11. Martin Kalenda, Petr Hyna, Bruno Rossi. Scaling agile in large organizations: Practices, challenges, and success factors: Journal of Software: Evolution and Process, vol.30, no.10, 2018. 1-25 p. DOI: https://doi.org/10.1002/smr.1954 (accessed: 11.05.2024)

12. Mashal Alqudah, Rozilawati Razali. A Review of Scaling Agile Methods in Large Software Development: International Journal on Advanced Science, Engineering and Information Technology, vol.6, no.6, 2016. 828-837 p. DOI: http://dx.doi.org/10.18517/ijaseit.6.6.1374 (accessed: 11.05.2024)

13. Michaela Toneva. Five Powerful Enterprise Agile Frameworks and Methods to Scale Agility. Businessmap, 2023. URL: https://businessmap.io/agile/agile-at-scale/agile-frameworks-methods (accessed: 11.05.2024)

14. Scott W. Ambler, Mark Lines. An Executive's Guide to Disciplined Agile: Winning the Race to Business Agility: CreateSpace Independent Publishing Platform, 2017. 225 p.

15. Sharath Siripuram. What is the Difference Between SAFe and LeSS. AgileFever, 2023. URL: https://www.agilefever.com/blog/What-is-the-Difference-Between-SAFe-and-LeSS/ (accessed: 11.05.2024)

16. The 17th annual State of Agile Report: VersionOne Inc, 2023. URL: https://stateofagile.com/#ufh-i-615706098-14th-annual-state-of-agile-report/7027494 (accessed: 11.05.2024)

Work is executed under scientific guidance of the Candidate of Sciences (Public Administration), Associate Professor, KRAVTSOV S. S.

ПРОБЛЕМИ ПРОЄКТУВАННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ КОМУНІКАЦІЯМИ НА ПІДПРИЄМСТВАХ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА

МАРТИНЧУК А., 2 курс ФТБ ДТЕУ,
спеціальність «Менеджмент»,
спеціалізація «Проджект менеджмент»

У статті розглянуто процес проєктування комунікацій на підприємстві ресторанного бізнесу. Розроблено схему побудови комунікаційного процесу. Розглянуто основні методи ефективного управління комунікаціями на підприємстві ресторанного бізнесу.

Ключові слова: *комунікації, управління комунікаціями, проєктування процесу комунікації.*

The article discusses the process of designing communications at a restaurant business enterprise. A communication process construction scheme has been developed. The main methods of effective communication management at the restaurant business enterprise are considered.

Keywords: *communications, communications management, communication process design.*

Постановка проблеми. Комунікаційні процеси на підприємстві є невід'ємною частиною бізнес моделі суб'єкта господарювання. Саме від ефективності побудови комунікацій залежить успішність господарювання загалом. Для закладів громадського харчування дуже важливо якісно управляти комунікаційною системою підприємства, оскільки лише завдяки добре побудованим внутрішнім та зовнішнім комунікаціям оскільки тільки при умові якісного спілкування між персоналом всередині та із гостями можливо підвищити якість обслуговування та ефективність та продуктивність праці.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. В українському та зарубіжному науковому просторі аналізом та дослідженням комунікаційних процесів, найбільше займалися такі науковці, як Виноградова О. В., Гончаренко С. В., Євтушенко Н. О., Жигалевич, Ж. М., Захаров І. В., Антонюк С. В. Та інші.

Однак, незважаючи на те, що українські та зарубіжні науковці приділяють увагу різним аспектам побудови комунікацій, аналіз змісту опублікованих робіт свідчить про те, що наразі існує чимало недосліджених питань, які все ще потребують вивчення в цьому напрямку.

Метою статті є дослідження процесу побудови комунікацій та розробка рекомендацій щодо вдосконалення процесу на підприємствах ресторанного господарства.

Виклад основного матеріалу дослідження. Комунікаційний процес або процес управління комунікаціями – це набір кроків, які виконуються кожного разу, коли в організації здійснюються офіційні комунікації. Комунікаційний процес здійснюється як частина комунікаційного менеджменту та допомагає забезпечити регулярне інформування зацікавлених сторін. Наприклад, як частину життєвого циклу проєкту, команда реалізує комунікаційний процес, щоб переконатися, що вся команда отримує інформацію про статус проєкту [1].

Представники сучасної науки менеджменту розглядають комунікацію як обмін інформацією між працівниками та підприємством (адміністрацією), підприємством та суб'єктами зовнішнього середовища з метою вирішення певних завдань управління. Комунікація забезпечує обмін інформацією, в результаті якого керівник отримує інформацію, необхідну для прийняття ефективних рішень, і доводить її до підлеглих також у вигляді інформації. Це робота з документами, організація та проведення ділових зустрічей, участь в офіційних заходах, телефонні переговори, електронне листування тощо. Тобто все те, без чого неможливо уявити сучасний бізнес і що є основою його ефективного функціонування.

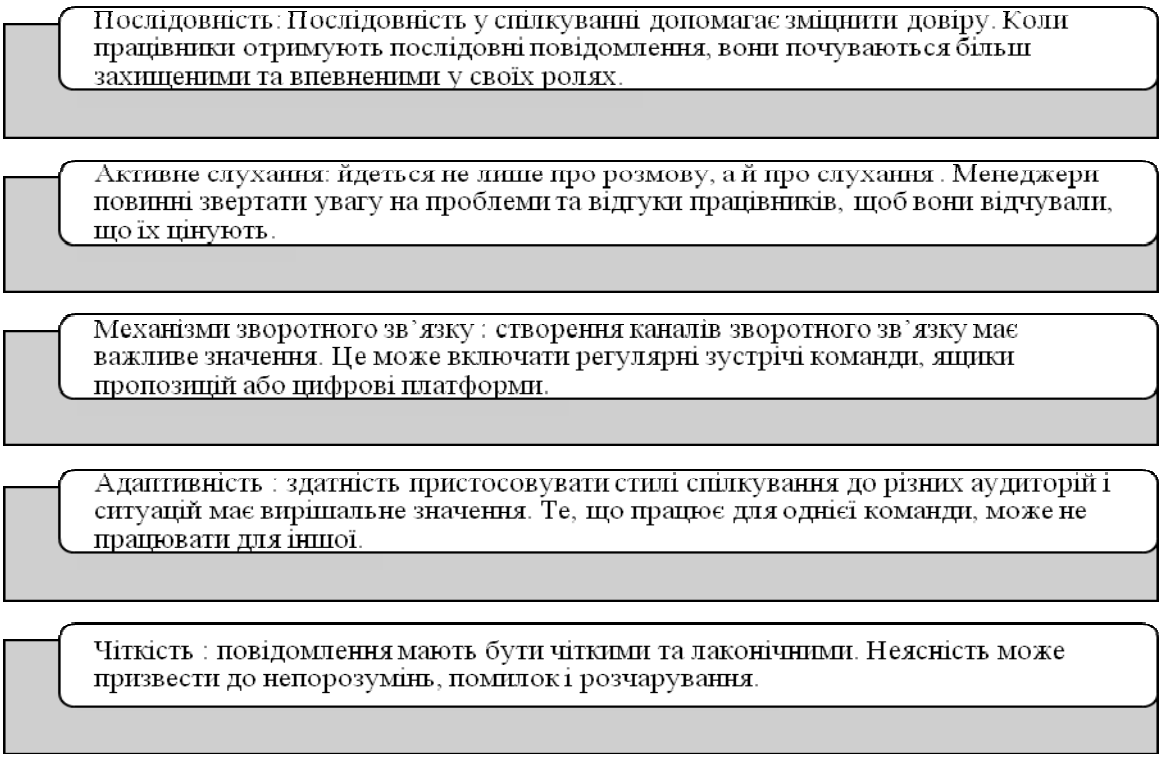

Рис. 1. Принципи управління комунікаційними процесами

Джерело: складено автором на основі [2]

Комунікація також визначається як процес, за допомогою якого менеджери розробляють систему надання інформації, передаючи інформацію великій кількості людей всередині підприємства та окремим особам і установам за його межами.

Згідно з різними дослідженнями, менеджери витрачають на спілкування 50–90% свого робочого часу. Їх інколи порівнюють із нервовою системою в організмі людини: як усі органи єдині й залежать від роботи нервів, так і комунікації є сполучними процесами під час виконання керівниками управлінських функцій і пронизують весь процес управління.

Ефективне комунікації будується на основі ключових елементів, які сприяють розумінню, узгодженню та взаємодії в організації. Ключові елементи управління комунікацією включають:

Процес спілкування може здатися простим: одна людина надсилає повідомлення, а інші його отримують. Однак процес стає складнішим, оскільки інформація в повідомленні має бути надіслана та отримана точно. Модель комунікаційного процесу описує, як надсилається та отримується інформація.

На наступній діаграмі (рис. 2) показана ця модель.

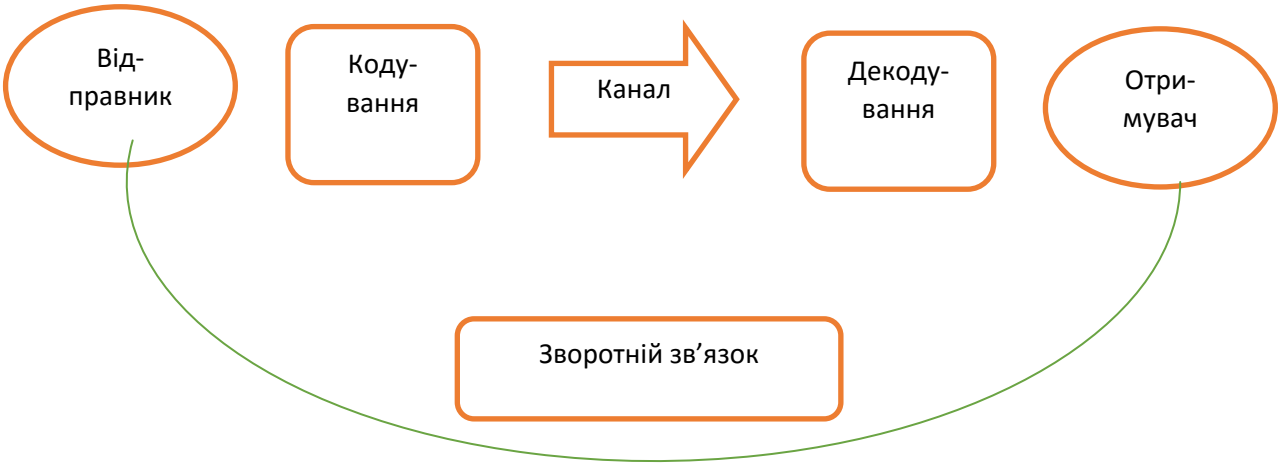

Рис. 2. Комунікаційно-процесна модель

Джерело: складено автором на основі [1]

Існує вісім основних елементів діаграми комунікаційного процесу, а саме:

- Відправник: той, хто надсилає комунікаційне повідомлення.
- Кодування: процес кодування комунікаційного повідомлення в слова, символи та жести, які можуть передати значення.
- Повідомлення - це зміст інформації, закодований у словах, знаках або символах.
- Канал : засіб, відомий як канали зв'язку, де можна розповсюдити комунікаційне повідомлення.
- Одержувач: той, хто отримує комунікаційне повідомлення.
- Декодування: декодування одержувачем комунікаційного повідомлення до його передбачуваного значення.
- Шум: все, що може заважати процесу зв'язку між відправником і одержувачем.
- Зворотний зв'язок виникає, коли відправник і одержувач перевіряють один одного, щоб переконатися, що комунікаційне повідомлення передало запланований зміст [3].

На рисунку 3, наведено способи ефективного впровадження комунікації на підприємстві ресторанного бізнесу.

Використовувати сучасні засоби комунікації.

•Менеджери можуть використовувати багато оновлених інструментів, доступних на ринку, щоб оптимізувати внутрішні та зовнішні комунікації. Програми для онлайн-конференцій і керування проектами можуть допомогти вам планувати, організовувати та відстежувати завдання та прогрес. Ці інструменти часто пропонують широкі функції, такі як хмарні відеоконференції високої чіткості, властивості запису, спільний доступ до екрана та повноекранний перегляд, що може забезпечити безперебійне спілкування онлайн і офлайн.

Планувати регулярні зустрічі команди.

•Ще один метод комунікації, який можна застосувати в організації, — це регулярні зустрічі з командою. Це може допомогти вам покращити співпрацю між членами команди та ефективно повідомити про цілі та терміни команди. Якщо деякі члени вашої команди відсутні, ви можете записати зустрічі, дозволяючи їм переглянути обговорення пізніше.

Давати чіткі інструкції.

•Іноді нечітке спілкування може призвести до затримок або помилок, що може вплинути на ефективність проекту. Менеджерам важливо давати чіткі вказівки, щоб уникнути двозначності. Переконайтеся, що ви надсилаєте докладні інструкції електронною поштою або використовуєте інструменти керування проектом для кожного проекту та завдання. Ви також можете запланувати відеочат, щоб дати вказівки своїй команді, щоб допомогти їм чітко зрозуміти свої обов`язки.

Використовувати аудіовізуальні засоби

•Використання аудіовізуальних засобів, таких як презентації, інфографіка чи відео, може допомогти вам швидше та ефективніше донести свою думку. Відео та зображення можуть привернути й утримати увагу, особливо якщо тема складна чи детальна. Такі інструменти, як дошки, проектори та інші ілюстративні моделі, призначені для доповнення усної чи письмової інформації, можуть зробити вашу презентацію візуально привабливою та легшою для сприйняття. Ви також можете створювати презентації, щоб передати своє повідомлення під час відеоконференцій або зустрічей.

Просити відгуки.

•Двостороннє спілкування завжди добре для успіху організації. Це допоможе вам дізнатися про сфери, у яких ви потребуєте вдосконалення або зміни в обслуговуванні. Запит на зворотний зв`язок дає змогу покращити ваші комунікаційні, лідерські та управлінські навички. Ви можете створити систему, де члени команди можуть відкрито публікувати або ділитися відгуками. Це може бути через електронну пошту, інші онлайн-інструменти ділового спілкування або особисто

Рис. 3. Способи впровадження комунікації на підприємстві ресторанного бізнесу

Зацікавлені сторони – це особи, групи або організації, які зацікавлені або зацікавлені в певному проєкті, організації чи системі. Вони можуть бути внутрішніми або зовнішніми по відношенню до проєкту чи організації, і рівень їхньої участі може відрізнятися. І їхні рішення можуть вплинути на людей, процеси чи політику організації або всередині організації, якою ви цінуєте роботу. Деякі загальні зацікавлені сторони включають:

1. Клієнти або користувачі продукту чи послуги
2. Співробітники або співробітники організації
3. Акціонери або власники компанії
4. Державні установи або контролюючі органи
5. Постачальники або продавці
6. Громадські групи чи організації
7. Конкуренти або колеги по галузі
8. ЗМІ чи преса
9. Групи адвокації або групи особливих інтересів.

У більшості організацій існують як формальні, так і неформальні інформаційні системи. Формальні комунікаційні системи – це методи, які використовуються для передачі інформації, необхідної для ведення бізнесу організації. Офіційні комунікації відповідають правилам і нормам, встановленим професією або законом (наприклад, офіційні процедури звітності для відстеження травм на робочому місці). Це інформація, яка надходить у ланцюжку командування або в межах завдань. Повідомлення може являти собою процедури надання регулярних звітів про хід роботи керівникам. Це можуть бути заплановані зустрічі для обміну інформацією про стан проєкту. Відділ кадрів може організовувати семінари для ознайомлення з новими політиками та процедурами. Формальна система зв'язку гарантує, що необхідна інформація протікає через організацію, а розповсюдження цієї інформації контролюється. Не всі в організації мають доступ до звітів про хід роботи або відвідують зустрічі проєкту. Офіційні системи комунікації гарантують, що інформація доступна тим, хто її потребує, а не іншим.

Не всі комунікації в організації є формальними, і не всі комунікації контролюються. Неформальні системи спілкування знаходяться поза формальною системою. Неформальні системи можуть з'єднати майже будь-кого в організації з будь-ким. Вони пропускають ієрархічні рівні та між відділами та функціями. У початковому сценарії ми побачили, як дезінформація, що поширюється неформальною системою, може завдати шкоди організації. Однак неформальні системи комунікації не обов'язково є руйнівними. У багатьох організаціях неформальна мережа є основним способом поширення інформації та виконання роботи. У деяких організаціях виконання роботи залежить більше від того, кого ви знаєте, ніж від того, що ви знаєте [3].

Оцінюючи комунікаційні потреби, важливо пам'ятати, що відгуки співробітників і клієнтів є неоціненними, якщо компанія хоче покращити та підтримувати здоровий розвиток. Це часто називають моделлю «відкритого спілкування». Компанії слід зосередитися на найпростішому способі для аудиторії дати відгук, а потім створити способи, щоб це відбувалося ефективно. І завдяки широкому спектру комунікаційних методів, доступних у цю цифрову епоху, експерти з комунікаційного менеджменту повинні вловлювати мінливі інновації та швидко адаптуватися, щоб забезпечити охоплення своєї аудиторії.

Один із способів не загрузнути в технологічному збої — пам'ятати про загальну картину, і немає кращого способу зробити це, ніж переконатися, що всі комунікації відповідають п'яти W. П'ять W управління комунікаціями:

- «Яка інформація важлива для проєкту?»
- «Кому потрібна інформація та який тип інформації?»
- «Який час потрібен для отримання інформації?»
- «Який тип або формат інформації потрібен?»
- «Хто є особами , які відповідатимуть за передачу інформації?» [4].

Управління комунікаціями передбачає планування, виконання, моніторинг і вдосконалення комунікаційних процесів у команді чи організації. Існує два типи комунікації, внутрішня і зовнішня. Внутрішнє управління комунікацією стосується передачі повідомлень всередині організації, наприклад обмін інформацією між лідерами, учасниками та членами команди. Зовнішня комунікація зосереджена на співпраці між двома або більше компаніями чи організаціями. Він може встановити стосунки між компанією та її цільовою аудиторією, такою як постачальники, споживачі та засоби масової інформації, для передачі відповідної інформації цим зацікавленим сторонам.

Комунікація також може бути міжособистісною та організаційною. Міжособистісне спілкування відбувається, коли члени організації беруть участь в обговоренні проєкту, наприклад, коли двоє або більше співробітників разом планують маркетингову стратегію своїх продуктів. Організаційна комунікація має місце, коли дві або більше організацій спілкуються одна з одною. Це відбувається на найвищому рівні компанії і вимагає, щоб інформація перетікала від однієї організації до іншої. Такі організації, як некомерційні, корпорації та державні органи, використовують цей тип зв'язку.

Однією з проблем дослідження та розвитку комунікаційного середовища є визначення критеріїв його ефективності. Узагальнюючи різні бачення теоретиків щодо методів оцінки за допомогою критерієв оцінювання, можна згрупувати їх і представити в наступному вигляді (див. табл. 1).

Таблиця 1

Критерії оцінювання ефективності комунікаційного середовища

Критерій	Кількісний показник	Якісний показник	Ефект
Група: часові			
1. Швидкість	Кількість повідомлень за одиницю часу, швидкість передачі інформації в електронному вигляді МбТ/сек, швидкість реакції на командно-керуюче повідомлення.	Скорочення часу на виконання.	Більша кількість вирішених завдань.
Група: координаційні просторові			
2. Інформаційна логістика (контент, час, місце)	Необхідна і точна інформація саме там, де є потреба і негайність.	Скорочення зайвої нерелевантної інформації.	Зменшення рутинного навантаження на працівника.
3. Достовірність	Правильне сприйняття інформації, тобто правильна інтерпретація інформації реципієнтом.	Зменшення часу на перевірку отриманих даних.	Більша кількість вирішених завдань.
Група: надійність та безпека			
4. Надійність і безпека	Надійний захист повідомлення від пошкоджень і витоку.	Інформація завжди точна і релевантна.	Більша кількість правильно вирішених завдань, захист комерційних таємниць.
Група: технічне обслуговування			
5. Технічна готовність	Технічні параметри мережі.	Якісне та повне отримання інформації.	Більша кількість вирішених завдань.
6. Готовність персоналу	Рівень кваліфікації, кількість працівників, що володіють комунікаційними технологіями.	Комунікаційне середовище активних користувачів.	Більша кількість комунікацій в мережі, скорочення часу на обговорення; більша кількість електронних групових документів та проєктів
Група: Оцінка матеріальних ресурсів комунікаційного середовищаї			
. Оцінка повноти використання	Процент використання апаратного, програмного та алгоритмічного забезпечення.	Скорочення часу, автоматизація основних бізнес-процесів на підприємстві.	Більша кількість якісно вирішених завдань

Критерій	Кількісний показник	Якісний показник	Ефект
Група: ефективність організаційної структури			
8. Ефективність організаційної структури та комунікаційного середовища	Кількість дублювання комунікацій та інформаційних зв'язків; процент інформатизації організаційної структури	Швидкість і повнота передачі інформації на різних ієрархічних ланках	Більша кількість та якість вирішених завдань

Джерело: складено автором за даними [1-8]

Ефективна комунікація з управління проєктами зазвичай має три ключові основи, які ви можете дослідити нижче:

Цілі: важливо, щоб кожне спілкування, яке відбувається під час проєкту, чи то з усією командою, чи з окремим членом команди, мало чітку мету. Щоб зробити це ефективно, важливо визначити, що саме потрібно команді проєкту, щоб працювати якнайкраще.

Аудиторія: ефективні комунікації проєкту мають певну аудиторію. Існує вимога до керівників проєктів точно визначати, хто яку інформацію отримує, що може значно відрізнятися, особливо у великих компаніях і складних проєктах.

Канали: Надійні комунікації в управлінні проєктами зазвичай вимагають використання кількох каналів. Які канали вирішать використовувати керівники проєктів, залежить від проєкту та типу повідомлень, які вони доставляють [5].

Система управління взаємовідносинами з клієнтами ресторану – це програмне забезпечення, яке ресторани використовують для збору даних про своїх клієнтів з метою надання персоналізованих послуг і надсилання цільових маркетингових пропозицій [6].
Завдання CRM гастро-бару «CHECK-IN» при управлінні комунікаціями:

- Прийом замовлень від клієнтів. Якщо заклад працює на доставку, це одне з головних завдань – організувати роботу між менеджером, кухнею, кур'єром та клієнтом. Технології дозволяють зробити цей шлях максимально коротким та ефективним, знижуючи ризик помилок.
- Веде базу даних клієнтів. У середовищі високої конкуренції важливо не просто залучати клієнтів, а й утримувати їх, пропонувати персональні умови та постійно підвищувати їхню лояльність. CRM система для ресторану здатна це робити завдяки якісному веденню бази даних, до якої заносяться ключові відомості. Клієнтів можна сегментувати, керувати роботою менеджера та залучати нових користувачів.
- Вирішення маркетингових завдань. Завдяки сегментації клієнтів та великій кількості звітностей, ведення маркетингових кампаній стає простіше та краще. Можна створювати персональні умови, контролювати продажі, покращувати якість реклами та отримувати активніший трафік.
- Автоматизація розсилок. Завдяки CRM можна досить легко автоматизувати розсилки зі спеціальними пропозиціями, акціями, рекламою. Це знижує навантаження на менеджерів та підвищує якість розсилок, оскільки можна робити їх точковими.
- Контролює роботу персоналу. Дзвінки зберігаються, ведеться історія взаємодії із клієнтами. CRM для ресторанів дозволяє створювати звітності щодо ефективності роботи співробітників, вибудовувати графіки роботи, проводити фінансові розрахунки.
- Управління закупівлями та внутрішніми процесами компанії. Інструменти контролю за закупівлею дозволяють своєчасно поповнювати продукти, стежити за термінами придатності та сповіщати, коли необхідно робити замовлення. Крім того, ПЗ дозволяє покращити багато внутрішніх процесів компанії, такі, як складання бухгалтерських звітів, розподіл зарплати, оцінка ефективності роботи закладу та інші.

Висновки. Отже, неправильно вважати, що активне комунікативне спілкування може стати панацеєю від усіх хвороб їхніх організацій: мовляв, чим більше спілкування, тим

менше виникає проблем і тим швидше вони вирішуються. До такої комунікаційної стратегії слід ставитися з обережністю – керівник або його організація можуть перетворитися на своєрідні центри інформаційного перевантаження для відповідей на всілякі питання або сховища непотрібної інформації.

Інша крайність, яка тягне за собою проблеми, це, навпаки, мінімізація кількості легалізованих каналів зв'язку. Він не зменшує кількість циркулюючої інформації, а переводить її в підводні форми, не кажучи вже про якість прийнятих рішень. Заборона на використання деяких з існуючих каналів зв'язку в організаціях також не працює — співробітники наполегливо шукають і знаходять альтернативні способи передачі та отримання цікавої для них інформації, але відволікають на це частину своїх ресурсів.

Процес комунікації складається з етапів між джерелом і одержувачем, які визначають передачу та розуміння значення. Існує вісім основних елементів діаграми процесу зв'язку: відправник, кодування, повідомлення, канал, одержувач, декодування, шум і зворотний зв'язок. Шум процесу зв'язку означає будь-який бар'єр, який може підірвати або перешкодити ефективному процесу зв'язку від відправника до одержувача. У процесі комунікації є п'ять етапів: формування ідеї, кодування, передача повідомлення, декодування та зворотний зв'язок. Комунікація може бути зовнішня та внутрішня.

Список використаних джерел

1. Communication Management Process Template for Project Managers.- [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://projectmanagers.net/communication-management-process-template/ (дата звернення 07.06.2024)
2. Ganesh Kailash Management communication: Definition and best practices to follow in the workplace.- [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.culturemonkey.io/employee-engagement/management-communication/ (дата звернення 07.06.2024)
3. Communication Process.- [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.studysmarter.co.uk/explanations/business-studies/organizational-communication/communication-process/ (дата звернення 07.06.2024)
4. Communication Management Process Template for Project Managers.- [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://projectmanagers.net/communication-management-process-template/ (дата звернення 07.06.2024)
5. Худокормова Ю. Дипломна магістерська робота на тему «Комунікаційний механізм управління підприємством» (за матеріалами ПрАТ «Куп`янський МКК»).
6. What Is Communications Management? A Complete Guide.- [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://in.indeed.com/career-advice/career-development/communication-management (дата звернення 15.03.2024)
7. Виноградова О. В., Євтушенко Н. О. Групова динаміка і комунікації.Навчальний посібник. Київ: ДУТ, 2018. 223 с.
8. Бебик В. М. Інформаційно-комунікаційний менеджмент у глобальному суспільстві: психологія, технології, техніка паблік рилейшнз: монографія. Київ: МАУП, 2005. 440 с.

Робота виконана під науковим керівництвом канд. екон. наук, доцента
ЗАБАЛДІНОЇ Ю. Б.