

КИЇВСЬКИЙ СТОЛИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ БОРИСА ГРІНЧЕНКА
Факультет економіки та управління
Кафедра управління

«Допущено до захисту»
Завідувач кафедри управління
Рябець Катерина Анатоліївна

« 02 » червня 2026 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА
на тему: «Розробка системи зворотного зв'язку як інструменту
вдосконалення управлінських процесів в організації»

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНОЇ ПРОГРАМИ
МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЙ
першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

Галузь знань: 07 Управління та адміністрування
Спеціальність: 073 Менеджмент
Освітня кваліфікація: бакалавр менеджменту

Виконала
Студентка групи МОБ-1-22-4.0д
Берега Лана Петрівна

Науковий керівник:
кандидат економічних наук, доцент,
Акіліна Олена Володимирівна

Київ- 2026

АНОТАЦІЯ

Береза Лана Петрівна

Розробка системи зворотного зв'язку як інструменту вдосконалення управлінських процесів організації. Київ: Київський столичний університет імені Бориса Грінченка, Факультет економіки та управління, 2026.

Науковий керівник – **Акіліна Олена Володимирівна**, кандидат економічних наук, доцент кафедри управління.

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретичні та практичні аспекти формування системи зворотного зв'язку. У першому розділі проаналізовано теоретичні засади формування системи зворотного зв'язку в системі управління, визначено його види, форми та методи організації, а також досліджено сучасні підходи та цифрові інструменти формування системи зворотного зв'язку в управлінських процесах.

Другий розділ присвячено практичному дослідженню. На прикладі ТОВ «ЯФА ГРУП» проведено аналіз діючої системи зворотного зв'язку та виявлено проблеми взаємодії між відділами. За результатами дослідження запропоновано рекомендації щодо вдосконалення комунікації.

Ключові слова: зворотний зв'язок, управлінські процеси, цифрові інструменти, комунікація, CRM-система, ефективність управління.

Структура роботи: кваліфікаційна робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел (34 позиції). Загальний обсяг роботи – 52 сторінок, з яких основний текст займає 41 сторінок. Робота містить таблиці, рисунки та два додатки.

SUMMARY

Lana Bereza

Development of a Feedback System as a Tool for Improving Management Processes in an Organization. Kyiv: Borys Grinchenko Kyiv Metropolitan University, Faculty of Economics and Management, 2026. Scientific advisor – **Olena Akilina**, Ph. D. In Economics, Associate Professor of the Department of Management.

This thesis examines the theoretical and practical aspects of developing a feedback system. The first chapter analyzes the theoretical foundations of establishing a feedback system within a management system, identifies its types, forms, and methods of organization, and examines modern approaches and digital tools for establishing a feedback system in management processes.

The second chapter is devoted to practical research. Using the example of YAF A GROUP LLC, an analysis of the existing feedback system was conducted, and issues in interdepartmental coordination were identified. Based on the research findings, recommendations for improving communication were proposed.

Keywords: feedback, management processes, digital tools, communication, CRM system, Microsoft Teams, Trello, management efficiency.

Structure of the work: the thesis consists of an introduction, two chapters, conclusions, a list of references (34 sources), and appendices. The total length of the paper is 52 pages, with the main text occupying 41 pages. The paper contains tables, figures, and two appendices.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ЗВОРОТНОГО ЗВ'ЯЗКУ В УПРАВЛІННІ ОРГАНІЗАЦІЄЮ	6
1.1. Сутність, значення та роль зворотного зв'язку в системі управління організацією	6
1.2. Види, форми та методи організації зворотного зв'язку в управлінських процесах	10
1.3. Сучасні підходи та цифрові інструменти формування системи зворотного зв'язку в управлінні	18
Висновки до розділу 1	22
РОЗДІЛ 2 ОЦІНКА ТА ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ЗВОРОТНОГО ЗВ'ЯЗКУ В ТОВ «ЯФА ГРУП»	23
2.1. Загальна характеристика діяльності підприємства ТОВ «ЯФА ГРУП»	23
2.2. Оцінка системи зворотного зв'язку в управлінні ТОВ «ЯФА ГРУП»	26
2.3. Напрями вдосконалення системи зворотного зв'язку в управлінських процесах ТОВ «ЯФА ГРУП»	32
Висновок до розділу 2	42
ВИСНОВКИ	43
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	45
ДОДАТКИ	48

ВСТУП

У сучасних умовах розвитку економіки, посилення конкуренції та цифровізації управлінських процесів особливого значення набуває ефективність функціонування підприємств. Одним із ключових факторів підвищення результативності управління є налагодження дієвої системи зворотного зв'язку, яка забезпечує своєчасний обмін інформацією між керівництвом, працівниками та зовнішнім середовищем. Саме завдяки ефективному зворотному зв'язку організації отримують можливість оперативно реагувати на зміни, виявляти проблеми та приймати ефективні управлінські рішення.

Актуальність теми полягає тому, що в умовах динамічних змін зовнішнього середовища та зростаючих вимог до якості управління підприємства потребують сучасних інструментів підвищення ефективності управлінських процесів. Система зворотного зв'язку виступає важливим елементом управління, оскільки сприяє покращенню комунікації, зниженню ризиків помилок та формуванню гнучкої організаційної структури. На практиці багато підприємств не приділяють достатньої уваги формуванню ефективної системи зворотного зв'язку, що знижує ефективність управління загалом. Це зумовлює необхідність дослідження теоретичних засад і розробки практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи зворотного зв'язку з урахуванням сучасних підходів і цифрових технологій.

Метою цієї кваліфікаційної роботи є узагальнення теоретичних засад розробки системи зворотного зв'язку та обґрунтування практичних рекомендацій щодо її вдосконалення для підвищення ефективності управлінських процесів в організації.

Завданням даної роботи є:

- обґрунтувати сутність, значення та роль зворотного зв'язку в системі управління організацією;

- узагальнити види, форми, методи та сучасні підходи до організації зворотного зв'язку в управлінських процесах;
- оцінити систему зворотного зв'язку в управлінні ТОВ «ЯФА ГРУП»;
- обґрунтувати напрями вдосконалення системи зворотного зв'язку з метою підвищення ефективності управлінських процесів ТОВ «ЯФА ГРУП».

Об'єктом дослідження в даній бакалаврській роботі є управлінські процеси в організації.

Предметом дослідження є розробка системи зворотного зв'язку як інструменту вдосконалення управлінських процесів організації.

У ході дослідження використано сукупність загальнонаукових та спеціальних методів. Метод аналізу застосовано для вивчення теоретичних підходів до визначення сутності зворотного зв'язку та оцінки його ролі в управлінні. Метод порівняння використано для зіставлення різних підходів, форм і методів організації зворотного зв'язку. Метод узагальнення дав змогу визначити основні тенденції розвитку систем зворотного зв'язку в сучасних умовах. Метод опитування застосовано для анкетування працівників з метою оцінки задоволеності умовами праці. Метод синтезу застосовано для поєднання теоретичних положень із практичними аспектами формування ефективної системи зворотного зв'язку. Системний підхід використано для комплексного розгляду зворотного зв'язку як складової управлінської системи організації.

Основні результати кваліфікаційної бакалаврської роботи апробовано на ІХ Всеукраїнській науково-практичній інтернет-конференції «Перспективи розвитку управлінських систем у соціальній та економічній сферах України: теорія і практика» (Київ, 20 жовтня 2025 р.) та опубліковано у збірнику матеріалів конференції.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ЗВОРОТНОГО ЗВ'ЯЗКУВ УПРАВЛІННІ ОРГАНІЗАЦІЄЮ

1.1. Сутність, значення та роль зворотного зв'язку в системі управління організацією

Ефективність функціонування сучасних організацій значною мірою залежить від якості управлінських процесів, зокрема від рівня налагодженості комунікації між усіма елементами системи управління. В умовах динамічного розвитку економіки, цифровізації та зростання конкуренції особливого значення набуває зворотний зв'язок як інструмент забезпечення адаптивності та результативності управління. Будь яка організація є відкритою соціально-економічною системою, яка постійно взаємодіє із зовнішнім середовищем та внутрішніми елементами. У такій системі управління зворотний зв'язок виступає необхідною умовою її стабільного функціонування, оскільки забезпечує надходження інформації про результати діяльності, рівень досягнення постановлених цілей та ефективність прийнятих управлінських рішень. Зворотний зв'язок є важливим чинником у процесі взаємодії між керуючою та керованою системами. Він ґрунтується на інформаційно-комунікаційному впливі, який забезпечує обмін даними, оцінку результатів та коригування дій. Завдяки ефективному зворотному зв'язку формується динаміка розвитку організації, що у свою чергу, виступає необхідною передумовою для прийняття обґрунтованих і результативних управлінських рішень.

Вперше поняття «зворотний зв'язок» було запропоновано наприкінці 1950-х років Норбертом Вінером, засновником кібернетики. Він визначив його як процес, у якому «вихід» системи впливає на її «вхід». Інформація, яка формується на завершальному етапі роботи системи, проходить через усі її компоненти та повертається до початкового ланцюга, суттєво змінюючи його функціонування [1]. Великий тлумачний словник трактує «зворотний зв'язок» як процес, де результати роботи системи коригують її майбутні дії. Вихідні

дані системи впливають на її наступні цикли [2]. Починаючи з другої половини ХХ століття, концепція зворотного зв'язку стала об'єктом прискіпливої уваги вчених у багатьох галузях. Цей феномен припинив бути суто технічним терміном і перетворився на фундаментальний елемент того, як будується комунікація та контроль у соціогуманітарних і управлінських дисциплінах. Сьогодні науковці різних напрямів – від соціологів до педагогів, розглядають механізми зворотного зв'язку, як ключовий інструмент для розуміння розвитку складних систем та ефективного впливу на них. На думку М. Попова зворотний зв'язок виступає ключовим інструментом саморегуляції, який дозволяє системі підтримувати баланс між усталеними традиціями та впровадженням інновацій. При цьому в межах організаційної взаємодії відбувається трансформація комунікації від авторитарної моделі «суб'єкт-об'єкт» до рівноправного формату «суб'єкт-суб'єктивних відносин» [3]. За визначенням Г. Оніщенко, у контексті державного управління та менеджменту зворотний зв'язок трактується як інформаційний потік, який йде від об'єкта до суб'єкта управління та містить дані про стан виконання рішень та ефективність впливу [4]. У наукових працях А. Симоненка, зворотний зв'язок розглядається як ключовий інструмент контролю бізнес-процесів, що дозволяє виявляти та усувати розбіжності між стратегічними цілями організації та фактичними результатами її діяльності [5]. Такий підхід забезпечує відповідність управлінських рішень реальному стану справ на підприємстві та сприяє підвищенню ефективності його функціонування. На думку вітчизняних дослідників, встановлено, що механізми зворотного зв'язку безпосередньо впливають на рівень організаційної довіри та знижують рівень плинності кадрів [6].

Досліджуючи функціональну складову зворотного зв'язку, варто зазначити, що у сучасних наукових працях він розглядається не лише як засіб контролю, а і як важливий чинник стійкості та здатності організації адаптуватися до змін. Згідно з дослідженнями, опублікованими у фахових

виданнях, зворотний зв'язок забезпечує так зване «замикання» управлінського циклу, перетворюючи статистичну структуру управління на динамічну систему здатну до самонавчання. Особливого значення набуває концепція двосторонньої комунікації, де об'єкт управління стає джерелом інформації для коригування стратегічних цілей підприємства [7]. Науковці наголошують, що в умовах цифровізації економіки зворотний зв'язок стає важливим елементом системи управління, оскільки допомагає зменшити нестачу інформації. Якісний зворотний зв'язок дозволяє своєчасно виявляти розбіжності між запланованими та фактичними результатами діяльності. Це забезпечує можливість не лише реагувати на вже існуючі проблеми, а й запобігати їх виникненню.

Уміння менеджерів встановлювати та підтримувати зворотний зв'язок з працівниками дозволяє вирішувати наступні завдання:

- допомагати працівникам краще розуміти постановлені цілі, завдання та очікувані результати роботи;
- підвищувати продуктивність та результативність роботи;
- покращувати взаєморозуміння між керівником та підлеглим;
- зменшувати ризик непорозумінь та конфліктів;
- формувати атмосферу взаємної довіри, відкритості та підтримки в колективі.

Зворотний зв'язок виступає фундаментальним інструментом у роботі сучасного керівника, оскільки він дає можливість отримувати важливу інформацію про реальний хід виконання робочих процесів та виявляти труднощі, які виникають на різних етапах роботи. Завдяки налагодженій системі комунікації управлінець отримує змогу глибше розуміти своїх підлеглих, аналізувати їхні психологічні потреби, відстежувати коливання рівня мотивації та чітко усвідомлювати бачення працівниками власного майбутнього в межах організації. Постійний обмін думками допомагає виправляти помилки в поточній діяльності та формувати середовище

психологічної безпеки, де кожен співробітник відчуває свою цінність та безпосередній вплив на загальний результат [8].

Процес зворотного зв'язку включає низку послідовних етапів, пов'язаних зі збором інформації, аналізом, безпосереднім здійсненням зворотного зв'язку та подальшим оцінюванням отриманих результатів. Наочне відображення цієї послідовності подано на Рис. 1.1, що дозволяє візуально простежити логіку та структуру даного процесу.

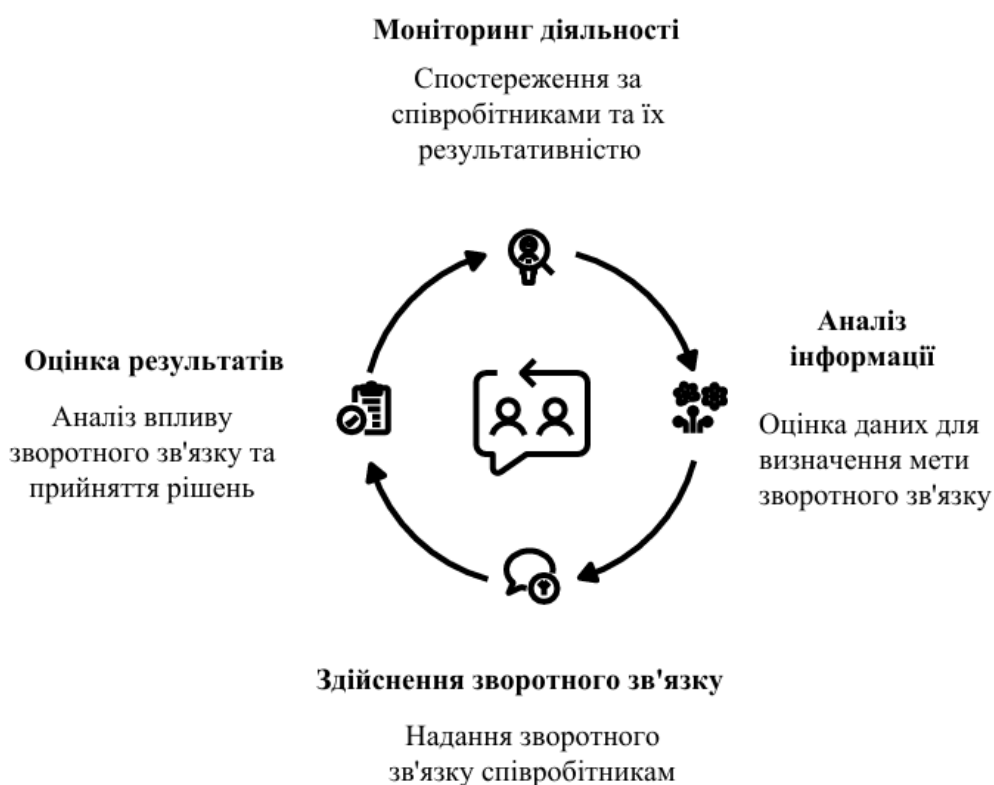


Рис 1.1 – Цикл зворотного зв'язку

Джерело: згенеровано на платформі Narkein на основі [7]

Процес зворотного зв'язку реалізується як циклічна управлінська технологія, яка складається з послідовних етапів. На початковому етапі здійснюється системний моніторинг діяльності персоналу, відстеження динаміки їхньої результативності. Наступний етап охоплює аналітичну обробку отриманих даних на основі якої розробляється план реалізації зворотного зв'язку. Безпосереднє здійснення зворотного зв'язку стає

наступним етапом, де відбувається відкритий діалог між керівником та підлеглим. Завершується цикл етапом оцінки отриманих даних, ухвалюється остаточне рішення щодо того чи потребують робочі процеси редагування та які управлінські рішення будуть найбільш ефективними в довгостроковій перспективі.

Підсумовуючи, слід зазначити, що зворотний зв'язок у системі управління організацією виступає ключовим механізмом забезпечення її ефективного функціонування. Він забезпечує безперервний обмін інформацією між керуючою та керованою підсистемами, дає змогу своєчасно виявляти відхилення від постановлених цілей та корегувати управлінські рішення. На основі опрацьованих теоретичних підходів, зворотний зв'язок варто розглядати як практичний інструмент управління, який поєднує контрольну, аналітичну та коригувальну функції. Зворотний зв'язок – це насамперед діалог між керівником та працівниками, який дозволяє не лише оцінювати результати діяльності, а й розуміти причини їх досягнення чи недосягнення, своєчасно виявляти проблеми та завдяки спільним зусиллям знаходити шляхи для їх вирішення.

1.2. Види, форми та методи організації зворотного зв'язку в управлінських процесах

Ефективна діяльність будь якої організації безпосередньо залежить від того, наскільки якісно налаштовані канали передачі інформації. Зворотний зв'язок в управлінні – це не просто відповідь на повідомлення, а процес, який дозволяє керівнику зрозуміти чи правильно зрозуміли його вказівки та які результати досягнуті насправді. У науковій літературі виділяють кілька ключових видів такого зв'язку. Насамперед розрізняють вертикальний та горизонтальний зворотний зв'язок. Вертикальний зв'язок забезпечує рух інформації між керівником та підлеглим. Він може бути висхідним, коли працівники повідомляють про стан виконання завдань чи існуючі проблеми, або низхідним, коли вже менеджер оцінює роботу персоналу та дає нові

вказівки [9]. Горизонтальний зв'язок відбувається між колегами одного рівня або різними відділами, що дозволяє команді працювати злагоджено та уникати помилок у спільних проектах [10].

Для більш чіткого розуміння розбіжностей між цими видами комунікації доцільно порівняти їхні основні характеристики (Табл. 1.2.)

Таблиця 1.2 – Порівняльна характеристика вертикального та горизонтально зворотного зв'язку

Характеристика	Вертикальний зв'язок	Горизонтальний зв'язок
Напрямок руху	Між різними рівнями ієрархії (керівник – підлеглий)	Між працівниками або відділами одного рівня
Основна мета	Контроль виконання завдань, оцінка результатів, інформування керівництва про стан справ	Координація спільних дій, обмін досвідом
Учасники комунікації	Керівники, менеджери, підлеглі	Колеги, працівники одного підрозділу або різних підрозділів одного рівня
Характер взаємодії	Більш офіційний і формалізований	Більш неформальний і гнучкий
Частота використання	Регулярно під час контролю та управління	Постійно в процесі щоденної роботи
Переваги	Дає можливість контролювати результати діяльності та приймати управлінські рішення	Сприяє швидкому вирішенню питань і покращує командну роботу
Недоліки	Може супроводжуватися надмірною формальністю та викривленням інформації	Іноді призводить до неузгодженості або поширення неперевіреної інформації

Джерело: складено автором на основі джерела [9].

За своїм змістом зворотний зв'язок поділяють на позитивний і коригувальний. Кожен з цих видів має вплив на поведінку персоналу та загальний клімат у колективі. Позитивний зворотний зв'язок спрямований на закріплення успішних моделей працівника. Він не обмежується лише похвалою, а є підтвердженням того, що певні дії були ефективними та принесли користь компанії. Головна мета такого зв'язку – підвищення

мотивації та впевненості фахівця у власних силах. Наукові дослідження в галузі менеджменту свідчать, що регулярне використання позитивного фідбеку створює атмосферу довіри та зменшує плинність кадрів [10]. Коригувальний зворотний зв'язок, який часто називають конструктивною критикою, має на меті не осуд особистості, а виправлення конкретних помилок. Його завдання – допомогти працівнику виявити прогалини в роботі та вчасно їх усунути, поки вони не призвели до критичних помилок чи фінансових втрат для організації. Важливо, щоб такий коригувальний зв'язок базувався на об'єктивних фактах, а не на емоціях керівника. Ефективний коригувальний зворотний зв'язок має обов'язково містити пропозиції, щодо вдосконалення або спільно розроблений план дій для досягнення позитивних результатів [9].

Форми організації зворотного зв'язку – це способи та інструменти, які дають змогу отримати реакцію, оцінку або враження від діяльності, продукту чи процесу. Вони можуть бути усними, письмовими але їхня спільна мета полягає у встановленні двосторонньої комунікації, де кожна сторона має можливість не лише висловитися, а й бути почутою. Зворотний зв'язок відіграє ключову роль у розвитку, адже дозволяє виявляти сильні сторони, визначати проблемні моменти та знаходити шляхи для вдосконалення [11]. Ефективна організація зворотного зв'язку передбачає чітке визначення форм, які обирають залежно від цілей комунікацій та особливостей організаційного середовища. Насамперед за способом передавання інформації виділяють усну та письмову форму. Водночас ці форми мають як спільні риси, так і суттєві відмінності, що визначають специфіку їх застосування в управлінських процесах. Усна та письмова форми ґрунтуються на єдиному базовому механізмі взаємодії, який включає:

- джерело інформації;
- отримувача;
- повідомлення;

- канал передачі;
- зворотний зв'язок;
- можливі перешкоди [12].

Незалежно від форм, ефективність комунікації визначається узгодженістю цих елементів та здатністю забезпечити правильне розуміння змісту повідомлення. Варто підкреслити, що обидві форми можуть реалізовуватися через вербальні та невербальні компоненти. Вербальна складова охоплює безпосередньо слова та зміст повідомлення, тоді як невербальна включає спосіб подання інформації [13]. В усному спілкуванні це проявляється через інтонацію, темп мовлення, міміку та жести, а в письмовому – через формат документа, стиль викладу, візуальне оформлення тексту, вибір каналу комунікації. Попри наявність спільних характеристик, усна та письмова форми істотно відрізняються за способом реалізації зворотного зв'язку. Усна комунікація, як правило, є синхронною, що забезпечують можливість отримання миттєвої реакції співрозмовника. Така форма є особливо ефективною у ситуаціях, що потребують швидкого прийняття рішень або налагодження міжособистісної взаємодії. Натомість письмова форма комунікації здебільшого має асинхронний характер, оскільки передбачає розрив у часі між передаванням повідомлення та отриманням відповіді. У цьому випадку зворотний зв'язок не є миттєвим, що ускладнює процес уточнення інформації. Тому письмове спілкування має важливу перевагу – воно забезпечує фіксацію інформації, що підвищує відповідальність сторін і дозволяє використовувати повідомлення як офіційне підтвердження домовленостей. Через відсутність миттєвої реакції особлива увага приділяється коректності формулювання повідомлення. Як правило, воно має бути чітким, логічним, структурованим та орієнтованим на потреби отримувача. Управлінська практика вимагає від суб'єктів комунікації вміння адаптуватися під стиль письмового повідомлення до умов ділового середовища. Ділове письмове спілкування орієнтоване на лаконічність та

конкретність але відсутність можливості негайного уточнення змісту повідомлення вимагає більш ретельного підбору слів і логічної побудови тесту. Підсумовуючи, можна стверджувати, що усна і письмова форми організації зворотного зв'язку є взаємодоповнювальними інструментами управлінської комунікації. Усна форма забезпечує оперативність і гнучкість взаємодії, тоді як письмова – точність, формалізацію та збереження інформації. Їх раціональне поєднання дозволяє підвищити ефективність управлінських процесів, забезпечити якісний обмін інформацією та сприяти прийняттю обґрунтованих управлінських рішень.

Ефективна організація зворотного зв'язку базується на поєднанні різних методів, кожен з яких виконує свою роль (див. Табл. 1.3.) Опитування та анкетування виступають головним інструментом для швидкого збору думок великої кількості людей. Сучасні інформаційно-комунікаційні технології в управлінні організацією за допомогою онлайн-сервісів, забезпечують можливість ефективного зв'язку з працівниками, клієнтами або іншими зацікавленими сторонами, у тому числі з великою кількістю респондентів. Використання хмарних платформ дає змогу організувати централізований доступ до анкет, форм, та інших інструментів збору інформації. За допомогою таких сервісів керівник або відповідальна особа може один раз розробити анкету та інструкцію до неї, після чого забезпечити її багаторазове використання без необхідності додаткових пояснень кожному респонденту, щодо мети опитування, очікуваного результату тощо. Маючи гіперпосилання на анкету, працівник або клієнт у зручний для себе час може перейти до опитування, заповнити його у власному ручному темпі та надіслати результати для подальшого опрацювання [14].

На сьогодні онлайн-анкетування широко застосовується в управлінській практиці завдяки таким перевагам:

- підвищення рівня психологічного комфорту респондентів, що сприяє більш об'єктивним та щирим відповідям;

- можливість охоплення великої кількості респондентів незалежно від їхнього місця перебування;
- відносно низька трудомісткість аналізу отриманих даних завдяки автоматизації;
- відсутність безпосереднього впливу керівника на процес опитування;
- можливість виявлення потреб цільових груп та подальшого коригування управлінських рішень відповідно до отриманих результатів.

Особисті зустрічі формату 1:1 є також важливим інструментом управління в організації, який використовується для регулярної взаємодії керівника з працівником. Вони дозволяють не лише контролювати виконання завдань, а й краще розуміти індивідуальні потреби, труднощі та рівень мотивації співробітника. Описаний формат сприяє більш відкритій комунікації та формуванню довіри в колективі [15]. Водночас поряд із безпосередньою комунікацією важливе місце в управлінській практиці, займають інструменти самоаналізу, серед яких особливу роль відіграє рефлексія. Рефлексія – це сформована здатність свідомості зосереджуватися на власних думках, діях та станах та сприймати самого себе як об'єкт аналізу [16]. В управлінському контексті вона розглядається як спосіб аналізу власної професійної діяльності та передбачає оцінку досягнутих результатів, виявлення труднощів і визначення шляхів покращення роботи. Поряд із внутрішнім аналізом діяльності важливе значення в організації має також зовнішній зворотний зв'язок, який забезпечується через технічні форми на сайтах. Вони розглядаються як сучасний інструмент комунікації, що створює прямий і швидкий канал зв'язку між клієнтом та організацією для оперативного опрацювання звернень і запитів. До таких інструментів належать HTML-форми, онлайн поля для повідомлень, кнопки «напишіть нам», які спрощують процес взаємодії. Наступним методом зворотного зв'язку є коментарі та обговорення, які забезпечують оперативний обмін думками,

зауваженнями та правками безпосередньо в процесі виконання роботи. Це дозволяє швидко узгоджувати дії між учасниками робочого процесу, вносити необхідні корективи та підтримувати безперервну комунікацію в команді. У практиці управління та організації роботи ці можливості реалізуються за допомогою цифрових сервісів, зокрема чатів (Slack, Microsoft Teams) або функцій коментування в спільних документах, наприклад Google Docs. Це сприяє підвищенню ефективності взаємодії, скороченню часу на узгодження рішень та забезпечує прозорість робочого процесу. Наступним методом організації зворотного зв'язку є метод «360 градусів», який належить до сучасних комплексних підходів аналізу ефективності працівників. Метод дає змогу отримати всебічну інформацію про професійні компетенції, ефективність та поведінкові характеристики працівника. На відміну від традиційних систем оцінювання, він базується на збиранні зворотного зв'язку від різних груп взаємодії — керівників, колег, підлеглих, а інколи й зовнішніх стейкхолдерів [17]. Це дозволяє сформувати більш об'єктивне уявлення про сильні сторони працівника та визначити напрями його подальшого розвитку. Перевагою методу є його багатосторонність, зниження рівня суб'єктивності оцінок, сприяння розвитку корпоративної культури та мотивації персоналу, а також можливість виявлення потенційних лідерів і покращення внутрішніх комунікацій.

Основні методи організації зворотного зв'язку, їх характеристику та приклади використання систематизовано в таблиці (див. Табл. 1.3.).

Таблиця 1.3 – Основні методи організації зворотного зв'язку

Метод зворотного зв'язку	Опис та мета	Приклади та інструменти
Опитування та анкетування	Масовий збір думок (анонімно або відкрито) для оцінки задоволеності чи якості	Google Forms, Survey Monkey, паперові анкети
Особисті зустрічі (1:1)	Конфіденційні бесіди для обговорення прогресу, проблем та стратегічних цілей	Регулярні зустрічі керівника і підлеглого
Рефлексія	Аналіз власної професійної діяльності працівником або керівником для усвідомлення досягнень, виявлення проблем і визначення напрямів подальшого розвитку	Щоденники самоаналізу, картки рефлексії
Технічні форми на сайтах	Прямий канал зв'язку клієнта з компанією для швидких запитів	HTML-форми «Контакти», кнопки «Напишіть нам»
Коментарі та обговорення	Оперативний обмін думками та правками в процесі роботи	Чати (Slack, Teams), коментарі в Docs
Метод 360 градусів	Комплексна оцінка професійних якостей працівника з боку всього оточення.	Опитування колег, керівників, підлеглих та самооцінка.

Джерело: складено автором на основі джерел [14], [15], [16],[17].

Представлені методи організації зворотного зв'язку утворюють багаторівневу систему взаємодії в організації, яка має безліч інструментів комунікації та забезпечує безперервний обмін інформацією між працівниками, керівниками та відділам. Їх комплексне використання дозволяє не лише отримувати актуальну інформацію про стан внутрішніх процесів, а й своєчасно виявляти проблемні ситуації, оперативно реагувати на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища, враховувати пропозиції персоналу та оцінювати рівень задоволеності працівників умовами праці й організацією робочих процесів. Як результат, формується більш ефективне, адаптивне та орієнтоване на розвиток управлінське середовище.

1.3. Сучасні підходи та цифрові інструменти формування системи зворотного зв'язку в управлінні

У сучасних умовах розвитку цифрової економіки зворотний зв'язок перестає бути лише допоміжним елементом управлінської діяльності та трансформується у стратегічний ресурс, що визначає якість прийняття управлінських рішень і рівень адаптивності організації. Динамічність зовнішнього середовища, зростання ролі інформації та посилення конкуренції обумовлюють необхідність переходу від традиційних, переважно лінійних моделей комунікації до інтерактивних, гнучких і технологічно інтегрованих систем зворотного зв'язку. Сучасні підходи ґрунтуються на засадах гнучкості, де основний акцент зміщується з оцінювання минулих результатів на проектування майбутнього розвитку персоналу. Як зазначають вітчизняні дослідники, впровадження новітніх інструментів зворотного зв'язку є критичним фактором забезпечення життєдіяльності організації в умовах необоротної діджиталізації [18]. У цьому контексті формування ефективної системи зворотного зв'язку набуває комплексного характеру та потребує поєднання сучасних управлінських із цифровими інструментами, що забезпечують оперативність, точність та аналітичну складову обробки інформації.

У контексті впровадження цифрових інструментів зворотного зв'язку цифрова трансформація суттєво змінює природу управлінських процесів, зокрема механізми комунікації між суб'єктами організації. Як зазначають сучасні дослідники, впровадження інформаційних та інтелектуальних технологій сприяє підвищенню ефективності управління, оптимізації бізнес-процесів і формуванню нових моделей взаємодії, заснованих на обробці великих обсягів даних і автоматизації прийняття рішень [19]. У контексті впровадження цифрових інструментів зворотного зв'язку доцільно враховувати положення теорії дифузії інновацій, запропонованої Е. Роджерсом. Відповідно до підходу, швидкість прийняття нововведень в

організації визначається низкою характеристик, серед яких ключовими є відносна перевага інновацій порівняно з існуючими практиками, її узгодженість із наявними цінностями, досвідом і потребами користувачів, можливість попереднього тестування, а також здатність інновації ефективно поширюватися в комунікаційному середовищі організації [20]. Варто підкреслити, що у межах гнучких управлінських концепцій зворотний зв'язок розглядається як інструмент постійного вдосконалення, що дозволяє швидко реагувати на зміни та коригувати управлінські дії в режимі реального часу. Особливого значення набуває інтеграція якісних і кількісних методів оцінювання, що у свою чергу забезпечують повне розуміння результатів діяльності організації та її співробітників [21]. Застосування кількісних методів забезпечує об'єктивність і можливість вимірювання результатів, тоді як якісні методи сприяють глибшому аналізу поведінкових аспектів і внутрішніх процесів. З метою узагальнення основних інструментів доцільно систематизувати їх за відповідними групами (Табл. 1.4)

Таблиця 1.4 – Основні кількісні та якісні методи зворотного зв'язку

Група методів	Метод	Сутність
Кількісні	КРІ (ключові показники ефективності)	Вимірювання рівня досягнення цілей і результативності діяльності
Кількісні	Анкетування зі шкалами оцінювання	Отримання стандартизованих числових оцінок ефективності та задоволеності
Якісні	Індивідуальні співбесіди (Інтерв'ю)	Виявлення мотивації, проблем і очікувань працівників
Якісні	Фокус-групи	Колективне обговорення проблем та пошук рішень

Джерело: складено автором на основі джерела [24].

Кожен із наведених методів виконує свою функцію в системі зворотного зв'язку та має власні особливості застосування в управлінській практиці. Зокрема, метод ключових показників ефективності (КРІ) є одним із базових інструментів кількісної оцінки результативності діяльності персоналу. У

світовій економічній думці концепція KPI тісно пов'язується з вартісно-орієнтованим підходом до управління організацією. Як зазначають Коупленд, Коллер та Муррін, ключові показники ефективності виступають мірилами факторів вартості, тобто змінних, від яких залежить результативність діяльності підприємства. Система KPI застосовується як для визначення цільових орієнтирів, так і для оцінювання фактичних результатів роботи [22].

Анкетування зі шкалами оцінювання є ще одним поширеним кількісним методом, який застосовується для вимірювання рівня задоволеності працівників, їх замученості та оцінки окремих аспектів організаційної діяльності. Використання стандартизованих шкал забезпечує можливість порівняння результатів у динаміці та виявлення тенденцій розвитку організаційної поведінки. Як зазначається в дослідженнях у сфері управління персоналом, анкетування є ефективним інструментом швидкого збору великого обсягу даних при збереженні їх структурованості [23]. Серед якісних методів варто виділити індивідуальні співбесіди, оскільки вони дозволяють глибше зрозуміти мотивацію працівника, його труднощі, очікування та професійні потреби. Такий формат взаємодії створює умови для відкритого діалогу між керівником та співробітником, сприяє формуванню довіри та підвищує ефективність управлінського впливу. Індивідуальні співбесіди дають можливість своєчасно виявляти проблемні ситуації, обговорювати результати діяльності співробітника не лише з позиції оцінювання, а й з позиції розвитку, а також формувати персоналізовані рекомендації щодо підвищення професійної ефективності [24]. Фокус-групи застосовуються для колективного обговорення проблемних питань та пошуку можливих рішень у межах організаційного середовища. Їхня ключова перевага полягає у можливості одночасного залучення кількох учасників, що забезпечує отримання різних точок зору в межах однієї дискусії та сприяє більш глибокому аналізу ситуації. Завдяки цьому вдається виявити не лише очевидні, але й приховані проблеми [25].

Важливим аспектом сучасних підходів є розвиток цифрових каналів комунікації, які забезпечують безперервність і масштабованість процесів зворотного зв'язку. У дослідженнях підкреслюється, що використання цифрових платформ, соціальних мереж, корпоративних інформаційних систем та інструментів електронного урядування розширює можливості взаємодії, підвищує прозорість управління та сприяє залученню ширшого кола учасників до процесу прийняття рішень [26]. Окрему роль у формуванні сучасних систем зворотного зв'язку відіграють технології штучного інтелекту та аналітики даних. Використання штучного інтелекту дозволяє автоматизувати процеси збору та обробки інформації, зокрема аналіз результатів анкетувань, оцінювання продуктивності працівників. На практиці це реалізується через використання аналітичних систем, які на основі алгоритмів машинного навчання виявляють закономірності у поведінці персоналу, оцінюють рівень ефективності виконання завдань та формують прогнози щодо ймовірних ризиків, наприклад зниження продуктивності або професійного вигорання.

Якщо говорити про цифрові інструменти формування зворотного зв'язку, то варто підкреслити, що вони охоплюють досить широкий спектр технологічних рішень, які забезпечують автоматизацію, прискорення та аналітичну обробку інформації. До них належать CRM- та ERP-системи, чат-боти для збору оперативного зворотного зв'язку, системи моніторингу продуктивності, аналітичні панелі за прикладом dashboard які візуалізують ключові показники діяльності [27]. CRM- та ERP-системи забезпечують інтеграцію даних про взаємодію з клієнтами, внутрішні бізнес-процеси та результати діяльності підрозділів, що дозволяє керівництву отримувати комплексне уявлення про ефективність рішень [28]. Онлайн-опитування та чат-боти забезпечують швидкий збір зворотного зв'язку від працівників у режимі реального часу, що особливо важливо для оперативного реагування на проблемні моменти. Застосування зазначених інструментів дає змогу не лише

автоматизувати процеси комунікації, але й інтегрувати зворотний зв'язок у єдину систему управління підприємством.

Висновки до розділу 1

Зворотний зв'язок є одним із ключових елементів ефективної системи управління організацією. Він забезпечує безперервний обмін інформацією між усіма рівнями управлінської структури, сприяє своєчасному виявленню відхилень від запланованих цілей і створює умови для оперативного коригування рішень. Завдяки зворотному зв'язку система управління набуває властивостей адаптивності та відкритості до змін, що важливо в умовах динамічного зовнішнього середовища та цифрової трансформації економіки. Зворотний зв'язок трансформується зі звичайного елементу контролю на стратегічний ресурс управління, який формує основу для розвитку, інновацій та конкурентоспроможності організації.

Розглянуті теоретичні засади дозволили окреслити сутність та роль зворотного зв'язку, як важливої ланки між керуючою та керованою підсистемами. Встановлено, що види, форми та методи організації зворотного зв'язку створюють багаторівневу систему комунікації, яка поєднує вертикальні, горизонтальні, позитивні та коригувальні взаємодії. Особливу увагу приділено сучасним підходам та цифровим технологіям. Інтеграція таких інструментів, як CRM- і ERP-системи, аналітичні панелі, чат-боти та системи онлайн-опитувань, забезпечує оперативне отримання достовірних даних та полегшує процес прийняття управлінських рішень.

РОЗДІЛ 2 ОЦІНКА ТА ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ЗВОРОТНОГО ЗВ'ЯЗКУ В ТОВ «ЯФА ГРУП В ТОВ «ЯФА ГРУП»

2.1. Загальна характеристика діяльності підприємства ТОВ «ЯФА ГРУП»

У сучасних умовах розвитку сфери косметологічних та медико-естетичних послуг особливого значення набуває ефективна організація діяльності, здатність швидко адаптуватися до змін ринкового середовища, впроваджувати сучасні цифрові технології та забезпечувати високий рівень обслуговування клієнтів. Конкурентоспроможність у цій сфері значною мірою залежить від якості управлінських процесів, організації ефективної внутрішньої комунікації та використання сучасних інформаційних систем.

У межах цього дослідження розглядається діяльність Товариства з обмеженою відповідальністю «ЯФА ГРУП», яке функціонує з 21 квітня 2017 року в місті Києві. Керівником підприємства є Гаврилюк Марина Сергіївна [29]. Основна діяльність організації включає надання медико-естетичних послуг та реалізацію косметичної продукції преміум-класу. Основним видом діяльності відповідно до КВЕД є 47.75 – роздрібна торгівля косметичними товарами та туалетними приналежностями у спеціалізованих магазинах. ТОВ «ЯФА ГРУП» є організацією приватної форми власності, що функціонує на комерційних засадах і не має муніципального статусу. Воно не підзвітне органам місцевого самоврядування у фінансовому аспекті та не отримує бюджетного фінансування, однак здійснює діяльність відповідно до вимог державного та місцевого регулювання. Місією організації є забезпечення високоякісного комплексного обслуговування клієнтів у сфері косметології та естетичної медицини. Стратегія розвитку спрямована на розширення ринку, підвищення рівня клієнтської лояльності та впровадження сучасних косметологічних рішень. Особливістю діяльності є орієнтація на преміальний сегмент, що формує конкурентні переваги організації. Вся продукція імпортується з Ізраїлю та представлена преміальними брендами такими як,

«HIKARI», «ProMe» та «Abramski». Реалізація продукції здійснюється виключно через офіційний сайт медико-косметологічного центру або безпосередньо у ньому, що підкреслює контроль якості та обмежений доступ до товарів. Якість продукції підтверджується результатами лабораторних випробувань, які фіксуються у відповідних протоколах, де зазначено замовника випробувань, об'єкт дослідження, підставу та мету їх проведення, а також наведено отримані результати, які засвідчують відповідність продукції встановленим стандартам якості та безпеки. (див. додаток А). Така специфіка формує додаткові вимоги до управлінських рішень, зокрема щодо підбору персоналу та рівня його професійної підготовки. Спеціалісти повинні володіти глибокими знаннями характеристик продукції, принципів преміального сервісу та особливостей реалізації ексклюзивних товарів.

Організаційна структура ТОВ «ЯФА ГРУП» є лінійною та характеризується централізованою системою управління, де ключові управлінські рішення приймаються директором. Такий підхід забезпечує оперативність управління, швидкість реагування на зміни. Реагування на запити працівників здійснюється через безпосередню взаємодію з керівником – Гаврилюк Мариною Сергіївною, що забезпечує оперативність прийняття рішень та гнучкість управлінського процесу. Фінансовий напрям забезпечують фінансисти — Гмиря Ірина Сергіївна та Кутащенко Лілія Сергіївна, які відповідають за фінансово-економічний аналіз, контроль оплат, облік доходів і витрат організації. Організацію роботи рецепції здійснює адміністратор Андрощук Маргарита Сергіївна, яка координує записи клієнтів та забезпечує первинну комунікацію з відвідувачами. Сервісний відділ представлений менеджерами по роботі з клієнтами — Березою Ланою Петрівною та Лазаренко Анастасією Миколаївною, які здійснюють супровід клієнтів і формують повторні записи. Акційний відділ (кол-центр) очолює Медицька Юлія Вікторівна. У її підпорядкуванні працюють 15 менеджерів по роботі з клієнтами, які здійснюють телефонне залучення нових клієнтів і

формування первинних записів на процедури. Основну виробничу складову становить медико-естетичний підрозділ, до якого входять 10 косметиків, 4 лікарі-дерматовенерологи (трихологи), масажист, лікар-рефлексотерапевт та спеціаліст з надання косметичних послуг. Саме ці працівники забезпечують безпосереднє надання послуг і формують основний дохід підприємства. Функцію підбору персоналу виконує фахівець з підбору персоналу, який відповідає за рекрутинг і кадрове оновлення компанії. Господарське забезпечення діяльності здійснює комірник, а санітарний стан приміщень підтримують дві прибиральниці службових приміщень.

Для взаємодії з клієнтами підприємство активно використовує офіційний вебсайт, який виконує інформаційну та комунікаційну функції. На сайті постійно оновлюється інформація про косметологічні послуги, професійну косметичну продукцію, актуальні акції та контактна інформація для запису на консультації та процедури. Наявність онлайн-комунікації значно спрощує процес взаємодії, забезпечує швидкий доступ до необхідної інформації та підвищує рівень сервісу. Важливим інструментом цифрової комунікації є соціальні мережі, які використовуються для просування бренду організації, формування довіри до медико-косметологічного центру та підтримання постійного контакту з аудиторією. Через соціальні мережі організація здійснює інформування клієнтів про нові послуги, професійні косметичні засоби та висвітлює результати після проходження курсу лікування. Крім маркетингової функції, соціальні мережі виконують роль каналу зворотного зв'язку, оскільки клієнти мають можливість залишати відгуки, ставити запитання та отримувати оперативні консультації щодо послуг або продукції. Натомість, це сприяє підвищенню рівня довіри між споживачем та організацією та дозволяє швидко реагувати на потреби клієнтів.

Діяльність організації здійснюється відповідно до чинного законодавства України та внутрішніх нормативних актів. Основним

документом, який регулює трудові відносини є Кодекс законів про працю України № 322-VIII від 10.12.1971. Даний акт визначає порядок укладання та припинення трудових договорів, встановлює правила щодо робочого часу та відпочинку, врегульовує питання дисциплінарної та матеріальної відповідальності як працівників, так і роботодавця, а також забезпечує гарантії основних трудових прав [3030]. Обробка персональних даних працівників здійснюється відповідно до вимог Закону України «Про захист персональних даних» (№ 2297-VI від 01.06.2010), який регулює порядок обробки інформації про фізичних осіб [31]. Закон України «Про охорону здоров'я» № 2801-VIII від 19.11.2015, який визначає правові, організаційні та соціальні засади функціонування системи охорони здоров'я, встановлює вимоги до надання медичних послуг та гарантії захисту прав пацієнтів [32]. Також застосовується Наказ МОЗ України № 529 від 16.07.2015 «Про затвердження стандартів медичної практики у сфері естетичної косметології», який регламентує стандарти проведення косметологічних процедур, вимоги до якості та безпеки їх виконання [33]. Окрім загальнодержавних нормативно-правових актів, у ТОВ «ЯФА ГРУП» діють локальні нормативні документи, зокрема «Правила внутрішнього розпорядку» затверджені наказом директора організації у 2017 році. (див. Додаток Б). Вони розроблені відповідно до вимог трудового законодавства та деталізують положення Кодексу законів про працю України, щодо прийняття та звільнення працівників, режиму роботи, основних прав і обов'язків сторін трудових відносин, також заходів заохочення та дисциплінарної відповідальності [34].

2.2. Оцінка системи зворотного зв'язку в управлінні ТОВ «ЯФА ГРУП»

У сучасних умовах розвитку сфери медико-естетичних послуг ефективна система зворотного зв'язку є одним із ключових елементів управління організацією, оскільки забезпечує своєчасний обмін інформацією між керівництвом, працівниками та клієнтами, сприяє оперативному

реагуванню на проблемні ситуації та підвищує якість управлінських рішень. Для організацій, діяльність яких орієнтована на преміальний сегмент ринку, система зворотного зв'язку набуває особливого значення, адже рівень комунікації безпосередньо впливає на якість сервісу та загальну ефективність функціонування організації.

У ТОВ «ЯФА ГРУП» система зворотного зв'язку побудована на поєднанні цифрових інструментів комунікації, внутрішньої координації персоналу та безпосередньої взаємодії між працівниками та керівництвом. Організація використовує технології для оптимізації управлінських процесів, підвищення швидкості обміну інформацією та забезпечення ефективної взаємодії між відділами. Особливу увагу в діяльності організації приділено застосуванню CRM-системи, інтегрованої з платформою Microsoft Teams, що дозволило об'єднати процеси управління клієнтською базою, внутрішню комунікацію та організацію робочих процесів у єдиному цифровому середовищі. Підхід сприяє швидкому обміну інформацією між адміністраторами, спеціалістами та керівництвом і забезпечує контроль за поточними операційними процесами. Суттєвим елементом цифрової взаємодії є функціонування окремих чатів у Microsoft Teams, кожен із яких виконує свою функцію. У табл.2.1 наведено основні елементи інтеграції CRM-системи та Microsoft Teams.

Таблиця 2.1 – Основні елементи інтеграції CRM-системи та Microsoft Teams

Елемент інтеграції	Функціональне призначення
Синхронізація CRM-системи з Teams	Обмін актуальними даними між адміністраторами та спеціалістами в реальному часі
Чат «Діючі клієнти»	Контроль поточного прийому, запізнень, ранніх візитів та скасування
Чат «Відміни на завтра»	Оперативний перерозподіл записів та зменшення простоїв
Чат «Фінанси. Володимирська»	Фіксація транзакцій та контроль руху коштів
Чат «КЦ Сервіс Володимирська»	Внутрішня координація сервісних процесів і роботи персоналу

Джерело: складено автором на основі інформації ТОВ «ЯФА ГРУП»

Чат «Діючі клієнти» дає змогу відстежувати поточний статус відвідувачів, а саме хто вже в клініці, хто запізнюється, приходить раніше або скасовує запис, що сприяє оперативному плануванню прийому. Чат «Відміни на завтра» забезпечує швидке інформування працівників про скасовані записи та створює можливість оперативного перерозподілу вільного часу між клієнтами. Як результат, це сприяє зменшенню простоїв та більш ефективному використанню робочого часу персоналу. Чат «Фінанси. Володимирська» використовується для фіксації фінансових операцій, контролю транзакцій та оперативного обміну інформацією щодо руху коштів. Чат «КЦ Сервіс Володимирська» забезпечує узгодження дій персоналу та швидке вирішення поточних організаційних питань. Аналіз системи управління ТОВ «ЯФА ГРУП» показав, що функції між відділами розподілено чітко та відповідають особливостям діяльності організації. Адміністратори здійснюють комунікацію з клієнтами, організовують записи на процедури та забезпечують підтримання зворотного зв'язку. Спеціалісти, зокрема косметологи та медичні працівники, надають професійні консультації, виконують косметологічні процедури та беруть участь у створенні інформаційного та освітнього контенту для соціальних мереж. Фінансовий відділ забезпечує ведення обліку фінансових операцій, контроль надходжень і витрат та формування фінансової звітності.

Сервісний відділ координує внутрішню роботу організації, забезпечує оперативне вирішення поточних завдань та підтримує безперебійну взаємодію між усіма структурними елементами підприємства.

Для проведення якісного аналізу системи управління та ефективності внутрішньої комунікації було проведено дослідження. Метою стало оцінювання рівня задоволеності працівників умовами праці, ефективності системи мотивації, якості корпоративної взаємодії, результативності використання цифрових інструментів та можливостей професійного розвитку персоналу. Для збору інформації було застосовано метод анонімного опитування працівників, який дозволив отримати об'єктивні результати щодо функціонування внутрішніх організаційних процесів без впливу соціального тиску або суб'єктивного впливу керівництва. В опитуванні взяло участь більшість працівників організації, а саме 40 співробітників медико-косметологічного центру.

Результати опитування узагальнено на рис. 2.1, де представлено оцінки працівників щодо умов праці, системи матеріального й нематеріального стимулювання, рівня корпоративної взаємодії, ефективності цифрових інструментів та можливостей професійного розвитку. Оцінювання здійснювалося за шкалою рівня задоволеності працівників окремими аспектами діяльності організації.

Результати опитування відображають достатньо високий рівень задоволеності працівників умовами праці та організацією робочих процесів. 62,5 % респондентів зазначили, що задоволені умовами праці, 5% оцінили їх частково позитивно, тоді як 32,5% висловили незадоволення окремими аспектами організації роботи. Отримані результати свідчать про загалом позитивне сприйняття працівниками внутрішнього середовища організації, хоча наявність частки незадоволених працівників вказує на необхідність подальшого вдосконалення окремих елементів кадрової політики та внутрішньої комунікації. Аналіз системи мотивації показав, що матеріальні

стимули, зокрема бонуси, премії та сертифікати є важливими для 77,5% персоналу.

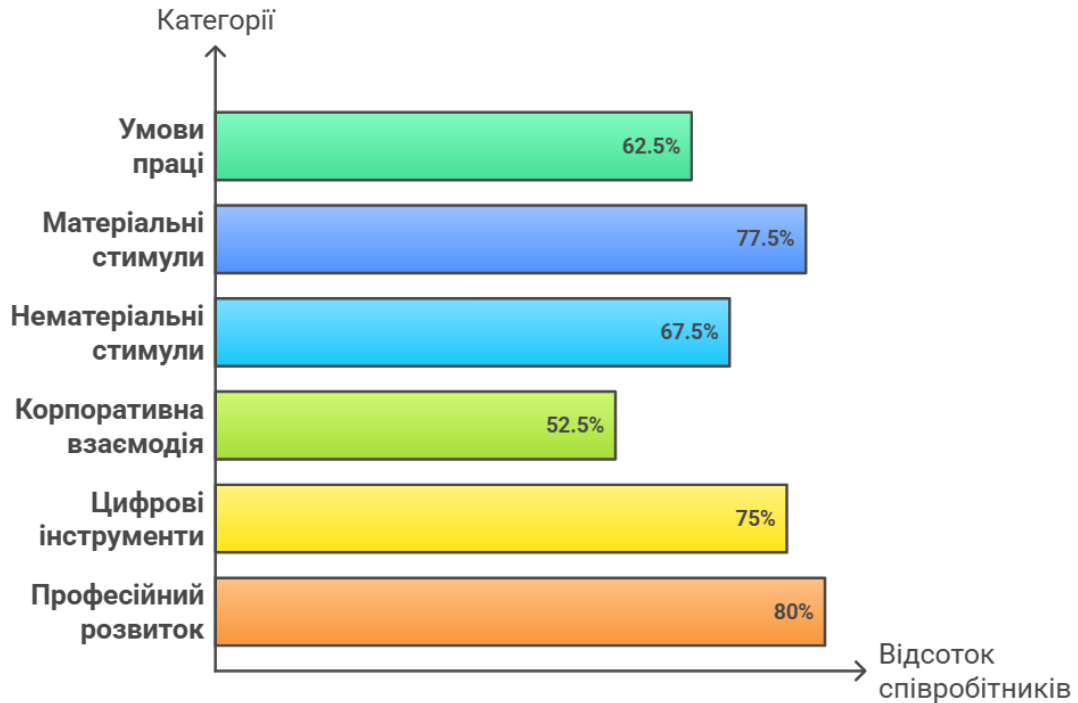


Рис.2.1—Оцінка задоволеності та професійного розвитку співробітників
Медико-косметологічного центру «SKBeautyZone»

Джерело: складено автором на основі результатів опитування

Водночас 67,5% працівників позитивно оцінили нематеріальні стимули, серед яких особливе значення мають навчальні програми. Це вказує на те, що персонал орієнтований не лише на фінансову мотивацію, а й на професійний розвиток та можливість підвищення кваліфікації. Рівень корпоративної взаємодії та командної роботи більшість працівників оцінили позитивно. Високий рівень взаємодії відзначили 52,5% респондентів, середній – 30%, а низький – 17,5%. Особливу увагу в межах дослідження було приділено оцінюванню ефективності використання цифрових інструментів. За результатами опитування, 75% працівників вважають CRM-систему, Microsoft Teams та внутрішні корпоративні чати ефективними засобами організації

роботи та внутрішньої комунікації. Можливості професійного розвитку позитивно оцінили 80% співробітників, 15% респондентів вказали, що такі можливості реалізуються частково і 5% вважають їх недостатніми. Отримані результати дослідження свідчать про достатньо високий рівень ефективності системи зворотного зв'язку в управлінні ТОВ «ЯФА ГРУП». Для узагальнення результатів оцінки системи зворотного зв'язку в ТОВ «ЯФА ГРУП» доцільно провести SWOT-аналіз. Він дозволяє визначити сильні та слабкі сторони системи, а також виявити можливості її подальшого розвитку й основні загрози для ефективності управлінських процесів. (див. Табл. 2.2.).

Таблиця 2.2 – SWOT-аналіз системи зворотного зв'язку ТОВ «ЯФА ГРУП»

S – Сильні сторони	W – Слабкі сторони
Використання CRM-системи та Microsoft Teams у внутрішній комунікації	Дублювання клієнтських записів
Оперативний обмін інформацією між відділами	Неузгодженість графіків спеціалістів
Наявність цифрових каналів координації роботи персоналу	Відсутність єдиного механізму координації між підрозділами
Високий рівень задоволеності працівників цифровими інструментами	Недостатня формалізація окремих процесів внутрішньої комунікації
Використання внутрішніх чатів для контролю поточних процесів	Недостатній рівень використання аналітики та KPI у системі зворотного зв'язку
O – Можливості	T – Загрози
Впровадження інтегрованої цифрової платформи Trello	Зростання кількості організаційних помилок при збільшенні клієнтської бази
Автоматизація контролю записів і навантаження персоналу	Зниження рівня довіри клієнтів через помилки в записах
Використання KPI для оцінювання ефективності комунікації	Перевантаження окремих спеціалістів
Розвиток системи внутрішнього моніторингу та аналітики	Втрата клієнтів через узгодженість внутрішніх процесів
Формування культури відкритої комунікації	Погіршення якості сервісу через узгодженість дій персоналу

Джерело: складено автором на основі інформації ТОВ «ЯФА ГРУП»

Проведений SWOT-аналіз показав, що система зворотного зв'язку ТОВ «ЯФА ГРУП» має достатній рівень цифровізації та забезпечує оперативну взаємодію між працівниками й відділами. Разом із тим у роботі системи виявлено окремі проблеми, зокрема дублювання клієнтських записів, недостатню узгодженість взаємодії між підрозділами та обмежене використання аналітичних інструментів для оцінювання ефективності комунікації. Виявлені недоліки свідчать про необхідність подальшого вдосконалення внутрішньої комунікації та системи управління зворотним зв'язком в організації.

2.3. Напрями вдосконалення системи зворотного зв'язку в управлінських процесах ТОВ «ЯФА ГРУП»

В умовах розвитку сфери медико-естетичних послуг ефективність діяльності організації залежить не лише від якості послуг але й здатності організації швидко адаптуватися до змін ринку, впроваджувати сучасні цифрові інструменти та забезпечувати безперервну комунікацію між відділами. Для організацій, діяльність яких базується на постійній взаємодії з клієнтами, важливого значення набуває формування ефективної системи зворотного зв'язку, що дозволяє оперативно реагувати на потреби споживачів, координувати внутрішні процеси та підвищувати якість управлінських рішень. В умовах високої конкуренції саме ефективність внутрішніх комунікацій, швидкість обміну інформацією та узгодженість дій між працівниками стають важливими чинниками забезпечення стабільного розвитку підприємства та зміцнення його конкурентних позицій. Під час проходження виробничої практики в ТОВ «ЯФА ГРУП» було виявлено системну управлінську проблему, яка має безпосередній вплив на ефективність внутрішніх комунікацій та результат роботи. Попри наявну синхронізацію CRM-системи з Microsoft Teams в організації існує проблема, яка полягає у дублюванні клієнтських записів та неузгодженість графіків спеціалістів. Менеджери сервісного відділу здійснюють записи одразу після проведення процедур, тоді як менеджери акційного відділу шукають потенційних клієнтів у базах даних і записують їх у телефонному режимі. Через це важко передбачити, хто і коли запише клієнта, що призводить до дублювання записів або накладок, коли

різні клієнти записані на той самий час до одного спеціаліста, і один із записів доводиться видаляти. Наслідками проблеми є:

- операційні збої у вигляді скасування або перенесення запису;
- зниження рівня довіри клієнтів до сервісу;
- перевантаження окремих спеціалістів;
- зменшення конверсії з первинного контакту в фактичний запис;
- зростання витрат часу на виправлення організаційних помилок.

У стратегічній перспективі це негативно впливає на конкурентоспроможність організації на ринку медико-естетичних послуг.

На основі виявлених проблем формується «дерево цілей», яке відображає позитивну проекцію розвитку системи та включає конкретні напрями їх вирішення (див. рис.2.2). Генеральна мета полягає у підвищенні ефективності внутрішньої координації та системи зворотного зв'язку в управлінських процесах ТОВ «ЯФА ГРУП». Досягнення цієї мети передбачає впровадження єдиного протоколу взаємодії між відділами, удосконалення CRM-системи для запобігання дублюванню записів та застосування сучасних цифрових інструментів для планування, моніторингу й контролю внутрішніх управлінських процесів.



Рис. 2.2 – Дерево цілей удосконалення системи зворотного зв'язку та внутрішньої координації в ТОВ «ЯФА ГРУП»

Джерело: складено автором на основі узагальнення матеріалів:[1]

У ТОВ «ЯФА ГРУП» вже використовуються CRM-система, інтегрована з Microsoft Teams, а також внутрішні чати. Основним напрямом удосконалення системи зворотного зв'язку в ТОВ «ЯФА ГРУП» пропонується впровадження інтегрованої системи координації внутрішніх комунікацій та управління клієнтськими записами між структурними підрозділами організації. Технологічною основою реалізації запропонованого підходу є використання цифрової платформи Trello, інтегрованої з CRM-системою та Microsoft Teams. Актуальність впровадження даного проекту зумовлена недостатньо ефективною системою внутрішньої комунікації, що проявляється у відсутності єдиного механізму координації дій між підрозділами. Цільовою аудиторією проекту є працівники ТОВ «ЯФА ГРУП», які безпосередньо залучені до процесів взаємодії з клієнтами та управління операційною діяльністю організації, працівники сервісного, акційного та фінансового

відділів. Платформа забезпечуватиме повну координацію між сервісним та акційним відділами, а також фінансовим і сервісним підрозділами. Платформа об'єднає CRM-систему, календарі Microsoft Teams, внутрішні чати та інструменти управління записами клієнтів, що дозволить автоматично координувати інформаційні потоки, уникати дублювань та накладок у графіку спеціалістів, відстежувати статус кожного клієнта і його оплату. Вона також включатиме стандартизовані механізми взаємодії між підрозділами, що забезпечить більш узгоджену комунікацію з клієнтами. Система моніторингу ефективності використовуватиметься для оцінки результативності роботи відділів, завантаження спеціалістів та конверсії контактів у записи, а фінансовий блок надаватиме прозорість руху коштів і контроль над платежами. Орієнтовний розрахунок витрат на реалізацію проекту наведено у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Кошторис витрат та впровадження цифрової платформи
«Trello»

№	Стаття витрат	Розрахунок витрат	Загальна сума, грн
1	Налаштування Trello як системи управління завданнями та записами клієнтів	разова послуга впровадження	25 000
2	Інтеграція Trello з CRM-системою та Microsoft Teams	технічне налаштування інтеграцій	35 000
3	Налаштування робочих процесів та адаптація системи під бізнес-процеси компанії	аналітика + конфігурація	20 000
4	Навчання персоналу роботі з цифровою платформою	20 осіб × 800 грн	16 000
5	Налаштування базової аналітики та КРІ (конверсія, дублювання, навантаження)	аналітичний модуль	20 000
6	Технічний супровід та підтримка впровадження (1–2 місяці)	Супровід системи	15 000

Джерело: складене автором

Витрати на реалізацію проекту сформовані відповідно до ринкової вартості впровадження цифрових систем управління бізнес-процесами у сфері послуг середнього масштабу. Основна частина витрат пов'язана не з придбанням програмного забезпечення, оскільки платформа «Trello» є доступною у базовій версії, а з її адаптацією до внутрішніх процесів організації та інтеграцію з вже існуючою CRM-системою інтегрованою з Microsoft Teams. Найбільш ресурснозатратним є технічна інтеграція систем, оскільки вона передбачає налаштування синхронізації даних між каналами комунікації, автоматизацію процесів запису клієнтів та усунення дублювання інформації. Також значна частина витрат припадає на етап налаштування, оскільки система потребує адаптації під специфіку роботи сервісного та акційного відділів організації. У цілому реалізація проекту є економічно доцільною та стратегічно обґрунтованою, оскільки дозволяє значно мінімізувати операційні витрати, які частіше всього виникають через дублювання клієнтських записів.

Для підвищення ефективності внутрішньої системи зворотного зв'язку в ТОВ «ЯФА ГРУП» пропонується впровадити систему постійного управлінського моніторингу внутрішньої комунікації між структурними підрозділами організації. Запропонована система базується на поєднанні кількісного моніторингу операційних показників та якісного аналізу внутрішнього зворотного зв'язку від працівників. Потреба в такому підході зумовлена тим, що під час взаємодії між сервісним, акційним і фінансовим відділами періодично виникають проблеми координації. Найчастіше це проявляється у дублюванні клієнтських записів, неузгодженості графіків спеціалістів та затримках в обміні інформацією між працівниками. Усе це негативно впливає як на організацію внутрішніх процесів, так і на якість обслуговування клієнтів.

У межах запропонованої системи доцільно закріпити за керівниками сервісного, акційного та фінансового відділів відповідальність за щомісячний аналіз ефективності внутрішньої взаємодії між структурними підрозділами та

координації клієнтських записів. Це дозволить зробити процес контролю більш системним і забезпечить можливість оперативно реагувати на проблеми, які виникають у процесі роботи. Крім того, керівники підрозділів зможуть не лише фіксувати недоліки, а й своєчасно коригувати внутрішні процеси та покращувати координацію роботи працівників. Результати такого моніторингу доцільно використовувати для формування конкретних управлінських рішень, зокрема оновлення процедур взаємодії між відділами, коригування графіків роботи спеціалістів, перерозподілу навантаження між працівниками та вдосконалення правил координації клієнтських записів.

Одним із ключових елементів запропонованої системи є впровадження управлінського контролю ефективності внутрішньої комунікації між структурними підрозділами. На сьогодні в організації фактично відсутні чіткі критерії оцінювання результативності внутрішньої взаємодії. Через це ускладнюється своєчасне виявлення організаційних недоліків і знижується ефективність прийняття управлінських рішень. Саме тому доцільно використовувати систему ключових показників ефективності (KPI), яка дозволить здійснювати постійний моніторинг якості внутрішньої комунікації та координації роботи між відділами. Операційний контур запропонованої системи передбачає регулярний аналіз KPI для оцінювання результативності внутрішньої взаємодії між структурними підрозділами.

Аналіз показників ефективності пропонується проводити під час щомісячних координаційних зустрічей керівників сервісного, акційного та фінансового відділів. У межах таких зустрічей доцільно аналізувати причини виникнення організаційних помилок, оцінювати динаміку основних показників та визначати напрями вдосконалення внутрішньої взаємодії між структурними підрозділами. Запропонований механізм функціонуватиме за принципом циклу безперервного вдосконалення, який включатиме етапи збору даних, аналізу показників, ухвалення управлінських рішень та подальшого інформування працівників про результати впроваджених змін.

Такий підхід дозволить підвищити прозорість управлінських процесів і забезпечить більш ефективне функціонування системи внутрішнього зворотного зв'язку в організації.

Для наочного представлення запропонованої системи оцінювання доцільно сформулювати таблицю КРІ, у якій будуть відображені основні показники ефективності внутрішньої комунікації та їх управлінське значення. Використання ключових показників ефективності забезпечить керівництво організації об'єктивною інформацією щодо якості комунікаційних процесів, швидкості обробки інформації, рівня залученості персоналу та ефективності координації між структурними підрозділами. (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Система КРІ для оцінювання ефективності внутрішньої комунікації та координації в ТОВ «ЯФА ГРУП»

КРІ	Що оцінює	Управлінське значення
Рівень конверсії звернень у запис	Ефективність роботи з клієнтськими зверненнями	Дозволяє оцінити результативність комунікації між відділами
Кількість дублювання записів	Якість координації між підрозділами	Дозволяє виявити проблеми внутрішньої взаємодії
Швидкість обробки запитів	Оперативність внутрішньої комунікації	Впливає на рівень клієнтського сервісу
Рівень скасування візитів	Якість організації записів	Дозволяє оцінити стабільність роботи системи
Навантаження на спеціалістів	Рівномірність розподілу роботи	Дає можливість уникнути перевантаження персоналу

Джерело: складено автором

Запропонована система КРІ дозволить забезпечити більш об'єктивний контроль результативності внутрішніх управлінських процесів, покращити

координацію між структурними підрозділами та своєчасно виявляти проблеми у системі внутрішньої комунікації організації. Крім того, використання системи постійного управлінського моніторингу сприятиме підвищенню прозорості внутрішніх процесів, покращенню якості управлінських рішень та формуванню більш стабільної системи внутрішньої взаємодії між працівниками.

Наступним напрямом удосконалення системи зворотного зв'язку в ТОВ «ЯФА ГРУП» є впровадження системи регулярного внутрішнього оцінювання якості комунікації та рівня залученості персоналу до управлінських процесів організації. На сьогодні на підприємстві відсутній системний механізм отримання та аналізу зворотного зв'язку від працівників. Через це керівництво не завжди має можливість своєчасно виявляти проблеми внутрішньої взаємодії та оцінювати рівень задоволеності персоналу умовами роботи. Для вирішення цієї проблеми пропонується створити єдину процедуру внутрішнього зворотного зв'язку, реалізація якої покладатиметься на HR-менеджера та керівників структурних підрозділів. У межах запропонованої системи доцільно проводити щоквартальні анонімні опитування працівників із використанням Google Forms або Microsoft Forms. Використання таких цифрових сервісів дозволить автоматизувати процес збору інформації та забезпечить конфіденційність відповідей працівників, що є важливим для отримання більш об'єктивних результатів.

Опитування рекомендується проводити серед працівників сервісного, акційного та фінансового відділів із подальшим узагальненням результатів у вигляді аналітичного звіту для керівництва підприємства. Основною метою таких опитувань є виявлення проблем внутрішньої взаємодії між підрозділами, оцінювання якості внутрішньої комунікації та визначення факторів, які негативно впливають на організацію роботи персоналу. До структури анкети доцільно включити питання щодо:

- якості комунікації між відділами;

- швидкості обміну інформацією;
- рівня підтримки з боку керівництва;
- ефективності координації записів клієнтів;
- рівня навантаження на працівників;
- задоволеності організацією робочих процесів;
- наявності конфліктних ситуацій у процесі взаємодії між структурними підрозділами.

Для оцінювання рівня залученості персоналу та лояльності працівників до організації пропонується використовувати методики eNPS (Employee Net Promoter Score) та Gallup Q12. Методика eNPS дозволить оцінити готовність працівників рекомендувати підприємство як місце роботи, що є важливим показником внутрішнього організаційного клімату та рівня довіри до керівництва. У свою чергу методика Gallup Q12 дасть можливість визначити рівень мотивації персоналу, ступінь залученості працівників до діяльності підприємства та рівень задоволеності внутрішньою комунікацією.

Отримані результати доцільно аналізувати під час щоквартальних координаційних зустрічей керівників структурних підрозділів. За результатами аналізу рекомендується формувати конкретні управлінські рішення, зокрема:

- коригування внутрішніх процедур взаємодії між відділами;
- перерозподіл навантаження між працівниками;
- оновлення правил координації клієнтських записів;
- внесення змін до внутрішніх регламентів комунікації;
- проведення додаткового навчання працівників щодо роботи із CRM-системою та цифровими інструментами координації.

Важливим елементом запропонованої системи має стати обов'язкове інформування працівників про результати проведених опитувань та управлінські рішення, ухвалені керівництвом за результатами аналізу отриманого зворотного зв'язку. Це дозволить підвищити рівень довіри

персоналу до керівництва, забезпечити більш відкриту взаємодію між працівниками та адміністрацією підприємства, а також сприятиме формуванню культури постійного вдосконалення управлінських процесів.

Крім того, у межах запропонованої системи доцільно впровадити механізм зворотного інформування працівників щодо результатів розгляду їхніх звернень, пропозицій та зауважень. Важливо, щоб працівники не лише мали можливість висловлювати власні ідеї та повідомляти про проблемні питання, а й отримували інформацію про подальші дії на основі звернень. Відсутність зворотного зв'язку з боку керівництва часто призводить до зниження рівня довіри персоналу до системи комунікації та зменшує мотивацію працівників брати участь у процесах покращення діяльності організації. Для цього рекомендується створити єдиний порядок опрацювання внутрішнього зворотного зв'язку, який передбачатиме фіксацію звернень працівників, визначення відповідальних осіб за їх розгляд, встановлення строків реагування та подальше інформування персоналу про прийняті управлінські рішення.

Для практичної реалізації механізму зворотного інформування доцільно використовувати внутрішні цифрові канали комунікації, зокрема Microsoft Teams та корпоративні чати. За допомогою цих інструментів можна оперативно повідомляти працівників про результати розгляду їхніх звернень, інформувати про заплановані зміни та поширювати актуальну інформацію щодо діяльності організації. Також рекомендується проводити короткі щомісячні онлайн-зустрічі керівників структурних підрозділів із працівниками для обговорення найбільш поширених організаційних проблем, результатів внутрішніх опитувань та запланованих змін у системі роботи підприємства.

У цілому запропоновані заходи спрямовані не лише на вдосконалення цифрових інструментів координації, а й на формування комплексної системи управління внутрішньою комунікацією та зворотним зв'язком у

ТОВ «ЯФА ГРУП». Реалізація запропонованих рішень дозволить покращити координацію між структурними підрозділами, мінімізувати кількість організаційних помилок у процесі роботи з клієнтами та підвищити ефективність управлінських процесів підприємства. Крім того, впровадження системи постійного моніторингу внутрішньої взаємодії та залучення працівників до процесу вдосконалення організації роботи сприятиме формуванню більш стабільної та результативної системи внутрішнього зворотного зв'язку в ТОВ «ЯФА ГРУП».

Висновок до розділу 2

У сучасних умовах розвитку сфери медико-естетичних послуг особливого значення набуває ефективність управлінських процесів, рівень внутрішньої комунікації та здатність організації швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища. Високий рівень конкуренції у сфері косметології та естетичної медицини зумовлює необхідність впровадження сучасних цифрових технологій, які забезпечать оперативний обмін інформацією, координацію діяльності персоналу та підтримання високої якості обслуговування клієнтів. За таких умов, ефективна система зворотного зв'язку виступає важливим елементом управління, оскільки сприяє підвищенню ефективності прийняття управлінських рішень, покращення. Внутрішньої взаємодії між відділами та формуванню довготривалих відносин з клієнтами. У даному розділі здійснено аналіз діяльності ТОВ «ЯФА ГРУП», досліджено особливості функціонування системи зворотного зв'язку в управлінні організацією, оцінено ефективність використання цифрових інструментів комунікації та визначено проблеми, які виникають у процесі внутрішньої координації роботи. На основі проведеного аналізу розроблено рекомендації, щодо вдосконалення системи зворотного зв'язку шляхом впровадження сучасних цифрових рішень та підвищення ефективності управлінських процесів у ТОВ «ЯФА ГРУП».

ВИСНОВКИ

У результаті проведеного дослідження досягнуто постановленої мети – узагальнено теоретичні засади та розроблено практичні рекомендації, щодо формування ефективної системи зворотного зв'язку, як інструменту вдосконалення управлінських процесів на підприємстві ТОВ «ЯФА ГРУП». Дослідження підтвердило, що в умовах цифровізації економіки та зростання конкуренції, ефективна система зворотного зв'язку є вагомим чинником забезпечення стабільного функціонування організації, підвищення якості управлінських рішень та формування конкурентних переваг організації.

1. Розкрито сутність, значення та роль зворотного зв'язку в системі управління організацією. На основі аналізу наукових підходів встановлено, що зворотний зв'язок виступає важливим елементом взаємодії між керуючою та керованою підсистемами, забезпечує безперервний обмін інформацією, контроль результатів діяльності та коригування управлінських рішень. Визначено, що ефективний зворотний зв'язок сприяє підвищенню адаптивності організації, формуванню довіри в колективі, покращенню внутрішньої комунікації та створює передумови для сталого розвитку організації.

1. Досліджено види, форми, методи та сучасні підходи до організації зворотного зв'язку в управлінських процесах. Встановлено, що система зворотного зв'язку охоплює вертикальні та горизонтальні комунікації, позитивний і коригувальний зворотний зв'язок, а також різні форми організації комунікації – усну, письмову та цифрову. Проаналізовано основні методи організації зворотного зв'язку, серед яких анкетування, особисті зустрічі 1:1, метод «360 градусів», фокус-групи та цифрові канали взаємодії. Особливу увагу приділено сучасним цифровим інструментам, таким як CRM-та ERP-системи, чат-боти, онлайн-опитування, аналітичні панелі та системи автоматизованого збору й обробки інформації.

2. Проведено аналіз діючої системи зворотного зв'язку в організації ТОВ «ЯФА ГРУП». Встановлено, що організація активно використовує цифрові інструменти комунікації, зокрема CRM-систему, інтегровану з платформою Microsoft Teams. Проведене опитування серед працівників ТОВ «ЯФА ГРУП» дозволило оцінити рівень задоволеності умовами праці, ефективність інструментів та якість внутрішньої взаємодії. Результати дослідження засвідчили достатньо високий рівень ефективності існуючої системи комунікації, однак було виявлено низку проблем, пов'язаних з дублюванням клієнтських записів, неузгодженістю графіків спеціалістів та недостатньою координацією між сервісним та акційним відділами.

3. На основі проведеного аналізу розроблено практичні рекомендації, щодо вдосконалення системи зворотного зв'язку в організації. Запропоновано впровадження інтегрованої цифрової платформи Trello для централізованого планування завдань, координації роботи між відділами та моніторингу записів клієнтів у режимі реального часу. Запропоновано впровадження системи KPI для оцінювання ефективності управлінських процесів, а також використання методик eNPS та Gallup Q12 для моніторингу рівня задоволеності персоналу.

Отже, результати проведеного дослідження підтверджують, що ефективна система зворотного зв'язку є важливим інструментом удосконалення управлінських процесів та забезпечення конкурентоспроможності організації. Застосування сучасних цифрових технологій і комплексних підходів до організації зворотного зв'язку дозволяє підвищити оперативність обміну інформацією, покращити координацію діяльності відділів та забезпечити більш якісне прийняття управлінських рішень. Реалізація запропонованих рекомендацій у діяльності ТОВ «ЯФА ГРУП» сприятиме підвищенню ефективності роботи організації, оптимізації внутрішніх процесів та зміцненню її позицій на ринку медико-естетичних послуг.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Мельник А. О., Голембо В. А., Бочкарьов О. Ю. Наукова спадщина засновника кібернетики Норберта Вінера. Комп'ютерні системи і мережі. 2019. – УДК 004, 681.3, 681.5 С 5.
2. Великий тлумачний словник сучасної української мови / уклад. і голов. ред. В. Т. Бусел. Київ ; Ірпінь : ВТФ «Перун», 2007. 1736 с
3. Попов С. М. Соціально-філософський аналіз зворотного зв'язку: теоретико-методологічний контекст : автореф. дис. ... д-ра філос. наук : 09.00.03 ; Нац. пед. ун-т ім. М. П. Драгоманова. Київ, 2012. 40 с.
4. Василюк, С. В. Комунікації у сфері публічного управління: дис.. ...д-ра філософії. Тернопіль 2025.
5. Місевич М., Папуш О., Симоненко А. Мотивація як чинник ефективного управління персоналом підприємства. Intellectual Education of Students and Schoolchildren of the New Generation : матеріали III Міжнар. наук.-практ. конф., 22–24 січ. 2024 р., Париж. Paris, 2024. С. 123.
6. Славянська А., Ковтун О. Система комунікацій підприємств та організацій. Бізнес Інформ. 2024. № 3. С. 323–328.
7. Микита О., Осокіна А. Цифрові комунікації в системі управління бізнесом. Економіка та суспільство. 2024. № 64. С. 1–14
8. Кучинський В. А. Зворотний зв'язок як інструмент підвищення ефективності процесу управління персоналом : дис. ... канд. екон. наук. Харків, 2012. 200 с.
9. Шипунова О. В. Комунікаційний менеджмент як інструмент ефективного управління організацією. Причорноморські економічні студії. 2021. Вип. 62. С. 84–89.
10. Гриньова В. М., Новікова М. М. Організація праці менеджера : навч. посіб. Харків : ІНЖЕК, 2006. 416 с.
11. Як учителю отримати зворотний зв'язок від учнів? Кілька перевірених методик. URL: <https://nus.org.ua/2018/01/18/yak-uchytelyu-otrymaty-zvorotnyj-zv-yazok-vid-uchniv-kilka-efektyvnyh-metodyk/> (Дата звернення 01.05.2026)
12. Усне та письмове спілкування URL: <https://ukrayinska.libretexts.org/> (Дата звернення 03.05.2026).
13. Курило О. Й., Розман І. І. Вербальні та невербальні аспекти культури спілкування. Молодий вчений. 2017. № 3. С. 114–118.
14. Грицюк Ю. В., Грицюк О. В. Онлайн-анкетування як елемент зворотного зв'язку при побудові хмарного освітнього середовища. 2014.

- 15.Зленко А., Лященко Ю., Зленко Я. Особливості цифрової трансформації системи управління персоналом. Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення. 2024. № 9. С. 18–31.
- 16.Іллющенко С. Ю. Психологічний зміст феномена рефлексії як властивості, про-цесу, стану. Вісник Національного університету оборони України. 2020. № 4(57). С. 32–43.
- 17.Ісмагілов Б. С. Особливості використання методу 360 градусів для оцінювання персоналу. Управління розвитком соціально-економічних систем: Матеріали X Міжнародної науково-практичної конференції (м. Харків, 05-06 березня 2026 року). Харків: ДБТУ. 2026. 575 с., 2026, 518.
- 18.Гривківська О. В., Штулер І. Ю. Цифрова трансформація бізнесу: тренди та перспективи. Економіка та управління. 2023. № 2. С. 43–49.
- 19.Нестерова, К. С. Цифрові технології як чинник трансформації стратегічного управління підприємствами: сучасні підходи та можливості розвитку. Управління змінами та інновації, 2024, 12: 117-121.
- 20.Борисенко, О. П.; Чернокалова, К. О. Комунікація як інструмент державного управління: сучасні тенденції. 2020.
- 21.Бортнік, О. Підходи Agile та Lean: можливості застосування в органах місцевого самоврядування України. Аспекти публічного управління, 2020, 8.6: 70-80.
- 22.Лаврененко В. В. Концепція ключових показників ефективності (КРІ) в управлінні підприємствами. 2010. С. 34–39.
- 23.Цимбалюк С. О., Білик О. М. Оцінювання персоналу. 2021. С. 70–75.
- 24.Кількісні та якісні методи дослідження. Властивості кількісних методів. URL: <https://studfile.net/preview/6060532/page:9/> (Дата звернення 06.05.2026)
- 25.Тарасюк Д. І., Калабухова С. Особливості використання методу фокус-групи у системі бізнес-аналізу. 2021. С. 110–115.
- 26.Руднєва А. О. Використання цифрових технологій у політичному та державному управлінні. Сучасні політичні візії. 2024. № 2. С. 36–43.
- 27.Панковець С. О. Розробка концепції застосування dashboard під час статистичного опрацювання даних. 2024. С. 90–96.
- 28.Ковпак А. А., Сауух І. В., Павлова С. І. Особливості використання ERP-і CRM-систем для автоматизації управління підприємством. Економіка. Управління. Інновації. 2022. № 1(30). С. 120–127.
- 29.Опендатабот. ТОВ «ЯФА ГРУП». URL: <https://opendatabot.ua/c/41294020> (Дата звернення 09.05.2026).

30. Про працю України: Закон України від 10.12.1971 р. № 322-VIII URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text> (Дата звернення 09.05.2026).
31. Про захист персональних даних: Закон України від 01.06.2010 р. № 2297-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2297-17#Text> (Дата звернення 09.05.2026).
32. Про охорону здоров'я: Закон України від 19.11.2015 р. № 2801-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2801-12#Text> (Дата звернення 09.05.2026)
33. Наказ МОЗ України № 529 від 16.07.2015 «Про затвердження стандартів медичної практики у сфері естетичної косметології» URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/285-2016-%D0%BF#Text> (Дата звернення 09.05.2026)
34. Правила внутрішнього трудового розпорядку ТОВ «ЯФА ГРУП». — Внутрішній нормативний документ підприємства. — Київ, 10.05.2017 р. — 7 с. (Дата звернення 10.05.2026).

ДОДАТКИ

Додаток А

ФСМ-7.8/01-2021

ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО „ЕФЕКТ” (АТ „ЕФЕКТ”)

ВІДДІЛ КОНТРОЛЮ ЯКОСТІ АТ „ЕФЕКТ”

Адреса: 61010, м. Харків, вул. Георгіївська, 10, тел. (057) 737-45-56, E-mail: lab@effect.ua
акредитований Національним агентством з акредитації України
на випробування відповідно до ДСТУ EN ISO/IEC 17025,
атестат акредитації № 201299 чинний до 11 жовтня 2030 р.



201299
Випробування

ЗАТВЕРДЖУЮ:
Начальник ВКЯ АТ „ЕФЕКТ”
Валентина РАДІОНЕНКО
“ 16 ” 2026 р.

ПРОТОКОЛ ВИПРОБУВАНЬ

№ 377 від 20.04.2026 р.

Замовник випробувань: ТОВ «ООВ «ПРОМСТАНДАРТ»

Україна 49000, м. Дніпро, вул. Старокозачка буд.56, к.7, код ЄДРПОУ 43598237

назва організації, її адреса

Що діє в інтересах замовника ТОВ «Є КОСМЕТОЛОДЖИ ГРУП» (код за ЄДРПОУ 44188243,
вул. Хрещатик, буд. 44-А, м. Київ, 01001, Україна)

Об'єкт(и) випробувань: Косметичний засіб по догляду за волоссям торгівельної марки

назва продукції, дата виготовлення/дата кінцевого терміну зберігання, розмір партії, реєстраційний № зразка, тощо

«Pier Jouliet» «Кератинова сироватка для волосся /KERATIN HAIR SERUM, 100 мл».

виробництва: «Pier Jouliet Import Ltd»/ «П'єр Жульєт Імпорт Лтд» 103, Halutzei Hataasia St.,
2620104, Haifa, Israel/103, Халуцей Атаасія, 2620104, Хайфа, Ізраїль. № партії: 235230142.

Строк придатності до 25.10.2026. Реєстраційний № 377.

Стан зразка (ів): задовільний, придатний до випробувань

Відбір зразка (ів): відібрано замовником

Дата надходження зразка (ів): 13.04.26 р.

Підстава для проведення випробувань: Договір на надання послуг з проведення
лабораторних випробувань № 142, від 16.12.2025 року. Лист/заявка б/№ вхід. від 13.04.26р.

Мета випробувань: перевірка зразків на відповідність вимогам ДСТУ EN ISO 17516:2016 (EN
ISO 17516:2014, IDT) «Косметика. Мікробіологія. Мікробіологічні межі»

Дата проведення випробувань: 13.04- 20.04.26 р.

Умови проведення випробувань(кліматичні):

температура навколишнього середовища 20° С

відносна вологість 45%

ФСМ-7.8/01-2021

Протокол випробувань № 377

Результати випробувань: зразок № 377

Найменування показників, од.вимір.	Нормативне значення показника згідно НД	Фактичне значення показника	Невизначеність результатів вимірювань* од. вимір.	Позначення НД на метод випробувань	Висновок про відповідність НД
Аеробні мезофільні мікроорганізми (бактерії дріжджі та плісеневі гриби), КУО/г (см³) не більше ніж	1000	44	± 2	ДСТУ ISO 21149:2010 ДСТУ EN ISO 16212:2022	Відповідає НД
Escherichia coli в 1г (см³)	Відсутні	Не виявлено	Не розраховується	ДСТУ ISO 21150:2010	Відповідає НД
Staphylococcus aureus в 1г (см³)	Відсутні	Не виявлено	Не розраховується	ДСТУ ISO 22718:2010	Відповідає НД
Pseudomonas aeruginosa в 1г (см³)	Відсутні	Не виявлено	Не розраховується	ДСТУ ISO 22717:2010	Відповідає НД
C. albicans в 1г (см³)	Відсутні	Не виявлено	Не розраховується	ДСТУ ISO 18416:2017	Відповідає НД

* Для результатів, що мають числове значення

ВИСНОВОК: зразок реєстр. № 377- Косметичний засіб по догляду за волоссям торгівельної марки «Pier Joullet» «Кератинова сироватка для волосся /KERATIN HAIR SERUM, 100 мл», виробництва: «Pier Joullet Import Ltd»/ «П'єр Жульєт Імпорт Лтд» 103, Halutzei Hataasia St., 2620104, Haifa, Israel/103, Халуцей Атаасія, 2620104, Хайфа, Ізраїль. № партії: 235230142. Строк придатності до 25.10.2026, за дослідженими показниками, відповідає вимогам ДСТУ EN ISO 17516:2016

Відповідальний виконавець:

Начальник ВКЯ

Виконавці:

Начальник ЛКВ

Мікробіолог

Валентина РАДІОНЕНКО

Вікторія ЄМЕЛЬЯНЕНКО

Світлана ГЕРЕЛО

Протокол склав

(п'ятис)

Примітка.

1. Протокол результатів випробувань стосується зразка(ів) що проходили випробування та у тому вигляді, у якому був(ли) отриманий(ні).
2. Протокол є цілісним документом і може бути відтворений тільки в повному обсязі за згодою ВКЯ.
3. Висновок щодо відповідності наданих зразків вимогам нормативних документів на продукцію надається з урахуванням невизначеності результатів вимірювання і застосуванням правила прийняття рішення та засвідчується відповідальним виконавцем за звітування стосовно заяви про відповідність.

Версія 04

Сторінка 2 з 2

Додаток Б

ЗАТВЕРДЖУЮ
Директор ТОВ «ЯФА ГРУП»
Горай Н.М.
«10» травня 2017 р.

ПРАВИЛА внутрішнього трудового розпорядку ТОВ «ЯФА ГРУП»

1. Загальні положення

1.1. Ці Правила розроблено відповідно до вимог Кодексу законів про працю України (далі - КЗпП), законів України та чинних нормативних актів, положень Статуту ТОВ «ЯФА ГРУП» (далі - підприємство).

1.2. Правила визначають внутрішній трудовий розпорядок у ТОВ «ЯФА ГРУП», порядок прийому і звільнення працівників, їх трудові обов'язки, режим робочого часу і його використання, а також заходи заохочення за успіхи в роботі й відповідальність за порушення трудової дисципліни.

1.3. Правила затверджуються з метою вдосконалення організації праці, зміцнення трудової дисципліни, забезпечення раціонального використання робочого часу, досягнення високої ефективності та якості роботи працівників, запровадження умов стимулювання та відповідальності за порушення трудової дисципліни.

1.3. Правила є обов'язковими для всіх працівників підприємства.

1.4. Усі питання, пов'язані із застосуванням цих Правил, вирішує директор підприємства в межах повноважень, наданих йому чинним законодавством та статутними документами.

2. Порядок прийняття і звільнення працівників

2.1. Працівники ТОВ «ЯФА ГРУП» приймаються на роботу за трудовими договорами відповідно до КЗпП.

2.2. Рішення про прийняття на роботу, переведення та звільнення працівників приймає директор підприємства згідно із чинним законодавством про працю.

2.3. Прийняття на роботу до ТОВ «ЯФА ГРУП» здійснюється на підставі письмової заяви працівника.

2.4. Працівники ТОВ «ЯФА ГРУП» можуть працювати за сумісництвом відповідно до чинного законодавства.

2.5. Укладення трудового договору оформляється наказом про прийняття на роботу, підписаного директором підприємства. У цьому наказі зазначається посада та умови оплати

Згідно з наказом
Директор ТОВ «ЯФА ГРУП» Н.М. Горай
17.12.2017

