С. [12], Теглівець Л. В. [13], Орел В. М. та Краля В. Г. [14] та багато інших.

Мета дослідження – здійснення оцінювання системи комунікаційних зв'язків АБ «УКРГАЗБАНК» та розробка рекомендацій по їх оптимізації.

Завдання дослідження полягають в наступному:

- 1) висвітлення теоретичних основ здійснення комунікацій та комунікаційного процесу;
- 2) оцінювання діяльності АБ «УКРГАЗБАНК»
- 3) аналізування процесу здійснення зовнішніх та внутрішніх комунікацій у відділенні 71/19 АБ «УКРГАЗБАНК»
- 4) оптимізування комунікаційних зв'язків АБ «УКРГАЗБАНК» із зовнішнім середовищем, зокрема із клієнтами, за допомогою різних інструментів

комунікаційної політики, зокрема паблік рілейшн, реклами, стимулювання збуту, спонсорство та благодійна діяльність, особистий продаж;

5) представлення Стандартів здійснення комунікації при обслуговуванні клієнтів для підвищення ефективності комунікаційного процесу під час обслуговування клієнтів АБ «УКРГАЗБАНК».

Об'єкт дослідження – комунікаційний процес в АБ «УКРГАЗБАНК».

Предмет дослідження – теоретично-практичні особливості управління та оптимізації комунікаційних зв'язків АБ «УКРГАЗБАНК».

Методи дослідження: логіко-економічний; аналізу та синтезу; системний аналіз; метод порівняння; фінансовий аналіз; метод структурування; економічний аналіз та ін.

Практичне значення дослідження полягає в тому, що основні результати, що одержані при аналізуванні та визначені напрямів оптимізації існуючої системи комунікаційних зв'язків АБ «УКРГАЗБАНК», можуть бути, за потреби, впроваджені в практичну діяльність банківської установи.

Інформаційна база дослідження: наукові роботи вітчизняних і зарубіжних фахівців, монографії, навчальні підручники, посібники, нормативно-правові документи, річна фінансова звітність АБ «УКРГАЗБАНК» за 2019-2020 роки.

Структура та обсяг дослідження. Робота складається зі вступу, чотирьох розділів, висновків. Наукова праця містить 62 сторінки тексту, 14 рисунків, 12 таблиць. Бібліографія включає 26 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КОМУНІКАЦІЙ В ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1 Сутність, роль, види та канали комунікацій в організації

Сьогодні, основним ресурсом і найдорожчою цінністю в діяльності організації стає інформація. Процеси по її збиранню, опрацюванню та використанню є основою всіх сфер функціонування організації, зокрема управління організацією. Іншими словами, управління – це робота з інформацією. Саме тому не останню роль в управлінському процесі відіграють комунікації.

Взагалі, комунікації є об'єктом вивчення багатьох наук: філософії, психології, соціології, кібернетики, логіки та ін. Кожна із зазначених наук вивчає лише ті аспекти комунікацій, які є цікавими саме для неї. Проте розглядати багатогранність терміну комунікації лише з точки зору однієї науки недоречно, бо втрачається узагальнююче розуміння цього поняття.

Саме слово «комунікація» походить від «communico» (це з латинської), що означає спілкуюся, роблю загальним, пов'язую [1].

Сучасних визначень терміну «комунікація» існує дуже багато і кожен автор намагається подати його з нової точки зору. Проте зазвичай в сучасному розумінні термін вживається в двох аспектах [2, с. 236]:

- 1) передача інформації від однієї особи до іншої;
- 2) зв'язок між двома різними місцями.

Нам цікавим є перше трактування терміну, тому що в будь-якій організації саме завдяки комунікаціям відбування передача повідомлень і зв'язок між різними ланками і рівнями управління. Якщо звернутись до досліджень щодо графіку робочого часу будь-якого керівника, то його 50-90% - саме комунікації [3, с. 24]. Саме через те, що завдяки комунікації є зв'язок між усіма посадовими особами, підрозділами і сферами, то її можна назвати процесом «який поєднує частини підприємства» [3, с. 24]. Проте багато керівників організацій в західних країнах

вважають комунікацію основним інструментом, який перешкоджає досягненню мети організації [4, с. 43]

Якщо з якихось причин в організації буде відсутня комунікація, то вся діяльність стане некерованою, хаотичною і безглуздою. Саме тому основною метою керівника організації стає зробити все можливе, щоб комунікація була найбільш ефективною, але без втрати її суті [5, с. 254].

Комунікації в організації можуть реалізовувати різні функції [1]:

- інформаційну – означає, що завдяки їм здійснюється інформаційне забезпечення діяльності організації, тобто обмін відомостями між працівниками, підрозділами, інформування керівників про досягнення і різні ситуації, спілкування із зовнішнім середовищем тощо;

- об'єднуючу – передбачає об'єднання працівників у спільноту, при чому відбувається обмін не лише інформацією, а й емоціями, почуттями;

- спонукальну – вказує на активування і мотивування працівників на виконання дій, які будуть корисними для розвитку організації;

- інтегруючу – об'єднує окремих працівників чи їх групи, при чому можуть створюватись кращі структури;

- координаційну – полягає в узгодженні діяльності працівників і підрозділів, що сприяє підвищенню ефективності взаємодії

- контрольно-регулюючу – пов'язана зі збиранням, опрацюванням і зберіганням інформації, на основі цього здійснювати зворотній зв'язок та вносити корективи при виявленні відхилень у реалізації планів

Існує дуже багато класифікаційних ознак комунікацій.

Комунікації, коли в них беруть участь декілька осіб, але спілкування залишається на особистому рівні, називаються міжособистісними. Якщо під час комунікацій спілкування стосується організаційних проблем та відбувається на всіх рівнях організації, то такі комунікації називаються організаційними [1, 4, с. 47-48]

Розрізняють два рівня комунікацій [1,4 с.43-46]:

1) зовнішні – передбачають обмін інформацією між організацією та її зовнішнім оточенням;

2) внутрішні – комунікації відбуваються всередині організації, причому між різними працівниками, підрозділами та рівнями.

За допомогою зовнішніх комунікацій організація спілкується зі всіма своїми контрагентами і зовнішніми зацікавленими сторонами за допомогою різноманітних засобів, надаючи інформацію про свою продукцію і послуги, про результати власної діяльності, про свої інтереси та потреби. Саме під впливом організацій із зовнішнього оточення будуть проводитись переговори, наради, обговорення, телефонні розмови, пишуться листи і повідомлення, готуються договори, звіти, службові записки тощо. Саме інформація про оточення, отримана із зовнішніх джерел, дозволяє організації розробляти власну стратегію та отримувати прибутки [4, с. 43; 6, 7].

Внутрішні комунікації забезпечують рух різної інформації в межах організації. Комунікації всередині організації можуть бути вертикальними та горизонтальними (рис. 1.1).

Вертикальні комунікації, в свою чергу, поділяються на комунікації зверху-вниз та знизу-вверх. За допомогою комунікацій зверху-вниз зазвичай передають накази і вказівки керівників, ставлять завдання, інформують про зміни в графіках, термінах, вартості роботи тощо. Саме таким чином інформація передаються з верхніх управлінських рівнів на нижні.

Комунікації знизу-вверх забезпечують інформування керівників про проблеми, які виникають в діяльності, завдяки чому можуть бути вжиті коригуючі заходи. Крім того, знизу вверх може передаватись інформація про новаторські і раціоналізаторські пропозиції, які дозволять вдосконалити діяльність організації.

Ефективність вертикальних комунікацій досить невисока, що пояснюється різницею в сприйнятті і глибині розуміння ситуації між вищою управлінською ланкою та рядовими співробітниками.



Рисунок 1.1 – Рівні комунікацій в організації

Джерело: [1]

Горизонтальні комунікації передбачають обмін інформацією між різними підрозділами організації, причому не лише для розгляду питань, пов'язаних із діяльністю організації, а й для формування соціальної взаємодії між працівниками. Зазвичай горизонтальні комунікації дуже ефективні, тому що працівники на одному рівні в організації зазвичай добре розуміють одне одного, мають подібні труднощі і легко можуть адаптувати повідомлення для вирішення проблем власного підрозділу.

Ще одним різновидом комунікацій є комунікації між менеджером і його робочою групою. Саме на таких обговореннях працівники висловлюють свою думку про питання діяльності підрозділу, про роботу в команді, про взаємну відповідальність та мотивацію.

За видами внутрішні і зовнішні комунікації бувають [1, 4, с. 46]:

1) формальні – пов'язані із виконанням поставлених завдань і досягненням організаційних цілей;

2) неформальні – пов’язані із особистими стосунками та об’єднують усіх працівників організації, не акцентуючи увагу на їх посадах.

Неформальні комунікації дуже часто відбуваються у вигляді чуток. Саме тому керівники повинні управляти чутками, щоб не допустити поширення інформації, яка може зашкодити діяльності організації та її розвитку. Окрім того, керівники часто використовують чулки для того, щоб зрозуміти справжнє ставлення працівників до змін, які відбуваються або можуть відбутися в організації.

Комунікації можуть відбуватись при використанні різних методів [1, 8]:

- 1) усно (за допомогою усної мови);
- 2) письмово (за допомогою письмових текстових повідомлень);
- 3) невербально (за допомогою міміки, жестів, виразу обличчя, положення тіла, інтонації мови, стиль одягу тощо).

Усне спілкування відбувається коли працівники спілкуються між собою, по телефону, за допомогою запису на інформаційний носій тощо.

Письмове спілкування між працівниками відбувається, коли працівники пишуть одне одному записки, листи, використовують бланки чи електронну пошту.

Невербальна комунікація передбачає процес спілкування без застосування слів. Замість них застосовують інші символи. Дуже часто процес комунікації відбувається усно чи письмово і паралельно невербально. Це означає, що невербальна комунікація доповнює бесіду, відображає емоційний стан співрозмовників, тобто є важливою частиною ділової комунікації.

При комунікації можуть використовувати різні канали [8-10]:

- 1) усні;
- 2) письмові (документальні);
- 3) електронні засоби.

Усні канали – це передавання інформації «через уста», тобто тут використовуються вербальні методи (мова) та невербальні (жести, міміка, настрій, модуляції голосу тощо). При усному спілкування дуже важливим елементом стає візуальний контакт між співрозмовниками, тому що в цьому випадку легко побачити реакцію співрозмовника на комунікацію.

Письмові канали передавання повідомлень найчастіше передбачають передачу письмових повідомлень – документів. З точки зору комунікації характерними рисами документів є:

- наявність певного сенсу, бо в протилежному випадку таке повідомлення вже можна віднести до шумів;
- наявність стабільної речової форми, яка сприяє тривалому збереженню і використанню письмових повідомлень;
- можливість використання в комунікаційних каналах;
- завершеність повідомлення, що дозволяє на основі повідомлення не лише ознайомитись з певними фактами, а й зробити власні висновки.

Письмові канали можна поділити на декілька видів, які передають повідомлення:

- ті, що читаються (письмові повідомлення);
- іконічні (повідомлення у вигляді малюнків, фотографій, кінофільмів);
- ідеографічні (повідомлення за допомогою умовних позначень – карти, креслення, схеми, емблеми);
- символічні (повідомлення у вигляді речових об'єктів, які є символами – історичні реліквії, музейні експонати);
- аудіальні (звукові документи та повідомлення);
- машиночитні (диски, флешки).

Електронні засоби дозволяють перетворити усну і письмову комунікацію в електронну. Електронний канал комунікації можна використовувати не лише як передавач повідомлень між суб'єктами на великій відстані, а й як сховище інформації. До електронних каналів передачі інформації відносять:

- комп'ютерні системи;
- експертні системи;
- текстові процесори;
- Інтернет;
- штучний інтелект.

Отже, ефективні комунікації ведуть до ефективного функціонування організації.

1.2 Елементи та етапи комунікаційного процесу в організації

Для того, щоб організація ефективно працювала та контактувала із зовнішнім середовищем, необхідно, щоб процес комунікації та передавання інформації відбувався своєчасно та якісно. Комунікація лише тоді буде вдалою, якщо одна сторона готова передавати повідомлення, а інша – готова її отримати та сприйняти. Лише в цьому випадку комунікація посприяє розв'язанню проблеми, що виникла. Саме тому для ефективного обміну інформацією керівнику слід приділяти увагу (формувати та керувати) комунікаційним процесом.

Важливими елементами комунікаційного процесу фахівці вважають [1, 3-11]:

- 1) відправник – це особа, яка генерує ідею (або збирає необхідні відомості), а після цього посилає інформацію;
- 2) повідомлення – це інформація, яку відправляє відправник, але попередньо кодує її спеціальним чином;
- 3) канал – це засіб, за допомогою якого відправник передає інформацію;
- 4) одержувач – це особа, яка отримує інформацію і може її декодувати (зрозуміти);
- 5) зворотній зв'язок – реакція одержувача на комунікацію, за допомогою якого комунікація перетворюється на двосторонній зв'язок і процес.

Взаємозв'язок елементів комунікації відображено на рисунку 1.2.

Чинниками, які можуть вплинути, на ефективність комунікаційного процесу та його організацію в компанії, є досвід і знання керівника, його особисті здібності [Головська]. Окрім перерахованих чинників ще можуть впливати бажання працівників комунікувати з керівництвом та їх особисті здібності.

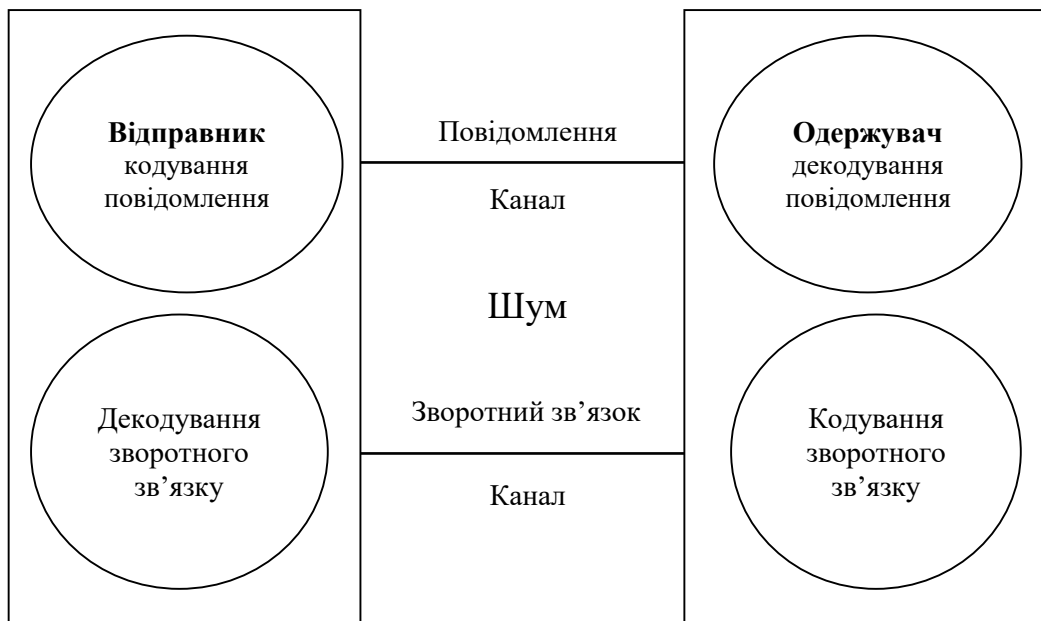


Рисунок 1.2 – Елементи комунікаційного процесу

Джерело: [1]

Для кращого розуміння суті комунікаційного процесу потрібно детально розглянути його етапи. Етапи комунікаційного процесу зображені на рисунку 1.3.



Рисунок 1.3 – Етапи комунікаційного процесу

Джерело: [1, 6, 7, 11]

Отже, деталізуємо інформацію про етапи комунікаційного процесу [8; 4, с. 47; 7, с. 172-175; 6, с. 367-359].

1) Зародження ідеї – на цьому етапі відбувається формування ідеї, яку потрібно передати іншій особі (одержувачу), причому важливо детально продумати повідомлення та передавати лише докладну та достовірну інформацію. Після чого потенційний відправник вибирає одержувачів інформації та оцінює доцільність обміну інформацією. Проте на цьому етапі дуже багато комунікаційних процесів зривається, бо керівник недостатньо детально, обґрунтовано і чітко сформував ідею, тому для одержувача вона не буде становити цінність.

2) Кодування інформації – на цьому етапі здійснюється перетворення ідеї в повідомлення належного виду, яке буде зручно передавати і яке зможе зрозуміти отримувач, тому що в протилежному випадку одержувач або проігнорує інформацію, або відмовиться від неї.

3) Вибір каналу передачі – означає вибір такого каналу передачі, який би був зручний та за допомогою якого отримувач зможе отримати та зрозуміти повідомлення. Канали передачі мають відповідати ідеї та формі втілення повідомлення, інакше передавання повідомлення може бути неефективним або знизиться ефективність комунікаційного процесу. Часто при передачі повідомлень керівники не обмежуються одним каналом, але в цьому випадку потрібно встановлювати послідовність використання каналів та часові інтервали передаванні повідомлення.

4) Передача інформації – цей етап передбачає безпосередній процес передавання повідомлення від відправника до отримувача. Тут часто йдеться про фізичне передавання повідомлення. Саме цей етап найчастіше асоціюють з процесом комунікації.

5) Декодування інформації – одержане повідомлення отримувач декодує, тобто розшифровує символи, за допомогою яких було закодоване повідомлення. На цьому етапі дуже важливо, щоб і відправник, і отримувач однаково трактували ці символи, тому що лише в цьому випадку буде досягнута мета комунікаційного

процесу – ефективно передати інформацію. Окрім того, якщо відправнику не потрібна реакція на повідомлення одержувача, то на цьому етапі комунікаційний процес може завершитись, якщо потрібно – то необхідний ще наступний етап

б) Зворотній зв'язок – на цьому етапі характерною є певна реакція (інше повідомлення, певна дія, зміна в знаннях тощо) отримувача, яку може отримати і зрозуміти відправник. Іншими словами, саме на цьому етапі відбувається зміна комунікаційних ролей відправника і одержувача, що в майбутньому призведе до повторення етапів комунікаційного процесу, тобто подальшої комунікації. Насправді, саме зворотній зв'язок сприяє суттєвому підвищенню ефективності комунікації, тому що в цьому випадку комунікація стає точнішою, зрозумілішою та дозволяє впевнитись, що трактування повідомлення і в відправника, і в одержувача однакове.

Можна виділити декілька типів зворотного зв'язку [9]:

- оціночний – можемо спостерігати в комунікації, коли відбувається висловлення власної думки про певне питання;
- негативний – його призначення в тому, щоб виправити помилки та уточнити неточності при спілкуванні з відправником;
- позитивний – спостерігається під час комунікації, коли співрозмовники налаштовані на підтримання комунікації та висловлюють підтримку один одному;
- зворотній зв'язок з позиції ввічливості – в цьому випадку одержувач не висловлює конкретних думок, але показує зацікавленість в співрозмовнику та спілкуванні з ним.

Дуже часто під час комунікацій можуть виникати шуми, тобто різні чинники, які спотворюють інформацію, що передається, та можуть призвести до помилок, відхилень, проблем. Саме тому потрібно враховувати можливість появи шумів і намагатися мінімізувати їх вплив.

Причини виникнення шумів та способи їх усунення можна визначити, залежно від того, який вид комунікацій досліджуємо: міжособистісні чи організаційні [4, с. 47-48].

В процесі міжособистісних комунікацій можуть виникати шуми таких видів:

- часткове або повне несприйняття одержувачем інформації;
- семантичні бар'єри – нерозуміння одержувачем значення окремих слів чи знаків;
- невербальні бар'єри – некоректне використання відправником невербальних знаків (погляду, посмішки, міміки, жестів тощо);
- слабкий (або поганий) зворотній зв'язок.

Для того, щоб усунути шуми в міжособистісних комунікаціях і відправнику, і одержувачу необхідно вдосконалити процес спілкування, зокрема можна здійснити такі заходи:

- більш детально пояснювати ідею чи повідомлення ще під час їх формування до відправки;
- відправник повинен стежити за тим, як він вживає жести, які використовує пози, міміку та інтонації, тобто намагатись щоб невербальні сигнали були співставні повідомленню;
- намагатись не вживати слів і знаків в повідомленні, які складно буде чітко трактувати;
- бути уважним до настрою та почуттів одержувача повідомлення;
- намагатись завжди встановлювати якісний зворотній зв'язок в комунікаціях;
- бути готовим до повторного надсилання повідомлення чи додаткових пояснень незрозумілих моментів.

В процесі організаційних комунікацій можуть виникати такі шуми:

- деформація та перекручування змісту повідомлень на різних етапах комунікаційного процесу, особливо якщо вони проходять по багатьох рівнях та підрозділах організації;
- наявність інформаційних перенавантажень в комунікаційній системі організації, що призводить до того, що повідомлення не дійде до одержувача або загубиться у великій кількості повідомлень;
- незадовільна організаційна структура, через що повідомлення можуть отримувати ті працівники, яким вони не потрібні, а до тих працівників, для яких

повідомлення важливе, воно може приходити з запізненням або взагалі не приходити;

- громіздка структура комунікаційного процесу, через що останній адресат може отримувати повідомлення із затримкою через те, що комунікація потребуватиме багато часу.

Для того, щоб усунути шуми в організаційних комунікаціях необхідні такі заходи:

- здійснити зміни в комунікаційному процесі та в процесі документообігу з метою їх раціоналізації;

- частіше і більш ефективно використовувати графічні засоби, що дозволить усунути неточності в розумінні повідомлень;

- покращення зворотного зв'язку між відправником і одержувачем повідомлення;

- для кращого розуміння проблем працівників запровадити систему вивчення і збору ідей, скарг, пропозицій працівників;

- запровадити інформаційні бюлетені з метою інформування працівників про важливі події і організації та недопущення поширення чуток, що можуть зашкодити організації;

- ширше застосовувати сучасні інформаційні технології, що дозволить суттєво вдосконалити комунікаційний процес в організації.

Отже, елементи і етапи комунікаційного процесу тісно пов'язані. Проте шуми можуть суттєво знизити ефективність комунікаційного процесу.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ КОМУНІКАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА КОМУНІКАЦІЙНИХ ЗВ'ЯЗКІВ ВІДДІЛЕННЯ 71/19 АБ «УКРГАЗБАНК»

2.1 Загальна характеристика досліджуваної організації

Відділення 71/19 АБ «УКРГАЗБАНК» – це відділення банку, яке розташоване в м. Тернополі по вул. І. Франка, 23. Воно засноване 2005 році

У відділенні працює 18 працівників.

Організаційна структура управління відділення зображена на рис. 2.1.



Рисунок 2.1 – Організаційна структура відділення 71/19 АБ «УКРГАЗБАНК»

Для розуміння суті і результатів діяльності відділення варто розглянути діяльність всього банку, тому що суть діяльності одна і та сама для всіх відділень банку, а інформація про результати роботи відділення – комерційна таємниця банку.

Публічне акціонерне товариство Акціонерний банк «УКРГАЗБАНК» створене в 1996 році, проте дана банківська структура почала свою діяльність ще в 1993 році під назвою акціонерний банк «Хаджибейбанк» [19]. Після цього ще було ряд реорганізацій і зараз ми маємо сьогоденну структуру.

Банк здійснює свою діяльність, опираючись на норми чинного законодавства, зокрема на Цивільний та Господарський кодекси, Закони України

«Про банківську діяльність», «Про цінні папери і фондовий ринок», «Про акціонерні товариства», «Про валюту і валютні операції» та багато інших.

В своїй діяльності Банк керується такими документами: Засади стратегічного реформування державного банківського сектору (стратегічних принципів), Стратегія АБ «УКРГАЗБАНК» на 2019-2021 роки, Основні напрями діяльності АБ «УКРГАЗБАНК» на 2020-2023 роки [19].

В 2015 році АБ «УКРГАЗБАНК» в своїй діяльності почав орієнтуватись на нову бізнес-модель – «зелений» банк. Саме тому пріоритетними для банку стали напрямки фінансування альтернативної енергетики, енергозберігаючих технологій та захист довкілля [19].

В Україні станом на 1 січня 2021 року діяло 73 банки. АБ «УКРГАЗБАНК» входить до групи банків з державною часткою (куди входить 5 банків) та посідає 1 місце за обсягом коштів юридичних осіб і за обсягом «Зеленого фінансування», 5 місце за обсягом коштів фізичних осіб, 4 місце за розміром активів і за обсягом кредитів, виданих юридичним особам [19].

Якщо говорити про мету діяльності АБ «УКРГАЗБАНК», то вона полягає в наданні банківських та інших фінансових послуг на підставі ліцензій та дозволів, виданих відповідними органами державної влади. Ця діяльність ведеться з метою отримання прибутку, який банк використовує як для власного розвитку, так і для задоволення інтересів акціонерів.

Основними видами послуг, які може надавати АБ «УКРГАЗБАНК» є [19]:

- залучення коштів та банківських металів на депозити;
- відкриття та обслуговування поточних рахунків;
- розміщення залучених коштів;
- зберігання цінностей;
- інкасація коштів та перевезення грошових цінностей;
- надання інформаційних та консультаційних послуг;
- інші послуги.

Кожна послуга передбачає впровадження і розвиток кількох продуктів, які різняться залежно від типу клієнта: корпоративний клієнт, клієнт середнього і малого бізнесу та роздрібний клієнт.

Точок продажу АБ «УКРГАЗБАНК» станом на 01.01.21 р. було 278. Вони були розташовані в 162 населених пунктах. Точок продажу Банку станом на 01.01.20 р. було 250. Вони були розташовані в 154 населених пунктах. Таким чином, бачимо, що структура дослідженого банку розширюється, незважаючи на складні часи в країні.

В таблиці 2.1 відображено кількість клієнтів Банку в 2019-2020 роках.

Таблиця 2.1 – Кількість клієнтів АБ «УКРГАЗБАНК» в 2019-2020 роках

Показники	2019 рік, тис. осіб	2020 рік, тис. осіб	Відхилення	
			тис. осіб	%
1	2	3	4	5
Кількість клієнтів, разом в т.ч.	2136	2342,3	206	9,6
- клієнти роздрібногo бізнесу	2067	2264	197	9,5
- клієнти МСБ	63	71,5	8,5	13,5
- корпоративні клієнти	6	6,8	0,8	13,3

Джерело: [19]

Отже, кількість клієнтів Банку протягом 2019-2020 років зростає по всіх категоріях клієнтів.

Статутний фонд Банку – 13837 млн. грн. В статутному капіталі 94,9409% належить державі, 3,74676% рахуються на балансі банку, решта статутного фонду належать 155 юридичним особам і 1371 фізичним особам [19]. Структура статутного фонду банку зображена на рисунку 2.2.

Отже, основний власник Банку – держава, в особі міністерства фінансів. Іншим власникам належить трохи більше 5 % статутного капіталу, через що вони на політику Банку не можуть суттєво впливати.

Діяльність банку є прибутковою, про що свідчать основні показники його діяльності (табл. 2.2, 2.3 та 2.4).



Рисунок 2.2 – Структура статутного фонду АБ «УКРГАЗБАНК»

Джерело: [19]

Таблиця 2.2 – Доходи АБ «УКРГАЗБАНК» в 2019-2020 роках

Показники	2019 рік млн. грн.	2020 рік млн. грн.	Відхилення	
			млн. грн.	%
1	2	3	4	5
Процентні доходи	9663,9	9576,3	-87,6	-0,9
Комісійні доходи	1363,1	1618,6	255,5	18,7
Чисті прибутки від операцій з банківськими металами та іноземними валютами	158,7	223,3	64,6	40,7
Результат від операцій з похідними фінансовими інструментами	141,9	182,1	40,2	28,3
Чисті прибутки від інвестицій	65,8	148,4	82,6	125,5
Комісія від страхових компаній та банків	109,6	137,0	27,4	25,0
Результат від продажу майна	432,2	42,4	-389,8	-90,2
Чисті прибутки від інвестиційної нерухомості	17,0	13,2	-3,8	-22,4
Інші доходи	152,7	137,	-15,7	-10,3
Загальна сума доходів	12104,9	12078,4	-26,5	-0,2

Джерело: [19]

Отже, загальні доходи АБ «УКРГАЗБАНК» в 2020 році в порівнянні з 2019 роком незначно зменшились (лише на 0,2 %). Таке невелике зменшення доходів стало можливим через те, що хоча окремі статті доходів зменшились (процентні доходи, результат від продажу майна, чисті доходи від інвестиційної нерухомості та інші доходи), проте окремі статті доходів зросли (комісійні доходи, прибутки від

операцій із банківськими металами і іноземними валютами, від інвестицій, комісія від страхових компаній та банків).

Таблиця 2.3 – Витрати АБ «УКРГАЗБАНК» в 2019-2020 роках

Показники	2019 рік млн. грн.	2020 рік млн. грн.	Відхилення	
			млн. грн.	%
1	2	3	4	5
Процентні витрати	6924,1	6366,7	-557,4	-8,1
Комісійні витрати	298,5	382,7	84,2	28,2
Інші операційні та загально-операційні витрати	3005,9	3400,8	394,9	13,1
Витрати на утримання персоналу	1488,5	1946,2	457,7	30,7
Знос та амортизація	330,6	382,3	51,7	15,6
Витрати за кредитними збитками та інші резерви	528,5	1414,9	886,4	167,7
Витрати з податку на прибутку	56,0	100,5	44,5	79,5
Загальна сума витрат	10815,9	11667,4	851,5	7,9

Джерело: [19]

Проаналізувавши витрати АБ «УКРГАЗБАНК», ми побачили, що статті всіх витрат (окрім процентних) зросли. Особливо зросли статті витрат за кредитними збитками та інші резерви, на утримання персоналу, інші операційні та загально-операційні витрати. Таким чином ми бачимо зростання загальної суми витрат на 7,9 % в 2020 році порівняно з 2019 роком.

Таблиця 2.4 – Величина прибутку та джерела його формування АБ «УКРГАЗБАНК» в 2019-2020 роках

Показники	2019 рік млн. грн.	2020 рік млн. грн.	Відхилення	
			млн. грн.	%
1	2	3	4	5
Операційний дохід, в т.ч.	4227	3911	-316,0	-7,5
- чисті процентні доходи після витрат за кредитними збитками	2023	1693	-330,0	-16,3
- непроцентні доходи	2139	2118	-21,0	-1,0
- зміни очікуваних кредитних збитків за іншими активами	65	100	35,0	53,8
Адміністративні та інші витрати	2938	3401	463,0	15,8
Розформування інших резервів	0	1	1,0	100,0
Прибуток, всього	1289	411	-878,0	-68,1

Джерело: [19]

Отже, аналізуючи величину прибутку та джерела його формування, ми бачимо, що зменшилась величина операційного доходу АБ «УКРГАЗБАНК» з одночасним зростанням витрат, що в сукупності призвела до зменшення прибутку в 2020 році в порівнянні з 2019 роком на 878 млн. грн. або на 68,1 %.

Основні показники по наданих послугам банку зображено в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 – Основні результати від наданих послуг АБ «УКРГАЗБАНК» в 2019-2020 роках

Показники	Одиниці вимір.	2019 рік	2020 рік	Відхилення	
				од. вимір.	%
1	2	3	4	5	6
Кредитний портфель клієнтів, в т.ч.	млрд. грн	38,8	55,1	16,3	42,0
- кредитний портфель корпоративного бізнесу	млрд. грн	31	41,7	10,7	34,5
- кредитний портфель МСБ	млрд. грн	5	7,8	2,8	56,0
- кредитний портфель роздрібного бізнесу	млрд. грн	2,8	5,6	2,8	100,0
Кошти клієнтів з урахуванням депозитних (сертифікатів)	млрд. грн	103,6	126,6	23,0	22,2
- портфель коштів корпоративних клієнтів	млрд. грн	70,8	85,3	14,5	20,5
- портфель коштів МСБ	млрд. грн	8,3	11,6	3,3	39,8
- портфель коштів роздрібних клієнтів	млрд. грн	24,5	29,7	5,2	21,2
Кількість платіжних карток, що перебувають в обігу, в т.ч.	тис. шт.	1665	2061	396,0	23,8
- активних	тис. шт.	851	842	-9,0	-1,1
Кількість користувачів мобільного додатку «ЕКО» банк	тис. осіб	257	506	249,0	96,9
Обсяг портфелю цінних паперів, в т.ч.	млрд. грн	30,3	53	22,7	74,9
- державні боргові цінні папери США	млн. грн.	8067	5688	-2379,0	-29,5

Джерело: [19]

Як бачимо з таблиці 2.5 майже по всіх продуктах відбулось нарощування їх обсягів. Це позитивно свідчить про діяльність АБ «УКРГАЗБАНК» та вказує на його розвиток і розширення.

Функціонування АБ «УКРГАЗБАНК» є ризиковим. Для управління ризиками Банк розробляє стратегію, в якій визначені основні суттєві ризики. До них відносять ризик ліквідності, кредитний, процентний, операційний, ринковий,

соціальний та екологічний ризики. Відповідно до стратегії управління ризику побудована спеціальна системи, яка забезпечує управління ризиками, зокрема виявлення та вимірювання ризику, моніторинг та контроль, а також пом'якшення всіх можливих суттєвих ризиків.

Діяльність банку здійснюється відповідно до концепції сталого розвитку, про що вказано в таких документах: статут, Кодекс поведінки та Політика екологічної і соціальної відповідальності банку.

Для успішного функціонування АБ «УКРГАЗБАНК» потрібні енергійні і кваліфіковані працівники. Його кадрова політика направлена на залучення саме такого типу кадрів. Проаналізуємо чисельний та віковий склад працівників банку (табл. 2.6 і 2.7).

Таблиця 2.6 – Чисельність працівників АБ «УКРГАЗБАНК» та їх гендерна структура в 2019-2020 роках

Показники	2019 рік осіб	2020 рік осіб	Відхилення	
			осіб	%
1	2	3	4	5
Кількість працівників, в т.ч.	4319	4460	141	3,3
- жінок	3029	3126	97	3,2
- чоловіків	1290	1334	44	3,4

Джерело: [19]

Отже, в 2020 році в порівнянні 2019 роком чисельність працівників зросла на 141 особу або на 3,3%. Разом з тим відбулося зростання як кількості працівників-жінок, так і кількості працівників-чоловіків.

Таблиця 2.7 – Розподіл працівників АБ «УКРГАЗБАНК» в 2019-2020 роках по віку

Віковий діапазон	Кількість осіб		Відхилення	
	2019 рік	2020 рік	осіб	%
1	2	3	4	5
До 24 років	160	141	-19	-11,9
Від 25 років до 34 років	1127	986	-141	-12,5
Від 35 років до 49 років	2224	2467	243	10,9
Від 50 років до 54 років	385	420	35	9,1

Продовження табл. 2.7

1	2	3	4	5
Від 55 років до 59 років	289	295	6	2,1
Від 60 років	134	151	17	12,7
Всього	4319	4460	141	3,3

Джерело: [19]

Як бачимо, в 2020 році в порівнянні з 2019 роком відбулося скорочення кількості молодих працівників (віком до 24 років та від 25 років до 34 років) та зростання кількості зрілих працівників (від 35 років і вище). Це вказує на те що відбулися зміни у віковій структурі працівників (рис. 2.3 і 2.4).

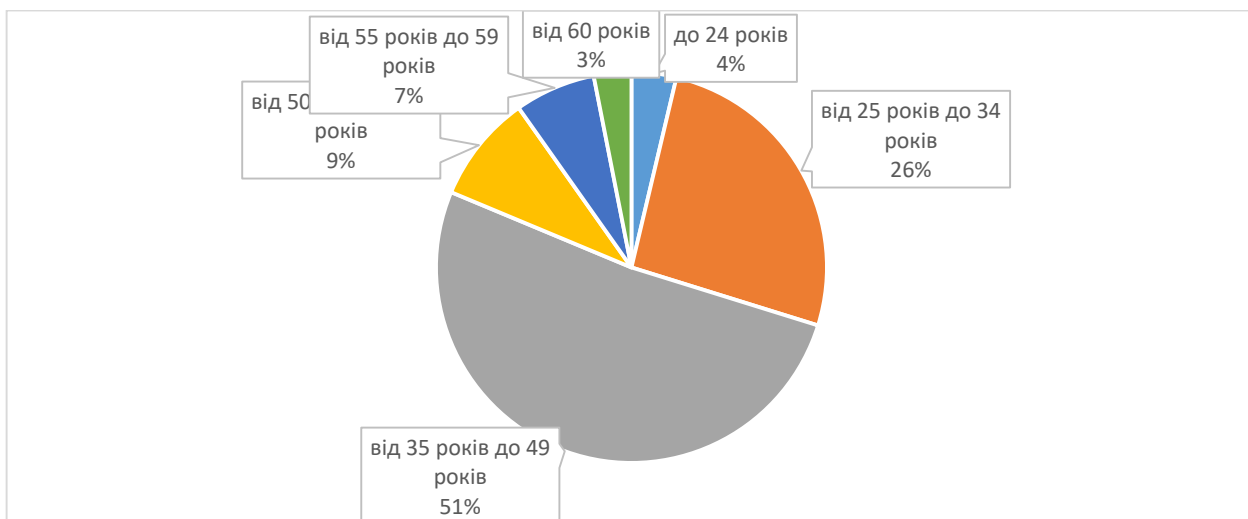


Рисунок 2.3 – Вікова структура працівників АБ «УКРГАЗБАНК» в 2019 році

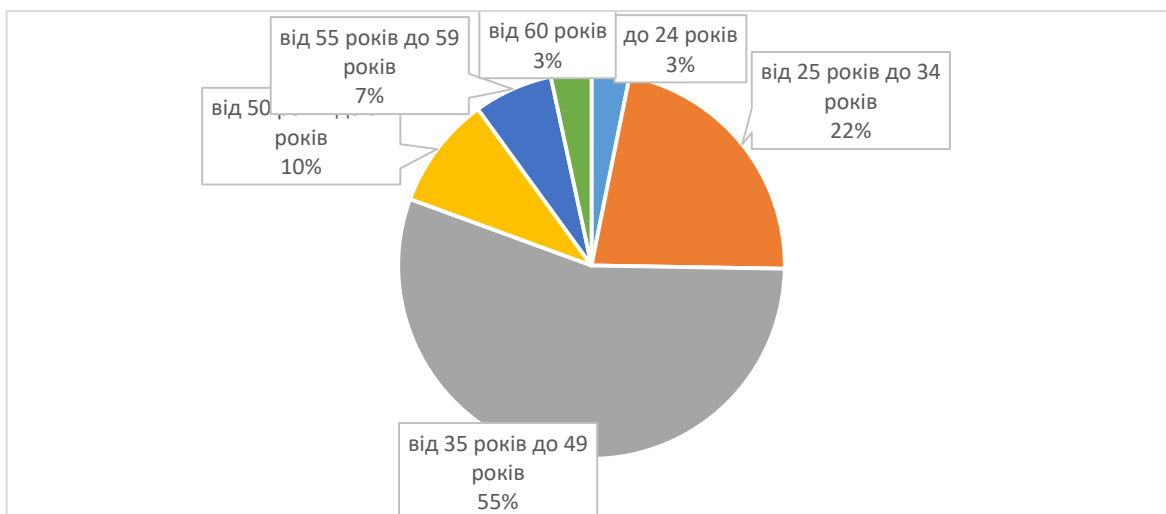


Рисунок 2.4 – Вікова структура працівників АБ «УКРГАЗБАНК» в 2020 році

Окрім того, АБ «УКРГАЗБАНК» щороку проводить навчання персоналу. Так, а 2019 році було проведено 77 навчальних курсів, в які було залучено більшу частину працівників банку. А в 2020 році навчанням було охоплено більшу частину співробітників, які навчались вже на 96 навчальних курсах.

Таким чином, функціонування банку проходить належним чином і, не дивлячись на складні умови, відбувається розвиток і розширення діяльності.

2.2 Аналіз комунікацій у відділенні 71/19 АБ «УКРГАЗБАНК»

Досліджуючи відділення 71/19 АБ «УКРГАЗБАНК», бачимо, що воно має комунікаційні зв'язки як із зовнішнім середовищем, так і всередині між різними підрозділами та працівниками відділення (рис. 2.5). Детально розглянемо обидві групи комунікаційних зв'язків відділення.

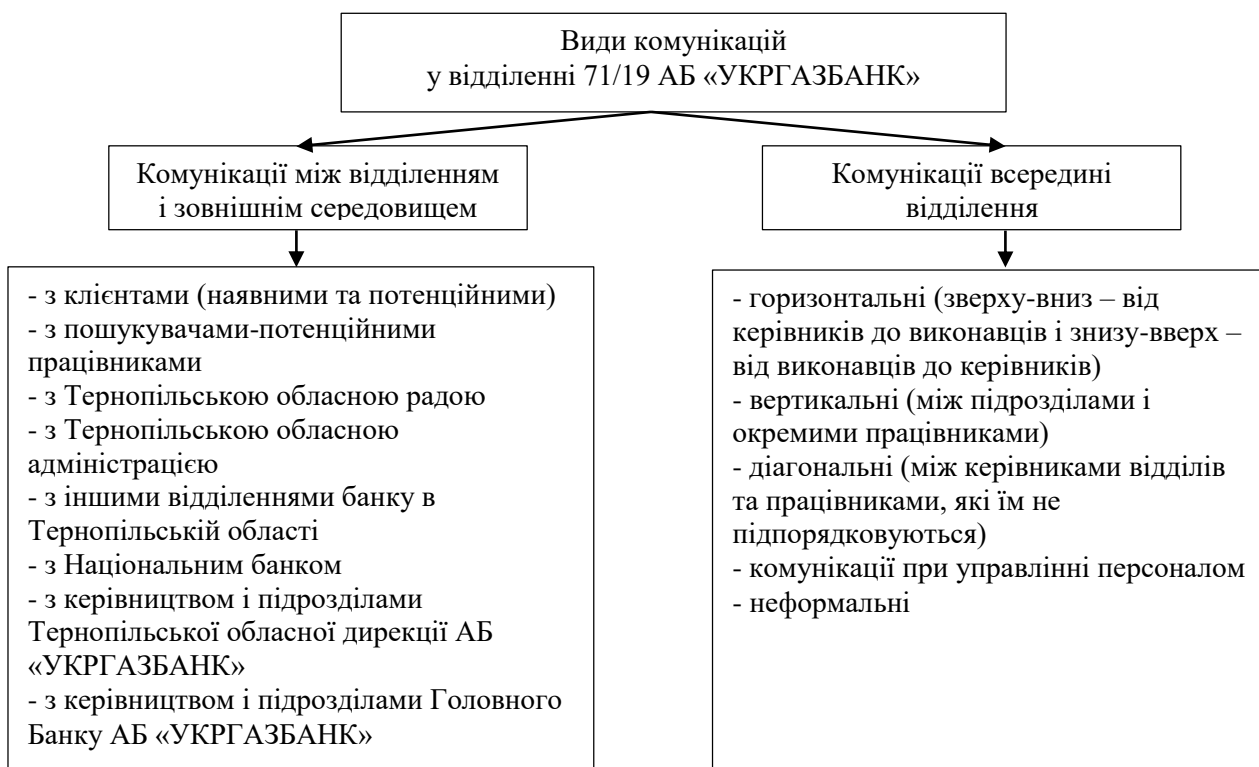


Рисунок 2.5 – Види комунікацій у відділенні 71/19 АБ «УКРГАЗБАНК»

Отже, зовнішні комунікації забезпечують зв'язок та обмін інформацією між відділенням та клієнтами (наявними та потенційними), пошукувачами-потенційними працівниками, Тернопільською обласною радою, Тернопільською

обласною адміністрацією, іншими відділеннями банку в Тернопільській області, Національним банком, керівництвом і підрозділами Тернопільської обласної дирекції (скорочено ТОД) АБ «УКРГАЗБАНК» та Головного Банку АБ «УКРГАЗБАНК».

В більшості випадків комунікації із зовнішнім середовищем здійснюється через начальника відділення (не рахуючи комунікацій з іншими підрозділами Головного Банку та ТОД Банку). Окрім того, коли говорити про комунікаційні зв'язки відділення, то вони відбуваються у межах комунікаційної політики АБ «УКРГАЗБАНК». Іншими словами саме Головний Банк визначає політику, засоби комунікацій відділення тощо. Також для відділення немає окремого сайту, окремих буклетів, окремих наказів тощо.

Основними засобами і заходами для комунікаційних зв'язків для АБ «УКРГАЗБАНК»:

1) круглі столи – передбачають проведення та участь представників банку щодо обговорення важливих економічних питань, визначення політики Банку тощо;

2) презентації – передбачають певні заходи, на яких відбувається представлення продуктів Банку;

3) брифінги – це короткі зустрічі керівників банку із зовнішніми зацікавленими сторонами (наприклад, представниками владних органів, журналістами, представниками громадськості), де доводяться до відома рішення чи факти;

4) гаряча лінія – передбачає безпосереднє спілкування із клієнтами щодо питань, проблем, фактів порушень тощо.

Дуже важливим засобом комунікації та зв'язку із зовнішнім середовищем виступає сайт банку (посилання на нього – <https://www.ukrgasbank.com/>). На цьому сайті різні зацікавлені сторони можуть отримати різну корисну інформацію про АБ «УКРГАЗБАНК» (табл. 2.8).

Таблиця 2.8 – Зовнішні отримувачі та перелік інформації для них із сайту АБ «УКРГАЗБАНК»

Група зовнішніх отримувачів	Яку інформацію отримують
1	2
Клієнти	Про банк, його керівництво, статут, досягнення, мережу відділень, мережу банкоматів, контакти, публічні договори на послуги, звіти, акції банку, а також при потребі консультації, відповіді на питання, можливість надіслати скаргу чи запит
Потенційні партнери	Про цілі, цінності, стратегію, нагороди, рейтинги
Тернопільська обласна рада, Тернопільська обласна адміністрація	Про умови співпраці, спонсорство
Пошукувачі-потенційні працівники	Про наявні вакансії

Найважливішим об'єктом для налагодження комунікацій є клієнти банку, тому що саме від них залежить становище і результати діяльності. Тому для них, окрім сайту, передбачено ще багато інших каналів комунікацій (табл. 2.9).

Таблиця 2.9 – Форми донесення інформації від відділення 71/19 АБ «УКРГАЗБАНК» до клієнтів

Інформація, що надається	Форма та періодичність надання інформації
1	2
1. Постійна інформація: - структура, керівництво, мережа відділень та банкоматів, години роботи	Дошка оголошень, сайт, інформаційні листки
2. Періодична інформація - фінансова звітність - звіт зі сталого розвитку	Сайт, електронна пошта
3. Оперативна інформація - про акції - по ставки - про умови відкриття рахунків - курси валют - ціни банківських металів - курси на банківські монети	Дошка оголошень, сайт, інформаційні листки, буклети, розсилка по Вайберу, розсилка по Інтернет-банкінгу, засоби масової інформації

Аналізуючи комунікаційні зв'язки відділення 71/19 із іншими відділеннями АБ «УКРГАЗБАНК» в Тернопільській області, то комунікації є двосторонніми і в основному стосуються неформального обговорення планів, здобутків, розвитку тощо.

У відділення 71/19 комунікації із Головним Банком та ТОД Банку досить активні. Так, наприклад, із Головного Банку доводять до відома цілі, плани, стратегії, повідомляють накази, розпорядження посадових осіб, інформацію про валютні курси, ціни монет, банківських металів, депозитні і кредитні ставки тощо. Відділення, в свою чергу, звітується про виконану роботу, по виконання планів, про власні витрати, про обсяги продажу банківських продуктів тощо.

ТОД Банку повідомляє відділенню встановлені плани, надає інформацію про проведення навчання, проводить бесіди при невиконанні планів. А відділення як зворотній зв'язок звітується про виконану роботу, по виконання планів тощо.

Внутрішні комунікації забезпечують зв'язок і обмін інформацією між підрозділами та працівниками відділеннями.

Ефективність роботи відділення 71/19 АБ «УКРГАЗБАНК» значною мірою залежить від ефективності внутрішніх комунікацій. Вдало заплановані і здійснені комунікації сприяють кращому виконанню посадових обов'язків працівниками, а також покращенню мікроклімату і стосунків.

Найважливішим аспектом налагодження і управління внутрішніми комунікаціями є формування інструментів впливу на працівників для виконання ними ефективного приймання, опрацювання, накопичення та передавання різної інформації, тобто формування ефективної комунікаційної мережі із включенням до неї усіх працівників. Ця роль покладається на начальника відділення.

Дуже важливим аспектом управління комунікаційними зв'язками у відділення 71/19 АБ «УКРГАЗБАНК» є вибір найкращого каналу передачі інформації. Насправді ідеального каналу не існує і, як свідчать дослідження, найкращий ефект дає поєднання різних каналів одночасно.

У відділення здійснюються такі види комунікацій:

- горизонтальні,
- вертикальні,
- діагональні.

Горизонтальні комунікації у відділення 71/19 АБ «УКРГАЗБАНК» відбуваються при обміні комерційною інформацією між підрозділами, а також при

обговоренні шляхів залучення додаткових клієнтів. Під час здійснення горизонтальних комунікацій зворотній зв'язок відбувається під час взаємного обміну інформації та розробці спільного рішення. Як результат горизонтальних комунікацій може відбутися покращення (погіршення) роботи учасників процесу внаслідок позитивної (негативної) оцінки отриманої інформації.

Успішні горизонтальні комунікації дозволяють покращувати діяльність підрозділів, а також більш чіткіше розуміти особливості діяльності відділення 71/19 АБ «УКРГАЗБАНК» та усвідомлювати важливість роботи кожного працівника.

Вертикальні комунікації передбачають зв'язок між різними рівнями відділення 71/19 АБ «УКРГАЗБАНК»: між начальником відділення та начальниками відділів, із начальниками відділів та їх підлеглими працівниками. В цьому випадку комунікації здійснюються в двох напрямках: зверху-вниз (надходять розпорядження та вказівки керівників) та знизу-вверх (звіти про роботу, про виконання плану, про наявність готівки в касі, про необхідність завантажити банкомати тощо). Результатом здійснення вертикальних комунікацій у відділення 71/19 АБ «УКРГАЗБАНК» є успішне виконання вказівок і розпоряджень начальника відділення та керівників відділів.

Також можемо спостерігати і діагональні комунікації, тобто комунікації між керівниками відділів та працівниками, які їм не підпорядковуються. Внаслідок такого виду комунікацій відбувається обмін інформацією між підрозділами, що сприяє покращенню діяльності та підвищенню рівня обслуговування клієнтів.

Комунікаційні процеси всередині відділів відділення 71/19 АБ «УКРГАЗБАНК» проходять по принципу «багатоканальної мережі».

Окрім формальних комунікацій у відділенні існують і неформальні комунікаційні зв'язки між працівниками різних відділів. Вони виникають на основі прихильності і спільності інтересів працівників.

Таким чином, внутрішні комунікації у відділення 71/19 АБ «УКРГАЗБАНК» забезпечують співпрацю і взаємодію між усіма рівнями, підрозділами, окремими працівниками в процесі досягнення цілей та виконання професійних обов'язків.

Засоби внутрішніх комунікацій у відділенні можна поділити на три групи:

- друковані;
- технологічні;
- персональні.

Кожен із цих різновидів доповнює один одного, що вказує на необхідність їх комплексного застосування, тому що не існує такого виду засобів комунікацій, який би підходив усім цільовим групам.

До друкованих комунікацій відносять посадові інструкції, процесні інструкції, стандарти обслуговування клієнтів тощо.

До технологічних засобів комунікації відносять телефонний зв'язок, комп'ютерний зв'язок (система електронного документообігу, електронна пошта), Вайбер тощо.

Персональні комунікації передбачають особисте спілкування, при чому адресати – окремі працівники, окремі підрозділи чи ціле відділення.

Персональні комунікації у відділенні 71/19 АБ «УКРГАЗБАНК» можуть здійснюватися у таких формах:

- збори персоналу;
- проведення нарад;
- спільне проведення культурних чи неформальних заходів тощо.

Збори персоналу відділення проводяться з метою ознайомлення із важливими наказами Головного Банку, ТОД Банку, при зміні стандартів обслуговування, при підбитті підсумків роботи тощо. Часто збори персоналу проводять, коли потрібно повідомити працівникам певну важливу інформацію.

Наради проводить начальник відділення 71/19 АБ «УКРГАЗБАНК» з метою координації діяльності керівників та працівників підрозділів.

Наради та збори персоналу забезпечують пряме спілкування співробітників із керівниками, що є важливим моментом внутрішніх комунікацій.

Спільне проведення серед працівників відділення культурних і неформальних заходів підвищує згуртованість колективу, дозволяє поспілкуватись в неформальній обстановці та дозволяє зрозуміти одне одного краще.

Окрім того, ще у відділенні використовують комунікаційні технології, характерні для управління персоналом при підборі, наймі працівників, при розв'язанні конфліктів, при впливі на поведінку персоналу, при формуванні організаційної культури, при реалізації організаційних змін (рис. 2.6).

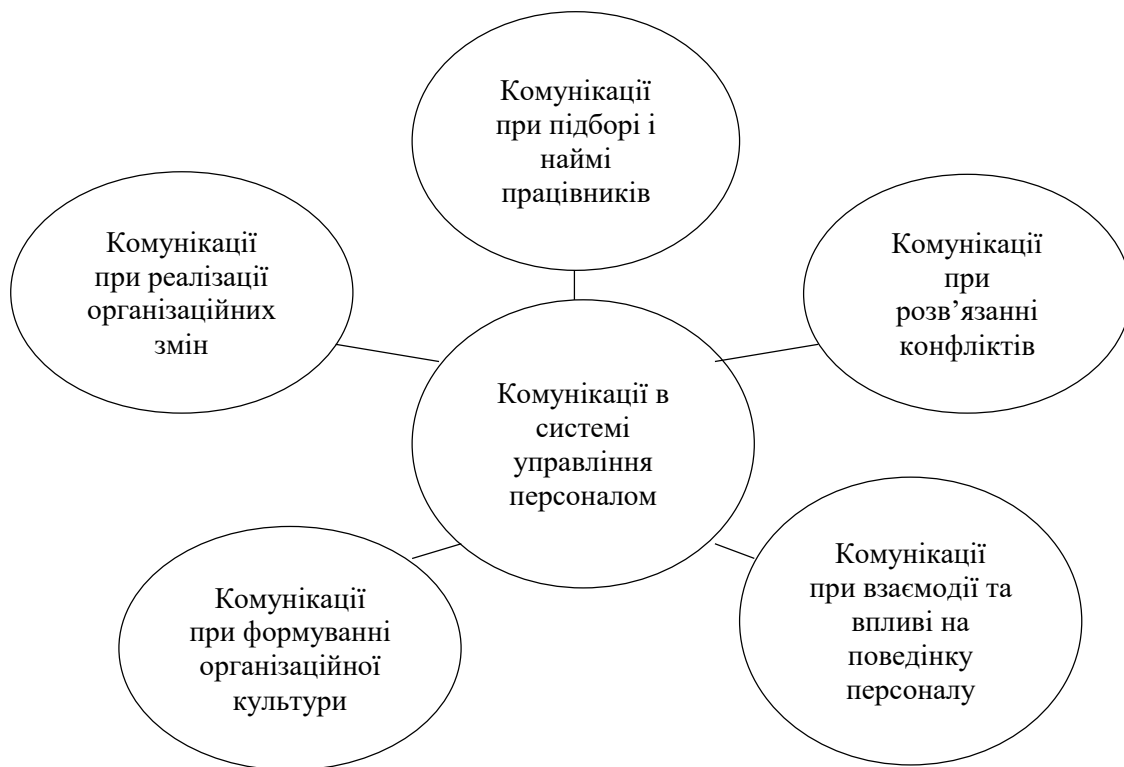


Рисунок 2.6 – Комунікаційні технології, характерні для управління персоналом у відділенні 71/19 АБ «УКРГАЗБАНК»

При підборі та наймі персоналу комунікації передбачають:

- спілкування з кандидатами при підборі на вакантну посаду;
- проведення співбесіди під час відбору;
- аналізування отриманої усної та письмової інформації про кандидата;
- спілкування з керівниками відділів, до яких добирають працівника.

Під час виникнення конфлікту у відділенні комунікації передбачають:

- спілкування із сторонами конфлікту;
- оцінювання інформації з метою виявлення суті конфлікту;
- спілкування з метою вирішення конфлікту.

При взаємодії керівників із підлеглими у відділення здійснюються такі комунікації:

- керівники інформують підлеглих про цілі, плани, завдання, повідомляють оцінку роботи працівників тощо;
- підлегли звітують про виконану роботу, плани, досягнені цілі;
- спільно обговорюють поставлені завдання та шукають шляхи їх вирішення чи оптимізації;
- розроблення правил особистого (дистанційного) спілкування.

Начальник відділення на начальники відділів зазвичай віддають розпорядження особисто у лаконічній формі. Такий підхід забезпечує розуміння суті завдання, обов'язковості його виконання та важливості для кар'єри виконавця та для організації.

Комунікації при впливі на поведінку працівників передбачають:

- розроблення письмових стандартів поведінки працівників (наприклад при обслуговуванні клієнтів, при здійсненні телефонного дзвінка до клієнта тощо);
- бесіди з працівниками, які порушують стандарти поведінки чи трудову дисципліну;
- розробка документів за результатами проведеного аналізу дисципліни чи поведінки.

При комунікаціях в процесі формування організаційної культури відділення 71/19 АБ «УКРГАЗБАНК» відбувається:

- інформування працівників про цінності та цілі керівників відділення та всього АБ «УКРГАЗБАНК»;
- обговорення для формування ефективного мікроклімату в колективі;
- забезпечення ефективної системи зворотного зв'язку.

Корпоративна культура важлива для всього колективу, бо вона допомагає ефективно узгоджувати орієнтири та тісно взаємодіяти при досягненні цілей банку. Насправді організаційна культура з'єднує групу працівників в тісну і міцну команду.

Ще одним різновидом комунікаційних технологій при управлінні персоналом є комунікації, пов'язані із плануванням і проведенням змін у відділенні. Такі комунікації передбачають:

- інформування про здійснення змін: проведення бесід із працівниками, з керівниками відділів, підготовка відповідних наказів та інформаційних листків для роз'яснення та нагадування;

- проведення бесід із працівниками, які опираються впровадженню змін.

Таким чином у відділення здійснюється багато комунікацій. Їх види залежать від конкретної ситуації та потреби отримання чи донесення інформації.

РОЗДІЛ 3

ОПТИМІЗАЦІЯ КОМУНІКАЦІЙНИХ ЗВ'ЯЗКІВ У ВІДДІЛЕННІ 71/19

АБ «УКРГАЗБАНК»

3.1 Вдосконалення системи зовнішніх комунікацій досліджуваного банку

Банківська діяльність та успішна позиція на ринку надзвичайно чутливі до негативних змін іміджу банку [20, 21]. Саме тому можна стверджувати, що імідж успішного та надійного банку приваблює нових клієнтів, що сприяє успішній банківській діяльності. Звідси виходить головна думка - при комунікаціях із зовнішнім оточенням потрібно формувати позитивну репутацію банку.

Таким чином, при зовнішніх комунікаціях з метою формування позитивної репутації банку потрібно:

- формувати позитивний імідж банківської структури серед організацій зовнішнього оточення;
- підтримувати тісні і довірливі стосунки із наявними клієнтами;
- налагоджувати співпрацю із потенційними клієнтами;
- налагоджувати співпрацю із владою
- налагоджувати співпрацю із ЗМІ;
- здійснювати благодійну діяльність

Таким чином метою зовнішньої політики банку є встановлення і підтримання довготривалих інформаційних зв'язків із усіма зовнішніми зацікавленими сторонами, особливо із клієнтами, завдяки чому відбуватиметься стимулюється просування банківських продуктів та успішне існування на ринку. Саме тому для успішного банку потрібно налагодити не лише канал прямого зв'язку, а й зворотного. Це дозволить отримувати інформацію від зацікавлених сторін про продукти банку, його політику тощо. Саме завдяки зворотному зв'язку банк отримує інформацію про потреби і проблеми клієнтів, оцінку якості обслуговування, що дозволяє вдосконалювати співпрацю з клієнтами.

Оптимізації для АБ «УКРГАЗБАНК» комунікаційних зв'язків із зовнішнім середовищем, зокрема із клієнтами, дозволить підвищити рівень поінформованості суб'єктів зовнішнього середовища щодо банківських продуктів, що призведе до зростання зацікавленості клієнтів саме в продуктах АБ «УКРГАЗБАНК», а, отже, дозволить наростати обсяги збуту послуг.

Для ефективнішої співпраці із зовнішнім середовищем АБ «УКРГАЗБАНК» повинен задіяти всі інструменти комунікаційної політики (особливо маркетингові), які дозволять вплинути на всі зацікавлені сторони (рис. 3.1).

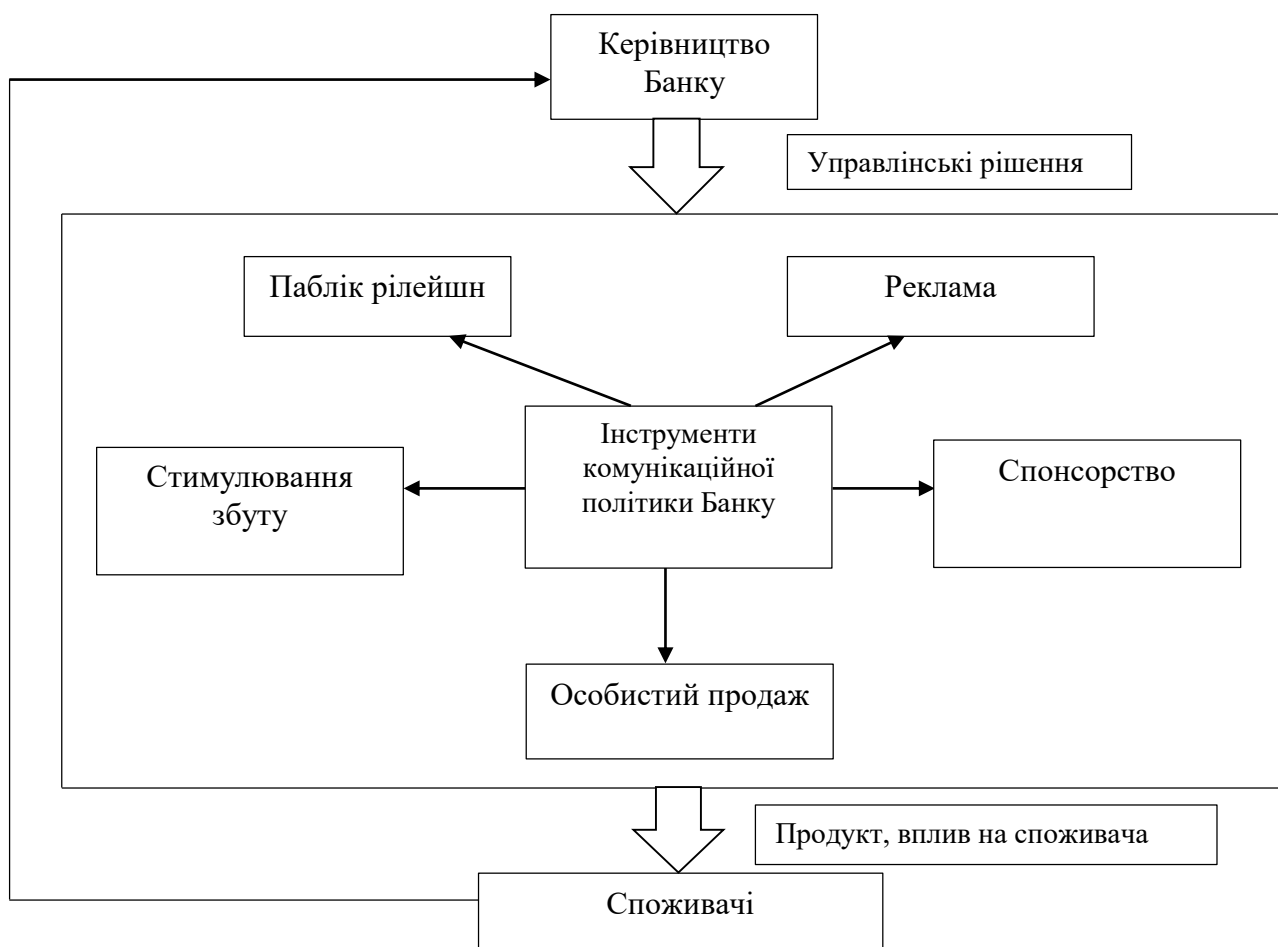


Рисунок 3.1 – Система зовнішніх комунікаційних зв'язків Банку

Інструментами комунікаційної політики Банку виступають [22]:

1) Паблік рілейшн (зв'язки з громадськістю). Цей інструмент дозволить переконати потенційних клієнтів, що співпраця з банком є вигідною, бо АБ «УКРГАЗБАНК» державний, стабільний, добросовісний тощо. Теми звернень

при комунікаціях із громадськістю можуть бути різні: повідомлення про нові продукти та нові акції, про благодійність та спонсорство, про загальний напрямок роботи, про корпоративні цінності, про сталий розвиток. Саме цей інструмент сприяє формуванню позитивної думки серед громадськості та позитивного іміджу АБ «УКРГАЗБАНК». Даний інструмент можна використовувати для окремого напряму при комунікаціях із зовнішнім середовищем (наприклад, як окрема стаття в періодичному виданні чи сюжет в новинах), але можна як акцент при використанні інших інструментів (наприклад, при звучанні рекламного ролика вказати, що АБ «УКРГАЗБАНК» дотримується цілей сталого розвитку чи бореться з корупцією).

2) Реклама. Вона має дуже важливе значення для функціонування АБ «УКРГАЗБАНК», бо ознайомлює існуючих і потенційних клієнтів із банком, його продуктами, його діяльністю тощо, але при цьому охоплює дуже широке коло одержувачів інформації і витрати на одного одержувача невисокі. Рекламна комунікація має комерційну спрямованість (продати продукт), але часто вона може нагадувати саме про АБ «УКРГАЗБАНК». Тому для реклами варто використовувати телебачення, радіо, пресу, інтернет, сувенірну продукцію (ручки, блокноти, блокноти-щоденники, настінні календарі, годинники, чашки), поліграфічну продукцію (каталоги, буклети, плакати), банери, рекламу на транспортних засобах. Саме завдяки такому різноманіттю рекламних засобів можна охопити дуже широку аудиторію.

Окрім того, ще одним із джерел реклами може виступати інтерв'ю керівників банку, в якому буде сказано про переваги АБ «УКРГАЗБАНК» для клієнтів та плани по розвитку і збільшенню можливостей структури. Такий тип реклами ефективний, тому що глядачі (слухачі) почують інформацію про плани банку, а не його рекламу, до якої часто можуть ставитись негативно.

3) Стимулювання збуту. Для банківських продуктів стимулювання збуту має свою специфіку. Зокрема, комунікації при стимулюванні збуту для АБ «УКРГАЗБАНК» можуть включати повідомлення про такі методи стимулювання:

- знижки для продуктів (наприклад, більш високі відсотки для депозитів при умові суми більшої за 500 тис. грн. чи при терміні депозиту більше півтора року; знижки при купівлі банківських металів до певних дат; безкоштовне оформлення «елітних» депозитних чи кредитних карт);

- премії для ювілейних клієнтів (додаткові відсотки для вкладників депозитів, нижчі відсотки для отримувачів кредитів, призи отримувачам іншим послуг).

Саме тому правильні комунікації при стимулюванні збуту дозволить АБ «УКРГАЗБАНК»:

- залучати клієнтів для нових продуктів, про які на даний момент клієнтам мало відомо;

- знижувати тимчасові (наприклад, сезонні – в період Новорічних і Різдвяних свят, в період літніх відпусток тощо) коливання збуту;

- формувати і підтримувати позитивний імідж АБ «УКРГАЗБАНК», чому сприятимуть акції для спеціальних категорій клієнтів банку (наприклад, студентів, пенсіонерів, багатодітних сімей).

Окрім того, інформація про ціну та умови надання різних банківських продуктів дозволяє клієнтам порівнювати їх з іншими банками, що при їх вигідності сприяє додатковій увазі та залученню нових клієнтів.

Також до стимулювання збуту продуктів АБ «УКРГАЗБАНК» можна залучити інші організації (наприклад, мережі магазинів, салони меблів, ресторани та інші), через які банк пропонуватиме свої продукти і які сприятимуть продажу банківських продуктів.

4) Спонсорство та благодійна діяльність. Спонсорство є можливістю тісніше поспілкуватись з клієнтами, тому що зазвичай спонсорують спортивні, культурні та соціальні події, які тісно пов'язані із приватним життям споживачів. Благодійність, як правило, передбачає допомогу дитячим будинкам та будинкам літніх людей, ветеранам та самотнім людям тощо. Висвітлення саме таких подій сприяє формуванню позитивного іміджу АБ «УКРГАЗБАНК», а також робить банк тісніше пов'язаним із клієнтами (адже у них АБ «УКРГАЗБАНК» буде

асоціюватись не лише з кредитами чи депозитами, а й з власним дозвіллям чи допомогою потребуючим).

Разом з тим серед великих організацій, особливо з іноземним капіталом, стає престижним бути соціально відповідальним. І для них є важливим, щоб їх партнери теж були соціально відповідальні. Дані організації спеціально відслідковують інформацію про імідж, соціальні проекти, благодійність тощо потенційних партнерів. І саме на основі цих знань, беручи до уваги не лише вигоду, а й імідж, обирають в тому числі і банківську структуру, яка надаватиме їм послуги. Тому сфера благодійної діяльності та спонсорства має бути грамотно висвітлена, що дозволить потенційним партнерам обрати саме АБ «УКРГАЗБАНК».

5) Особистий продаж. Цей інструмент передбачає бесіду працівника АБ «УКРГАЗБАНК» та клієнта (наявного чи потенційного), під час якої відбувається процес продажі банківського продукту. Фактично комунікації при використанні даного інструменту дозволяють отримати відповідь на питання «Клієнт купить банківський продукт чи ні?» Саме тому персонал банку повинен вміти грамотно спілкуватись та обслуговувати клієнтів. Під час спілкування працівник повідомить всю інформацію про продукт та дасть відповіді на усі запитання. Лише якщо клієнт буде задоволений роботою працівників АБ «УКРГАЗБАНК», то відбудеться процес купівлі продукту та клієнт може перетворитись з одноразового чи випадкового покупця на постійного. Для АБ «УКРГАЗБАНК» зростання кількості постійних клієнтів вказує на зростання рівня особистих продаж, а, отже, і рівня довіри до банку.

Всі складові системи зовнішніх комунікаційних зв'язків АБ «УКРГАЗБАНК» є тісно пов'язаними, тобто банк отримає зростання довіри і фінансової стійкості лише у випадку, коли інструменти будуть використовуватись не окремо, а в сукупності, при цьому доповнюючи і підтримуючи комунікаційний процес та імідж АБ «УКРГАЗБАНК».

Таким чином, вдосконалення зовнішніх комунікаційних зв'язків АБ «УКРГАЗБАНК» призведе до таких результатів (рис. 3.2).



Рисунок 3.2 – Результати від вдосконалення системи зовнішніх комунікаційних зв'язків АБ «УКРГАЗБАНК»

Звичайно, очікувані результати АБ «УКРГАЗБАНК» отримає лише тоді, коли повністю і правильно буде використовувати вказані маркетингові інструменти, а також грамотно працівники будуть здійснювати комунікації із зовнішнім середовищем. Для того, щоб зрозуміти, скільки буде вартувати оптимізація комунікаційних зв'язків, запропонуємо кошторис витрат (табл. 3.1). Кожна позиція в кошторисі передбачає суму всіх витрат, які необхідні для досліджень, вдосконалень та впровадження кращої практики в діяльність банку, а також виплату премії працівникам за високі результати роботи.

Таблиця 3.1 – Плановий кошторис витрат на вдосконалення інструментів системи зовнішніх комунікаційних зв'язків АБ «УКРГАЗБАНК»

№ п/п	Перелік витрат на вдосконалення системи комунікації в сферах	Сума, млн. грн.
1	2	3
1	Паблік рілейшн	3,2
2	Реклама	10,8
3	Стимулювання збуту	2,4
4	Спонсорство та благодійна діяльність	5,0
5	Особистий продаж	4,4
	Всього	25,8

Таким чином, загальна сума витрат для АБ «УКРГАЗБАНК» дорівнюватиме 25,8 млн. грн., що є підйомною сумою для банку. Разом з тим, очікуємо, що в результаті оптимізації комунікаційних зв'язків отримаємо зростання обсягів наданих послуг в 2021 році на 10%, що в свою чергу призведе до зростання прибутку банку на 7%. Проте належним чином організована система комунікаційних зв'язків банку із зовнішнім середовищем продовжуватиме надалі підтримувати на високому рівні імідж АБ «УКРГАЗБАНК», що приваблюватиме нових клієнтів.

3.2 Вдосконалення системи внутрішніх комунікацій АБ «УКРГАЗБАНК» при обслуговуванні клієнтів

При конкуренції між банківськими установами ключовим чинником перемоги може стати високий рівень обслуговування клієнтів, тобто ефективно організована система особистих продаж банківських продуктів [23]. Особливістю особистих продаж банківських продуктів є те, що працівник банку поряд із продажем продукту надає інформаційні та консультаційні послуги клієнту. Саме тому велику роль при особистій продажі в банку відіграє грамотна організація комунікаційного процесу при цьому.

Зазвичай клієнт очікує від працівника банку інформації і роз'яснення особливостей різних банківських продуктів. Від того, наскільки грамотно працівник банку проведе комунікаційний процес, залежить те, чи клієнт купить продукт чи ні, і чи стане постійним клієнтом. Тому можна сказати, що в цьому виді

продажі банківського продукту центральним є не продукт, а клієнт і процес комунікації з ним. Саме тому вважаємо, що для вдосконалення комунікаційного процесу при особистому продажу банківських продуктів клієнтам потрібно запровадити «Стандарти здійснення комунікації при обслуговуванні клієнтів» (далі - Стандарти) для працівників АБ «УКРГАЗБАНК».

Стандарти мають давати рекомендації щодо того, як правильно налагодити, провести і завершити комунікаційний процес із клієнтом при особистому продажі, щоб у клієнта склалось позитивне враження про банк та появилось бажання ще не раз скористатися його послугами.

Стандарти мають включати такі розділи:

Розділ 1. Принципи комунікацій в банку

Розділ 2. Загальні правила комунікацій з клієнтами

Розділ 3. Рекомендації для початку спілкування з клієнтом

Розділ 4. Рекомендації щодо ходу комунікації при обслуговуванні клієнта

Розділ 5. Рекомендації для завершення розмови з клієнтом

Розділ 1. При здійсненні внутрішніх комунікацій та для кращого обслуговування клієнтів працівники АБ «УКРГАЗБАНК» мають дотримуватись таких принципів:

- позитивність – будь-яка розмова має вестися в позитивному напрямку, навіть критика має бути у вигляді поради чи рекомендації;
- доцільність – кожна розмова має враховувати правила ділового спілкування та відповідати ситуації, оточенню та меті зустрічі;
- коректність – при спілкуванні потрібно бути коректним у висловлюваннях, пунктуальним, обов'язковим та дотримуватись субординації;
- раціоналізм – при спілкуванні не заважати іншим працівникам та раціонально використовувати ресурси і час (як свій, так і клієнта).

Розділ 2. Для кращого обслуговування клієнта та для того, щоб він став постійним клієнтом, варто впровадити такі правила комунікації в АБ «УКРГАЗБАНК»:

1. Клієнта потрібно зустрічати посмішкою.

2. Звертатись до клієнта на «Ви» та на ім'я й по-батькові (якщо клієнт не скаже інакшого).

3. При спілкуванні з клієнтом працівник не повинен багато разів вибачатись, бо це створить враження, що працівник некомпетентний, а банк – не може задовільнити потреби клієнта.

4. При спілкуванні з клієнтами тон працівника повинен бути привітним і доброзичливим, незалежно від віку і зовнішнього вигляду працівника.

5. При комунікації з клієнтом працівник не повинен використовувати вимогливий тон, бо саме працівник обслуговує клієнта і повинен задовільнити його потреби, а не навпаки.

6. Якщо під час розмови з клієнтом задзвонить телефон, то працівник повинен спочатку запитати дозволу в клієнта на переривання розмови (наприклад можна використати фразу «Дозвольте я відповім на телефонний дзвінок»).

7. Якщо у відділення зайшов новий клієнт, а працівник в цей час зайнятий, то він має поглянути чи є вільний працівник в зоні обслуговування:

- якщо є, то перенаправити клієнта до вільного працівника;

- якщо немає, то вибачитись перед клієнтом, з яким працює, привітати нового клієнта та запропонувати йому присісти і почекати.

8. При спілкуванні з клієнтами працівник повинен дотримуватись конфіденційності, тобто:

- не розмовляти занадто голосно (щоб не почули всі довкола),

- під час розмови на робочому столі мають бути лише документи клієнта, з яким в даний час працівник працює (щоб клієнти не могли дізнатись конфіденційну інформацію про інших клієнтів);

- при обслуговуванні клієнта на робочому столі комп'ютера всі документи, що стосуються інших клієнтів чи внутрішньої інформації банку, мають бути закриті.

Дуже важливо при спілкуванні з клієнтом коректно використовувати різні фрази, бо зміст повідомлення можна зрозуміти неточно. Таким некоректним

спілкуванням можна створити в клієнта небажання до подальшої співпраці. Таблиця 3.2 допоможе правильно застосовувати окремі фрази.

Таблиця 3.2 – Рекомендації щодо правильного і неправильного використання окремих фраз працівниками АБ «УКРГАЗБАНК»

№ п/п	Не варто використовувати фрази	Натомість потрібно використовувати фрази
1	2	3
1	Одну хвилинку, я зараз зроблю (дізнаюсь, підійду), особливо, якщо працівнику потрібно більше часу	Мені потрібно приблизно п'ять хвилин для з'ясування цього питання (для завершення завдання)
2	Не використовувати пестливі форми слів – наприклад, хвилинка, питаннечко і т.д.	Для того, щоб завершити завдання, мені потрібно 5 хвилин. Можете почекати?
3	Хто повинен вирішити вашу проблему? Що він для цього повинен зробити?	Як ви бачите вирішення вашого питання?
4	Це питання не до мене	Ваше питання може вирішити (посада і ім'я, по-батькові працівника)
5	Я обов'язково вам зателефоную. І ви можете нам зателефонувати	Я вам зателефоную 20 червня о 12 годині. Вам буде зручно?
6	Я докладу всі зусилля для того, щоб ви одержали гроші (платежі) якнайшвидше	Ви зможете отримати гроші (платежі) через 10 хвилин
7	Я дуже шкодую, але у нас такі правила	Вам відмовили у кредиті, однак, у будь-якому випадку, дякую, що звернулися саме до нас. Умови надання кредитів змінюються, і, можливо, наступного разу ви отримаєте позитивну відповідь на вашу заявку
8	Ви щось хотіли? Що у вас? Вам чимось допомогти?	Добрий день. Мене звати Неля. Яке питання вас цікавить?
9	Підійдіть пізніше. Я зараз зайнятий.	Я зможу почати працювати з вами через 5 хвилин

Розділ 3. При зустрічі з клієнтом працівник АБ «УКРГАЗБАНК» повинен привітатись та в'яснити мету візиту до банку. При цьому можуть існувати такі правила:

1. Вітатись потрібно «Добрий день» або іншою фразою, яка відповідає ситуації та порі дня.
2. Працівник клієнту має запропонувати пройти і присісти на місце для клієнтів.

3. Після цього працівник повинен представитись: назвати прізвище, ім'я, по-батькові та вручити візитку.

4. Працівник повинен запитати в клієнта як до нього звертатись.

5. Під час всього процесу обслуговування до клієнта потрібно звертатись на ім'я та по-батькові.

6. Обслуговування клієнта повинне починатись з в'яснення мети візиту. Для цього працівник може використати фрази «Вам щось підказати?», «Яка банківська послуга вас цікавить?», «Якою послугою ви хотіли скористатись?».

Розділ 4. Загальні рекомендації щодо дій працівника при обслуговуванні клієнтів АБ «УКРГАЗБАНК» мають бути такими:

1. При спілкуванні з клієнтом працівник повинен дотримуватись просторово-психологічної дистанції з ним.

2. При спілкуванні працівник повинен підтримувати зоровий контакт з клієнтом (при привітанні дивитись клієнту в очі, а при спілкуванні – в обличчя).

3. При спілкуванні з клієнтом працівник повинен перебувати в полі зору клієнта, бути у відкритій позі та показувати зацікавленість і уважність до клієнта.

4. Під час спілкування з клієнтом працівник має тримати ініціативу в розмові в своїх руках.

5. В ході спілкування з клієнтом працівник повинен проявляти уважність та зацікавленість до клієнта та розмови з ним.

6. Під час спілкування працівнику бажано уникати:

- нетактовних виразів («Що вам потрібно?», «Зайдіть пізніше», «Я зайнятий»);

- фраз, що починаються із заперечення («Не можу я вам чимось допомогти?»);

- агресивності і негативних емоцій.

Під час спілкування з клієнтом потрібно виявляти його потребу, задаючи питання після кожної відповіді. При цьому варто постійно перепитувати та уточняти.

Консультацію клієнту по продуктах працівник має надавати самостійно. Це свідчитиме про кваліфікацію працівника. Крім того, для більшої наочності щодо продуктів працівник може використовувати рекламні та інформаційні матеріали, повинен повідомляти про акції та програми. Проте важливо при інформуванні про продукти не розкривати банківську таємницю.

Якщо клієнт заперечує слова працівника, то працівник повинен уважно вислухати його, проявляючи при цьому емпатію до нього, запропонувати альтернативу, відповідати на заперечення впевнено і спокійно, ніколи не вказувати клієнту, що він неправий. Робота із запереченнями – дуже важлива частина спілкування з клієнтом при особистому продажі. Тат важливо знайти хороший контраргумент чи запропонувати клієнту вдалу заміну продукту.

Крім того, працівник АБ «УКРГАЗБАНК» не повинен відповідати на питання клієнта негативно. Відповідь на питання потрібно надавати в позитивному ключі. Це сприятиме формуванню позитивної думки про банк та його працівників і сприятиме створенню бажання повернутись в АБ «УКРГАЗБАНК» ще раз.

При обслуговуванні клієнтів працівники АБ «УКРГАЗБАНК» не повинні здійснювати таких комунікацій:

- обговорювати особисте життя, особисті проблеми та здобутки;
- спілкуватись між собою по особистих чи професійних питаннях, перегукуючись через весь зал (кабінет);
- вести телефонні розмови по особистих питаннях.

Розділ 5. При завершенні розмови працівника із клієнтом АБ «УКРГАЗБАНК», працівник повинен:

- надати клієнту матеріали з контактами відділення та власними, інформаційні матеріали, рекламні буклети, таблиці зі ставками тощо;
- запропонувати відвідати сайт Банку і вказати його адресу;
- подякувати клієнту за візит і запропонувати приходити ще;
- якщо потрібно ще одну зустріч з клієнтом, то працівник повинен проговорити це;
- попрощатись.

Отже, запровадження Стандартів для всіх працівників АБ «УКРГАЗБАНК» дозволить оптимізувати процес спілкування з клієнтами при особистих продажах в усіх відділеннях, що позитивно вплине на імідж Банку, тому що клієнт, відвідавши різні відділення, отримає однаково ввічливе і якісне обслуговування. Це дозволить, поряд із високо якісним обслуговування клієнтів, покращити імідж банку.

Для того, щоб впровадити дані Стандарти в діяльність АБ «УКРГАЗБАНК», необхідне виконання трьох важливих етапів:

- 1 етап – організаційний;
- 2 етап – навчальний;
- 3 етап – підсумковий.

Організаційний етап передбачає всі кроки, які необхідні для того, щоб Стандарти отримали розпорядче підґрунтя для впровадження (рис. 3.3).

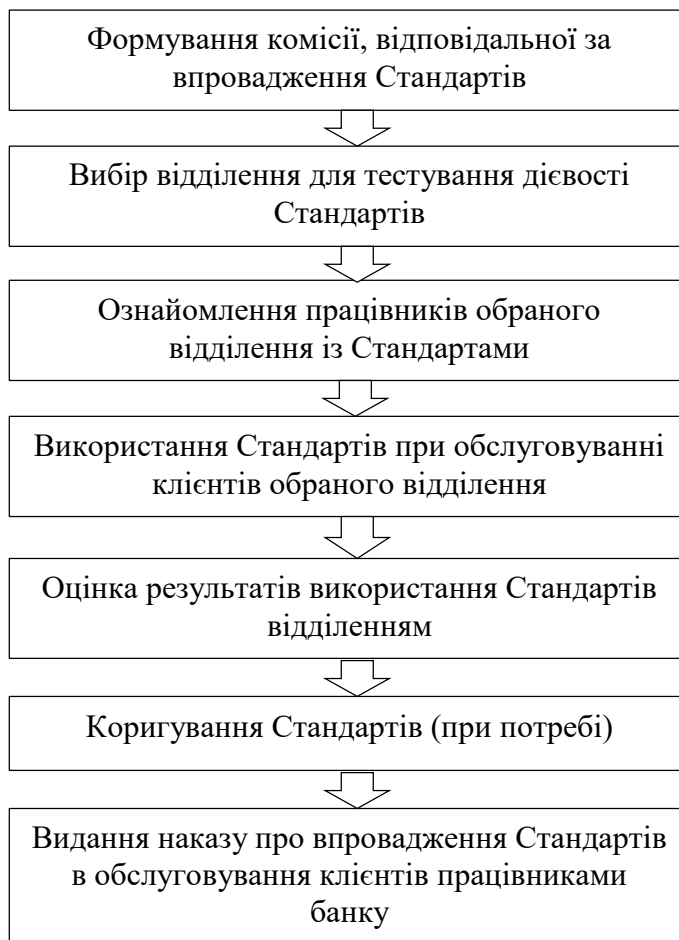


Рисунок 3.3 – Кроки організаційного етапу впровадження Стандартів здійснення комунікації при обслуговуванні клієнтів АБ «УКРГАЗБАНК»

Відповідальність за реалізацію організаційного етапу впровадження Стандартів будуть нести керівники АБ «УКРГАЗБАНК» та комісії.

Для того, щоб впровадити Стандарти в роботу працівників АБ «УКРГАЗБАНК» недостатньо видати керівникам банку наказ. Ще дуже важливим етапом є навчальний етап, який передбачає навчання працівників банку вести комунікації відповідно до Стандарту (рис. 3.4).



Рисунок 3.4 – Кроки навчального етапу впровадження Стандартів здійснення комунікації при обслуговуванні клієнтів АБ «УКРГАЗБАНК»

Відповідальність за проведення навчального етапу буде покладена на керівників АБ «УКРГАЗБАНК» та начальників відділень.

Підсумковий етап впровадження Стандартів передбачає аналізування дотримання працівниками АБ «УКРГАЗБАНК» Стандартів. Для цього варто використовувати різні методи, зокрема:

- опитування клієнтів;
- «таємні» покупки;
- «таємні» дзвінки.

Відповідальність за дотримання працівниками Стандартів буде покладена на начальників відділень АБ «УКРГАЗБАНК», а за проведення підсумкового етапу – на Окерівників банку.

Оскільки в АБ «УКРГАЗБАНК» відділень є багато, то процес навчання триватиме півроку. Окрім того, потрібно розрахувати вартість проведення навчання працівників (табл. 3.3).

Таблиця 3.3 – Витрати на проведення навчання працівників АБ «УКРГАЗБАНК»

№ п/п	Стаття витрат	Сума, тис. грн
1	2	3
1	Оплата праці тьютора (із нарахуваннями)	150,0
2	Витрати на відрядження тьютора	530,0
3	Витрати на роздатковий матеріал	9,5
4	Витрати на канцелярські потреби	5,0
	Разом	694,5

Таким чином, вдосконалення процесу комунікації працівників АБ «УКРГАЗБАНК» з клієнтами під час їх обслуговування шляхом впровадження Стандартів підвищить ефективність процесу обслуговування та дозволить збільшувати кількість продажів банківських продуктів за рахунок не тільки залучення нових клієнтів, а й зростання кількості наданих послуг наявним клієнтам.

РОЗДІЛ 4

БЕЗПЕКА ЖИТТЄДІЯЛЬНОСТІ, ОСНОВИ ОХОРОНИ ПРАЦІ

4.1 Актуальність безпеки життєдіяльності людини

Проблема безпеки життєдіяльності (БЖД) людини і всього суспільства в сучасних умовах набула особливої гостроти й актуальності. БЖД обговорюється на сторінках газет і журналів, вченими, представниками громадськості, політичними діячами, тобто є об'єктом уваги всіх прошарків суспільства та держави. Вчені давно почали турбуватися про небажані та негативні наслідки антропогенного впливу на природу й навколишнє середовище. Вчені різних країн світу розробляють різноманітні моделі майбутнього збалансування розвитку людського суспільства з навколишнім середовищем в умовах величезних техногенних навантажень на біосферу.

В останні десятиліття ХХ століття різко зросла чисельність аварій, катастроф, дорожньо-транспортних пригод, у яких гине або втрачає здоров'я і працездатність велика кількість людей. За даними ВООЗ смертність внаслідок нещасних випадків займає третє місце у світі після серцево-судинних та онкологічних захворювань. Якщо від загальних захворювань вмирають переважно літні люди, то від нещасних випадків переважно гине працездатна молодь. Статистика свідчить про те, що травматизм є основною причиною смерті людини у віці від 15 до 41 року [25].

На останньому етапі розвитку суспільства набувають великої гостроти проблеми соціальної напруженості в багатьох країнах. Причинами соціальної напруженості в суспільстві є незадовільні умови життя й праці людей, незадовільні матеріальний та культурний стани, зіткнення інтересів релігійного, ідеологічного характеру, система розподілу матеріальних благ, низький рівень освіти.

Таким чином, актуальність проблем БЖД в теперішній час визначається рядом причин, основними з яких є [25]:

- 1) порушення екологічної рівноваги природного середовища внаслідок надмірного антропогенного навантаження на біосферу;

2) зростання числа техногенних аварій і катастроф при взаємодії людини зі складними технічними системами;

3) соціально-політична напруженість у суспільстві.

Взагалі безпека життєдіяльності є порівняно молодою науковою дисципліною, перебуває в стані зародження та формування і має виконувати складний соціально-педагогічний процес із відповідними функціями. Це такі функції, як освітня, виховна та психологічна [25].

Мета освітньої функції полягає в тому, щоб забезпечити відповідні сучасним вимогам знання студентів про загальні закономірності виникнення і розвитку небезпек, надзвичайних ситуацій, їх властивості, можливий вплив на життя і здоров'я людей та сформувані необхідні в майбутній практичній діяльності спеціаліста уміння і навички для їх запобігання і ліквідації, захисту людей та навколишнього середовища.

Мета виховної функції – формувати у студентів новий науковий світогляд, активну соціальну позицію, творче мислення при вирішенні виробничих та життєвих проблем.

Психологічна функція полягає у формуванні психологічної готовності до безпечної діяльності в умовах сучасного техногенного середовища.

Психологічний вплив небезпечних ситуацій проявляється у людей неоднозначно, бо він має індивідуально виражену особисту реакцію. Відчуття небезпеки одних робить зовсім безпомічними, розгубленими і нездатними до цілеспрямованих дій, до адекватного захисту, а в інших ця ж обставина здатна викликати піднесення душевних та фізичних сил, спонукати до активної протидії обставинам.

Головна мета безпеки життєдіяльності полягає у тому, щоб сформувані в людини свідоме та відповідальне ставлення до питань особистої безпеки й безпеки тих, хто її оточує. Навчити людину розпізнавати й оцінювати потенційні небезпеки, визначати шлях надійного захисту від них, уміти надавати допомогу в разі потреби собі та іншим, а також оперативно ліквідувати наслідки прояву небезпек у різноманітних сферах людської діяльності.

Безпека життєдіяльності – це інтегрована дисципліна гуманітарно-технічного спрямування, яка вивчає загальні закономірності виникнення небезпек, їх властивості, наслідки впливу їх на організм людини, основи захисту здоров'я та життя людини і середовища її проживання від небезпек, а також розробку і реалізацію відповідних засобів та заходів щодо створення і підтримки здорових та безпечних умов життя і діяльності людини [25].

4.2 Вимоги безпеки до робочих місць для виконання робіт

На підприємстві повинні бути створені для кожного працівника здорові і безпечні умови праці. При цьому необхідно дотримуватись таких основних принципів запобігання небезпекам [26]:

- виключення небезпек, якщо це є можливим і реальним;
- обмеження небезпек, яких уникнути неможливо;
- усунення небезпек у їх першоджерелах, виключення або максимальне обмеження впливу небезпечних і шкідливих виробничих чинників;
- забезпечення пріоритету колективних засобів захисту над індивідуальними;
- врахування людського фактора, зокрема під час вибору засобів виробництва, технології, організації праці, устаткування робочих місць тощо.

Працівники мають бути проінформовані та проінструктовані щодо дій, необхідних у разі виникнення на підприємстві аварійних ситуацій, пов'язаних з безпосередньою загрозою для їх життя і здоров'я, та про вжиті або такі, що мають бути вжитими, запобіжні і захисні заходи.

Вимоги щодо облаштування робочих зон [26]:

1) Конструкція і міцність будівель та споруд, призначених для розміщення робочих зон, повинні відповідати їх призначенню, зокрема забезпечувати:

- справний робочий стан устаткування і захисних пристроїв у робочих зонах, сприятливі умови для усунення виявлених несправностей, які можуть негативно вплинути на безпеку і здоров'я працівників;

- регулярне очищення робочих зон і їх устаткування, особливо в закритих робочих приміщеннях, для забезпечення належних санітарно-гігієнічних умов;

- можливість регулярного контролю і перевірок здатності функціонування захисних засобів і пристроїв, призначених для запобігання небезпеці або її усунення.

2) Конструкція та монтаж електричного устаткування повинні відповідати вимогам протипожежної безпеки, вибухобезпеки та захисту людей від нещасних випадків внаслідок контакту з ним.

3) Шляхи евакуації, аварійні виходи і підходи до них повинні бути вільними від будь-яких предметів, надавати можливість найкоротшого шляху на зовнішній простір або до безпечної зони і мати належні позначення (сигнальними кольорами, дороговказами, написами, знаками безпеки тощо), бути забезпеченими евакуаційним освітленням. Двері аварійних виходів повинні відкриватись назовні і замикатись так, щоб у випадку необхідності будь-яка особа могла легко і швидко їх відкрити без застосування додаткових засобів.

4) У закритих робочих приміщеннях повинно бути достатньо придатного для дихання повітря з урахуванням граничних допустимих концентрацій шкідливих речовин, характеру робочого процесу і фізичних потреб організму працівників з розрахунку на максимально можливу їх кількість під час роботи відповідно до передбаченого технологічного процесу.

5) Робочі місця, де можливе виділення пилу та небезпечних газів, мають бути обладнані вентиляційними пристроями, які повинні бути постійно готовими до роботи. Будь-які порушення у системі вентиляції повинні відображатись попереджувальними сигнальними пристроями. Установки для кондиціонування повітря або механічні вентиляційні установки під час їх роботи не повинні створювати для працівників протягів.

б) Упродовж робочого часу в робочих приміщеннях забезпечується мікроклімат, що відповідає фізіологічним потребам організму працюючих, із врахуванням енергетичних витрат на виконувану роботу.

У приміщеннях для відпочинку, для чергового персоналу, їдальнях, приміщеннях санітарно-побутового призначення і для надання медичної допомоги температура повинна відповідати призначенню цих приміщень.

7) Освітлення робочих зон повинно відповідати вимогам ДБН В.2.5-28-2006 «Природне і штучне освітлення», затверджених наказом Міністерства будівництва, архітектури та житлово-комунального господарства України від 15.05.2006 № 168.

Робочі зони, в яких працівникам у випадку відключення штучного освітлення може загрожувати небезпека, обладнуються достатнім аварійним освітленням.

8) Підлоги приміщень не повинні мати нерівностей, отворів або небезпечних ухилів, вони повинні бути міцними, нерухомими і неслизькими.

Поверхня підлоги, стелі і стін повинна забезпечувати можливість її очищення і оновлення відповідно до вимог гігієни.

9) Прозорі або світлопроникні стіни, зокрема скляні перегородки, у приміщеннях або там, де розміщені робочі місця і переходи, повинні мати добре видні знаки або написи на рівні очей, виготовлятися з безпечного матеріалу або бути відгородженими від робочих місць і переходів таким чином, щоб запобігти контакту працівників з ними і можливу травмуванню осколками.

10) Шляхи пересування, включаючи сходи, стаціонарні переходи, рампи для навантажувальних і розвантажувальних робіт, повинні бути позначені відповідними знаками, мати необхідну дорожню розмітку та дороговкази, бути так розташовані і мати такі розміри, щоб прохід або проїзд по них був легким і безпечним і при цьому не створювалась загроза для працівників, що працюють поблизу.

11) Якщо в робочих зонах є обумовлені характером роботи небезпечні місця, в яких існує небезпека падіння працівників або падіння предметів на них, ці місця повинні бути устатковані пристосуваннями для запобігання такій небезпеці, а також доступу сторонніх працівників до цих місць.

Для захисту працівників, які за характером своєї роботи змушені перебувати у небезпечних місцях робочої зони, повинні бути вжиті відповідні запобіжні заходи.

12) Робочі приміщення повинні мати достатню площу і висоту, а також достатній вільний простір для того, щоб працівники мали свободу рухів під час роботи і могли виконувати її без шкоди для власної безпеки і здоров'я.

Додаткові вимоги до робочих зон на відкритому повітрі [26]:

1) Робочі місця, переходи, устаткування, розміщене на відкритому повітрі, які використовуються працівниками під час роботи або до яких вони повинні мати доступ, мають бути так устатковані, щоб вхід і в'їзд, а також вихід і виїзд до них були безпечними.

2) Робочі зони на відкритому повітрі повинні мати штучне освітлення, якщо природного світла недостатньо.

3) Якщо працівники працюють на відкритому повітрі, їх робочі місця повинні бути обладнані так, щоб працівники:

- були захищені від погодних впливів, від небезпеки падіння і від падіння предметів на них;

- були захищені від впливу шуму, рівень якого перевищує допустиму межу, а також впливу інших шкідливих факторів виробничого і навколишнього середовища (газів, випарів, пилу);

- у випадку небезпеки могли швидко залишити своє робоче місце або одержати допомогу.

ВИСНОВКИ

У розглянутій праці всесторонньо висвітлено питання комунікаційних зв'язків та шляхів їх оптимізації в банківській структурі, на прикладі АБ «УКРГАЗБАНК», відділення 71/19 (м. Тернопіль).

Здійснені в роботі дослідження теоретико-практичних положень, а також практичної діяльності АБ «УКРГАЗБАНК» дозволили розкрити зміст та роль комунікаційних процесів в організації, визначити особливості зовнішніх та внутрішніх комунікаційних процесів в АБ «УКРГАЗБАНК» та запропонувати шляхи вдосконалення комунікаційних зв'язків досліджуваної банківської установи.

Одержані результати дослідження показують досягнення встановлених мети та завдань, а також дозволяють зробити наступні висновки з виконаної роботи:

1. Дослідивши теоретичні положення комунікацій та комунікаційних процесів в організаціях зроблено висновок, що основний ресурс та найбільша цінність – це інформація та обмін нею. Саме ефективність комунікаційних процесів і є одним з основних чинників успішності організації.

2. Визначено, що для успішної роботи організації та ефективних контактів із зовнішнім середовищем чи всередині організації, необхідно, щоб процес комунікації та передавання інформації відбувався своєчасно та якісно. Одна сторона повинна бути готовою передавати повідомлення, а інша – її отримувати та сприймати – це основа успішного комунікаційного процесу. Лише в цьому випадку комунікація посприє розв'язанню проблеми, що виникла. Саме тому для ефективного обміну інформацією керівнику слід приділяти увагу (формувати та керувати) комунікаційним процесом.

3. Проаналізувавши діяльність АБ «УКРГАЗБАНК», виявлено, що вона є успішною: в 2020 році в порівнянні із 2019 роком відбулося збільшення кількості відділень, кількості працівників, зростання кількості клієнтів, обсягу доходів від більшості видів діяльності, хоча зросли і витрати банку. Не дивлячись на таку

позитивну тенденцію, спостерігаємо скорочення чистого прибутку банку (на 68,1%), хоча прибуток ще досить суттєвий (411 млн. грн.).

4. Досліджуючи відділення 71/19 АБ «УКРГАЗБАНК», бачимо, що воно має комунікаційні зв'язки як із зовнішнім середовищем, так і всередині між різними підрозділами та працівниками відділення. Зовнішні комунікації забезпечують зв'язок та обмін інформацією між відділенням та клієнтами (наявними та потенційними), пошукувачами-потенційними працівниками, Тернопільською обласною радою, Тернопільською обласною адміністрацією, іншими відділеннями банку в Тернопільській області, Національним банком, керівництвом і підрозділами Тернопільської обласної дирекції АБ «УКРГАЗБАНК» та Головного Банку АБ «УКРГАЗБАНК».

5. Вказано, що ефективність роботи відділення 71/19 АБ «УКРГАЗБАНК» значною мірою залежить від ефективності внутрішніх комунікацій, які сприяють кращому виконанню посадових обов'язків працівниками, а також покращенню мікроклімату і стосунків. У відділенні здійснюються такі види комунікацій: горизонтальні, вертикальні, діагональні, а також часто застосовують комунікаційні технології, характерні для управління персоналом. Окрім формальних комунікацій у відділенні існують і неформальні комунікаційні зв'язки між працівниками різних відділів. Всі комунікації проходять по принципу «багатоканальної мережі».

6. Встановлено, що банківська діяльність та успішна позиція на ринку надзвичайно чутливі до негативних змін іміджу банку. Саме тому запропоновано для оптимізації для АБ «УКРГАЗБАНК» комунікаційних зв'язків із зовнішнім середовищем, зокрема із клієнтами, задіяти всі інструменти комунікаційної політики (особливо маркетингові), які дозволять вплинути на зацікавлені сторони. Проте лише при використанні цих інструментів не окремо, а в сукупності банк зростання довіри і фінансової стійкості.

7. Вказано, що при значній конкуренції між банківськими установами ключовим чинником перемоги може стати високий рівень обслуговування клієнтів. Цього можна досягнути налагодивши ефективний комунікаційний процес між працівником АБ «УКРГАЗБАНК» Саме тому вважаємо, що для вдосконалення

комунікаційного процесу при особистому продажу банківських продуктів клієнтам потрібно запровадити «Стандарти здійснення комунікації при обслуговуванні клієнтів» для працівників АБ «УКРГАЗБАНК». Стандарти мають давати рекомендації щодо того, як правильно налагодити, провести і завершити комунікаційний процес із клієнтом при особистому продажі, щоб у клієнта склалось позитивне враження про банк та появилось бажання ще не раз скористатися його послугами.

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Жернакова М. Б., Румянцева М. А. Деловые комуникации. Москва: Юрайт, 2014. 370 с.
2. Сліпушко О. М. Тлумачний словник чужомовних слів в українській мові. Київ : Видавництво Криниця, 1999. С. 236
3. Петькун С. М. Комунікація у процесі управління підприємством. «Економіка. Менеджмент. Бізнес». 2016. №3 (17). С. 24-31. URL: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/естебі_2016_3_6.pdf
4. Шевченко Л. С., Гриценко О. А., Макуха С. М. та ін. Менеджмент: навч. посіб. За заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Л. С. Шевченко. Харків Право, 2013. 216 с.
5. Стахів О. Г., Явнюк О. І., Волощук В. В. Основи менеджменту: Навчальний посібник. За наук. ред. док. екон. наук, проф. М. Г. Бойко. Івано-Франківськ, «Лілея-НВ». 2015. 336 с.
6. Хміль Ф. І. Основи менеджменту: Підручник. Київ: Академвидав, 2005. 608 с.
7. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. Москва: Дело, 2002. 704 с.
8. Головська П. В., Кравченко М. О. Інноваційні підходи до управління комунікаціями підприємства. URL: <http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/73392/68769>
9. Крисько Ж. Л. Роль ділових комунікацій в управлінні організацією. Економіка та суспільство. 2021. Випуск 24. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/221/212>
10. Шпак Н. О. Основи комунікаційного менеджменту промислових підприємств: монографія. Львів : Видавництво Львівської політехніки. 2011. 328 с.
11. Дудар Т. Г., Волошин Р. В., Дудар В. Т. Менеджмент : навч. посібник. Київ:Центр учбової літератури, 2013. 336 с.

12. Яценко С. С. Сучасна концепція ділової комунікації. URL: <http://journals.uran.ua/bdi/article/download/150423/149556>

13. Теглівець Л. В. Ділові взаємовідносини у структурі ділової комунікації. URL: http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/Nvmdups_2013_2_11_53.pdf

14. Орел В. М., Краля В. Г. Роль комунікацій в управління підприємством. Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка. 2016. Вип. 174. С. 60–66. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhdtusg_2016_174_9

1. Шавкун І. Г. Ділова комунікація: сутність та типологізація. Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії : Зб. наук. пр. 2009. Вип. 38. С. 67–74.

16. Жигайло Н. І. Комунікативний менеджмент: Навчальний посібник. Львів: Львівський національний університет імені Івана Франка, 2012. 368 с.

17. Професійні комунікації: Навчальний посібник «Ділове спілкування». Уклад. О. М. Жук, Л.Ю. Тиха. Луцьк : Луцький НТУ, 2016. 112 с.

18. Бабчинська О. І. Комунікаційний процес в управлінні: основні положення. Ефективна економіка. 2018. №9. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/9_2018/51.pdf

19. Офіційний сайт ПАТ АБ «УКРГАЗБАНК» URL: <https://www.ukrgasbank.com/>

20. Замроз М. В., Даниленко Ю. М. Зовнішні бізнес-комунікації банку як інструмент підтримки репутації в умовах кризи. Електронна економіка. 2020. №10. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/10_2020/71.pdf

21. Маслоva Н. О., Хоменко Б. А. Особливості комунікаційної політики банків України. Підприємництво та інновації. 2016. Вип. 2. С. 108-117. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/pidinno_2016_2_19

22. Васильєва Т.А. Маркетинг у банку: навчальний посібник Державний вищий навчальний заклад «Українська академія банківської справи Національного банку України». Суми: ДВНЗ «УАБС НБУ». 2014. 353 с.

23. Кривич Я. М. Особливості організації процесу продажів у банківській сфері. Управління розвитком. 2016. № 3 (185). С. 54-59. URL: http://irbis-nbu.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbu/cgiiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/Uproz_2016_3_10.pdf

24. Васильєва Т. А., Кривич Я. М., Леонов С. В. та ін. Управління продажем банківських послуг : навч. посіб. За заг. ред. Т. А. Васильєвої, Я. М. Кривич. Суми: Сумський державний університет, 2016. 227 с.

25. Толлок А.О. Крюковська О.А. Безпека життєдіяльності: Навч. посібник. 2011. 215 с.

26. Наказ № 67 Міністерства надзвичайних ситуацій України «Про затвердження Загальних вимог стосовно забезпечення роботодавцями охорони праці працівників» від 25.01.2012р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0226-12>