

**Міністерство освіти і науки України
Університет митної справи та фінансів
Факультет управління
Кафедра менеджменту ЗЕД**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА

на тему:

«Аналіз комунікаційної системи організації»

Виконав: здобувач вищої освіти групи
М21-1

спеціальності 073 «Менеджмент»

Куц Анна Олексіївна

Керівник доцент

кафедри менеджменту ЗЕД

Ковтун Н.С.

АНОТАЦІЯ

Куц А. О. Аналіз комунікаційної системи організації

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «бакалавр» за спеціальністю 073 «Менеджмент» – Університет митної справи та фінансів, Дніпро, 2025 р.

Метою кваліфікаційної роботи бакалавра є аналіз комунікаційної системи в управлінській діяльності організації.

Досягнення поставленої мети передбачає виконання наступних завдань дослідження: визначити поняття, сутність та значення комунікацій у діяльності сучасної організації; систематизувати основні види та канали організаційних комунікацій; дослідити вплив ефективної комунікації на процеси управління, результативність роботи персоналу та організаційну ефективність загалом; надати загальну характеристику діяльності підприємства ПП “Діліжанс”.

Об'єктом дослідження виступають управлінські відносини, що формуються в процесі комунікаційної взаємодії в організації. Предметом дослідження є комунікаційна система організації, її структура, елементи, канали та вплив на ефективність управлінських процесів.

Дослідження проведено на матеріалах приватного підприємства “Діліжанс”, що спеціалізується на пасажирських перевезеннях. Інформаційною базою роботи стали внутрішні документи підприємства, спостереження, опитування працівників, результати проходження переддипломної практики, а також наукові та аналітичні джерела.

Робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку бібліографічних посилань та додатків. Текст викладено на 46 сторінках, містить 1 рисунок та 14 таблиць. Список використаних джерел налічує 36 позицій. У роботі також містяться 1 додатки, що займають 3 сторінок.

Ключові слова: комунікація, організаційна комунікація, система комунікацій, ефективність управління, внутрішні й зовнішні комунікації

ANNOTATION

Kuts A. O. Analysis of the communication system of an organization

Qualification work for the degree of "bachelor" in the specialty 073 "Management" - University of Customs and Finance, Dnipro, 2025.

The purpose of the bachelor's qualification work is to analyze the communication system in the managerial activities of the organization.

Achieving the set goal involves the implementation of the following research tasks: to determine the concept, essence and meaning of communications in the activities of a modern organization; to systematize the main types and channels of organizational communications; to investigate the impact of effective communication on management processes, personnel performance and organizational efficiency in general; to provide a general characteristic of the activities of the enterprise PE "Dilizhans".

The object of the study is the management relations that are formed in the process of communication interaction in the organization. The subject of the study is the organization's communication system, its structure, elements, channels and impact on the effectiveness of management processes.

The research was conducted on the materials of the private enterprise "Dilizhans", which specializes in passenger transportation. The information base of the work was the internal documents of the enterprise, observations, employee surveys, results of pre-graduate practice, as well as scientific and analytical sources.

The work consists of an introduction, two chapters, conclusions, a list of bibliographical references and appendices. The text is presented on 46 pages, contains 1 figures and 14 tables. The list of used sources has 36 positions. The work also contains 1 appendices, which occupy 3 pages.

Keywords: communication, organizational communication, communication system, management efficiency, internal and external communications.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФУНКЦІОНУВАННЯ КОМУНІКАЦІЙНИХ СИСТЕМ В ОРГАНІЗАЦІЯХ.....	6
1.1. Поняття, сутність та значення комунікацій в організації.....	6
1.2. Види та канали організаційних комунікацій.....	11
1.3. Вплив ефективної комунікації на управлінську діяльність.....	17
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КОМУНІКАЦІЙНОЇ СИСТЕМИ ПП “ДІЛІЖАНС”.....	23
2.1. Загальна характеристика підприємства ПП “Діліжанс”.....	23
2.2. Оцінка внутрішніх та зовнішніх комунікацій підприємства.....	30
2.3. Проблеми та шляхи вдосконалення комунікаційної системи.....	36
ВИСНОВКИ.....	46
СПИСОК БІБЛІОГРАФІЧНИХ ПОСИЛАНЬ.....	49
ДОДАТКИ.....	52

ВСТУП

Сучасний етап розвитку економіки характеризується високою мінливістю зовнішнього середовища, глобалізацією, цифровізацією бізнес-процесів та інтенсифікацією інформаційних потоків. У таких умовах для ефективного функціонування організацій недостатньо лише мати якісну продукцію чи послугу — необхідно забезпечити узгоджену, чітку та прозору систему комунікацій, яка дає змогу ефективно управляти ресурсами, координувати дії працівників, будувати довірливі відносини з партнерами й клієнтами. Саме тому питання побудови та удосконалення комунікаційних систем в організаціях набуває особливої актуальності.

Комунікація — це не просто передача інформації, а складний процес створення, обміну, інтерпретації та використання змісту в межах організаційної структури. Вона виступає фундаментом управлінської діяльності, забезпечуючи взаємозв'язок між усіма рівнями управління та учасниками виробничо-господарської діяльності. Неефективна комунікація породжує численні управлінські проблеми: зниження продуктивності праці, конфлікти, дезінформацію, втрату стратегічних орієнтирів, погіршення корпоративного клімату тощо.

Особливого значення комунікаційні процеси набувають у періоди трансформацій, таких як перехід до цифрових форматів роботи, впровадження дистанційної взаємодії, автоматизація управлінських процесів тощо. Водночас важливим аспектом є не лише наявність комунікацій, а й їх якість — своєчасність, точність, доступність, відкритість, двосторонній характер. Саме на основі ефективної комунікації формуються ключові управлінські рішення, які визначають конкурентоспроможність організації на ринку.

У контексті України, де підприємства змушені адаптуватися до умов воєнного стану, перебудови логістичних ланцюгів, зміни попиту та посилення кіберзагроз, комунікаційна система організації стає не лише інструментом

внутрішньої координації, а й засобом виживання, адаптації та збереження стабільності бізнесу. Комунікація перестає бути виключно технічним процесом і набуває рис стратегічного управлінського інструменту.

У зв'язку з вищезазначеним, постає необхідність ґрунтовного аналізу комунікаційної системи організації, вивчення її елементів, каналів, бар'єрів та потенціалу до удосконалення. Це дозволить не лише виявити існуючі проблеми, а й окреслити напрями розвитку внутрішньоорганізаційної взаємодії, що сприятиме підвищенню ефективності управління загалом.

Метою даної кваліфікаційної роботи є аналіз комунікаційної системи в управлінській діяльності організації, зокрема на прикладі діяльності приватного підприємства “Діліжанс”.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі завдання:

- розкрити поняття, сутність та значення комунікацій у діяльності організації;
- систематизувати види та канали організаційних комунікацій;
- дослідити вплив ефективної комунікації на результативність управлінських процесів;
- здійснити загальну характеристику діяльності підприємства ПП “Діліжанс”;
- проаналізувати стан внутрішніх і зовнішніх комунікацій підприємства;
- виявити основні проблеми у функціонуванні комунікаційної системи;
- запропонувати шляхи вдосконалення комунікаційної системи на підприємстві.

Об'єктом дослідження виступають управлінські процеси, які відбуваються в межах функціонування організаційної комунікаційної системи.

Предметом дослідження є система організаційної комунікації, її структура, механізми функціонування, а також вплив на ефективність управління підприємством.

Дослідження проводилося на базі приватного підприємства “Діліжанс”, яке здійснює діяльність у сфері пасажирських перевезень. Під час проходження переддипломної практики на цьому підприємстві було зібрано емпіричний матеріал, проведено аналіз внутрішньої документації, спостереження за комунікаційними процесами та опитування працівників.

Методологічною основою дослідження стали наукові публікації у сфері менеджменту, комунікацій та організаційної поведінки, нормативно-методичні джерела, аналітичні огляди, внутрішні документи підприємства, а також власні розрахунки та спостереження, отримані під час практики.

Кваліфікаційна робота структурно складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг становить 46 сторінок, включаючи 1 рисунок та 14 таблиць. У списку використаних джерел нараховується 36 позицій. Робота також містить 1 додаток, що займає 3 сторінки.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФУНКЦІОНУВАННЯ КОМУНІКАЦІЙНИХ СИСТЕМ В ОРГАНІЗАЦІЯХ

1.1. Поняття, сутність та значення комунікацій в організації

У сучасному бізнес-ландшафті комунікація часто зводиться до спрощеного поняття передачі інформації від бізнесу до споживачів для стимулювання продажів. Однак такий вузький погляд не враховує широку роль, яку комунікація відіграє в організаційних структурах. Окрім маркетингу, комунікація включає комплексний обмін інформацією між менеджерами, співробітниками та зацікавленими сторонами, що спрямовано на покращення процесу прийняття рішень та організаційної координації.

Таблиця 1.1

Поняття комунікацій в організації

Автор/Джерело	Основне визначення або підхід до комунікації
P. Bird	Комунікації в соцмережах — інструмент впливу на поведінку споживачів і збільшення продажів
E. Griffin	Комунікація — це процес створення спільного значення через символічну взаємодію
R. Kaplan, D. Norton	Комунікації — інструмент реалізації стратегії через донесення цілей до персоналу
P. Kotler, K. Keller	Комунікація — ключовий елемент маркетингу, спрямований на формування попиту
G. MacKay	Наголошує на важливості невербальної комунікації та технік переконання
D. Mitchell	Соціальні медіа як стратегічний інструмент ділової комунікації
M. Porter	Комунікація визначає конкурентну позицію організації шляхом чіткої передачі цінності
J. Trout	Комунікація має бути чіткою та диференційованою для утримання уваги цільової аудиторії
I. Захарченко	Цифровізація змінює характер комунікацій: від вертикальних до горизонтальних

Джерело: складено автором на основі [4-9].

Фундаментальною метою організаційної комунікації є сприяння ефективному потоку інформації між тими, хто приймає рішення, та тими, хто їх виконує. Цей процес є важливим для узгодження стратегій та синхронізації дій, що значною мірою сприяє операційній єдності. Відповідно, як великі корпорації, так і невеликі фірми потребують надійних внутрішніх комунікаційних систем, які забезпечують точне, своєчасне та безперебійне поширення інформації.

Якість комунікації безпосередньо пов'язана з тим, наскільки добре функціонує організація. Компаніям необхідно не лише керувати внутрішньою комунікацією між командами та відділами, але й підтримувати відкриті та чуйні лінії з клієнтами. Технологічний прогрес значно покращив комунікацію зі споживачами, надаючи інноваційні інструменти, що підвищують рівень взаємодії та задоволення [11].

Крім того, міжособистісний аспект комунікації відіграє вирішальну роль. Чіткість та ефективність взаємодії співробітників впливають як на те, наскільки добре сприймається інформація, так і на те, наскільки точно вона передається. Як наслідок, сприяння розвитку комунікативної компетентності та культури прозорого та відкритого діалогу в організаціях має першочергове значення.

Ефективне управління комунікацією також передбачає структурування та регулювання потоків даних, щоб забезпечити оперативне надходження важливої та практичної інформації до менеджерів. Чітко визначені шляхи комунікації між окремими особами та групами є ключем до досягнення безперебійної координації, оскільки успіх організації значною мірою залежить від надійності цих каналів [10].

Збої в комунікації можуть перешкоджати цим функціям. Вчений Ю. С. Завадський визначив кілька типів бар'єрів, які необхідно подолати для підтримки ефективної комунікації. Ґрунтуючись на цих висновках, організації

можуть встановити керівні принципи для побудови надійних комунікаційних стратегій.

Одним із таких принципів є незалежність каналів комунікації, що забезпечує продовження потоку інформації, навіть якщо звичайні методи дають збій. Іншим є простота, яка вимагає ясності та доступності як у системах обміну повідомленнями, так і в системах доставки. Принцип зворотного зв'язку підкреслює важливість оцінки отримання повідомлень та забезпечення належного функціонування каналів.

Не менш важливим є принцип персоналізації, який адаптує комунікаційні підходи до індивідуальних потреб та рівня розуміння співробітників. Принцип адаптивності підтримує розвиток гнучких комунікаційних інфраструктур, здатних реагувати на зміну зовнішніх умов.

Окрім внутрішньої комунікації, ця дисципліна також перетинається з теорією маркетингу. Дві контрастні маркетингові рамки формують розуміння цілей комунікації. Ж.-Ж. Ламбін стверджує, що стратегічний план комунікації повинен бути спрямований не лише на інформування потенційних покупців, але й на мотивацію їх до дії. Тим часом, такі дослідники, як Г. Л. Багієв та А. Н. Асаул, підкреслюють роль комунікації у формуванні впізнаваності бренду та покращенні сприйняття громадськістю як продуктів, так і компаній [5].

З іншого боку, Д. Бернет пропонує ширший погляд, стверджуючи, що основною функцією комунікації є культивування сприятливого соціального клімату. Ця атмосфера є важливою для безперебійного ведення бізнесу та реалізації довгострокових цілей організації.

Комунікація сьогодні охоплює набагато більше, ніж просто рекламні зусилля. Вона включає зміцнення організаційних цінностей, формування єдиної корпоративної культури та зміцнення довіри громадськості. Ефективна комунікація є важливою для гнучкості та стійкості організації, особливо для адаптації до коливань ринку та змінних потреб споживачів [18].

Визнання комунікації як складного, багаторівневого процесу дозволяє організаціям більш стратегічно керувати інформацією. Такий підхід призводить до покращення процесу прийняття рішень, кращої залученості клієнтів та сильнішої присутності на ринку. Зрештою, інтегроване управління комунікаціями є основою сталого зростання та інновацій організації.

У сучасному бізнес-середовищі роль комунікації виходить далеко за рамки базової передачі інформації від бізнесу до споживачів. Вона являє собою багатогранний процес, який включає інформування аудиторії про продукти та послуги, формування позитивної репутації компанії серед клієнтів та зацікавлених сторін, а також узгодження всіх комунікаційних зусиль із загальними корпоративними цілями.

Організації приділяють більше уваги розвитку відносин з клієнтами та зміцненню лояльності до бренду. Цей акцент підвищив попит на стратегічне управління комунікаціями, що суттєво впливає на сприйняття громадськістю та прийняття рішень споживачами. Розробка успішних комунікаційних стратегій передбачає більше, ніж просто використання рекламних інструментів — вона вимагає сприяння справжньому залученню та участі на всіх рівнях організації.

Щоб бути справді ефективною, комунікація має бути чіткою, послідовною та правильно інтерпретованою на кожному організаційному рівні. Важливо, щоб повідомлення, передане відправником, було повністю зрозумілим одержувачем, відображаючи початковий намір та мету. Ця спільна відповідальність підкреслює важливість як точної доставки, так і отримання інформації.

Хоча існує безліч моделей класифікації комунікаційної діяльності в бізнес-літературі, жодна єдина структура не отримала універсального визнання. Існує зростаюча потреба вдосконалити ці класифікації, враховуючи такі змінні, як форма взаємодії, фаза розвитку відносин, сприйнята цінність партнера та етап готовності споживача.

Життєвий цикл відносин відіграє значну роль у визначенні комунікаційних стратегій. Початкові етапи зосереджені на формуванні обізнаності та ініціюванні контакту. Під час експериментальної фази зусилля спрямовані на тестування різних підходів та збір відгуків. На етапі зрілості мета зміщується на підтримку послідовної та високоякісної комунікації. Нарешті, на етапі спаду, підприємства можуть вирішити відновити інтерес або тактовно керувати процесом розриву взаємодії.

Готовність споживачів є ще одним критичним фактором. Розуміння того, наскільки клієнти підготовлені та відкриті до взаємодії, дозволяє підприємствам адаптувати свої повідомлення та вибирати найбільш підходящі методи доставки, що зрештою сприяє зміцненню зв'язків та рішень щодо покупок [11].

Комунікація, керована лідерством, також відіграє ключову роль, підкреслюючи важливість побудови довіри та авторитету з аудиторією. Окрім простого обміну інформацією, ефективна бізнес-комунікація повинна вселяти довіру та переконувати клієнтів до дії. Як така, вона стає ключовим інструментом для впливу на купівельну поведінку та досягнення комерційних цілей.

Ініціативи корпоративних комунікацій слід розглядати як комплексні системи, спрямовані на навчання, вплив та мотивацію споживачів до пропозицій організації. Досягнення успіху в цій галузі вимагає цілеспрямованих та постійних зусиль для послідовного донесення повідомлення бренду та зміцнення його ринкового іміджу.

Внутрішньо управління комунікаціями є не менш важливим. Розробка надійних каналів для співпраці між відділами забезпечує ефективний потік інформації та допомагає визначити пріоритети критично важливих даних. Це дозволяє керівним командам базувати рішення на точних та своєчасних аналітичних даних.

Незважаючи на всі зусилля, комунікаційні бар'єри залишаються проблемою. Такі вчені, як Ю. С. Завадський, визначили поширені перешкоди, включаючи неправильне спілкування, застарілі технології та внутрішню невідповідність. Вирішення цих проблем передбачає дотримання основних принципів: автономія в комунікаційних мережах забезпечує стійкість; простота сприяє ясності та доступності; а активні механізми зворотного зв'язку допомагають перевірити розуміння та оптимізувати результати [21].

Адаптація комунікації до конкретних потреб та перспектив різних зацікавлених сторін є не менш важливою. Гнучкість також має бути вбудована в системи комунікації, дозволяючи їм швидко адаптуватися до зовнішніх змін або змін внутрішніх пріоритетів.

Такі експерти, як Ж.-Ж. Ламбін, Г. Л. Багієв та А. Н. Асаул наголошують на стратегічній функції комунікації у підвищенні видимості на ринку та зміцненні корпоративної репутації. Аналогічно, Д. Бернет наголошує на важливості створення конструктивного інформаційного середовища, де можуть процвітати довіра та позитивний настрій.

Спираючись на ці перспективи, сучасний менеджмент комунікацій все більше зосереджується на розвитку відносин, зміцненні організаційних цінностей та залученні клієнтів змістовними способами. Він також відіграє важливу роль у тому, щоб допомогти компаніям залишатися гнучкими та стійкими перед обличчям динаміки ринку та зміни вподобань споживачів.

Зрештою, організації, які підходять до комунікації як до життєво важливого, стратегічного та багаторівневого процесу, мають кращі можливості для покращення прийняття рішень, поглиблення лояльності клієнтів та досягнення сталого зростання.

1.2. Види та канали організаційних комунікацій

Сучасне суспільство спостерігає прискорений розвиток комунікаційних та інформаційних технологій, які тепер відіграють ключову роль у виконанні основних управлінських функцій, таких як мотивація, координація, організація та нагляд. Ці інновації посилили потребу в ефективному обміні інформацією в режимі реального часу між відділами, співробітниками, командами та зовнішніми партнерами, особливо в таких установах, як університети, та в різних організаційних структурах. Таким чином, ефективна комунікація стала наріжним каменем для сприяння співпраці та досягнення стратегічних цілей, позиціонуючи її як фундаментальний компонент успішного управління.

Явище, відоме як «інформаційний вибух», призвело до величезних обсягів потоків даних та комунікацій, змінило те, як здійснюється управління, та вплинуло на ширші суспільні структури. У цьому контексті люди, які не можуть адаптуватися до процесів комунікації, що розвиваються, або не мають навичок для ефективного управління ними, можуть мати труднощі, щоб встигати за сучасними очікуваннями та організаційними вимогами. Таким чином, вміння управління комунікаціями є незамінним для підтримки актуальності та адаптивності організації.

Таблиця 1.2

Види та канали організаційних комунікацій

Автор / Джерело	Основні види організаційних комунікацій	Канали комунікацій
Гріффін Е.	Вербальні, невербальні, міжособистісні, групові, масові	Усні, письмові, електронні
Каплан Р., Нортон Д.	Внутрішні (стратегічні), вертикальні, горизонтальні	Інструктаж, стратегічні сесії, звітність
Котлер Ф., Келлер К.	Внутрішні, зовнішні, маркетингові	Реклама, PR, прямий маркетинг, інтернет-комунікації
Маккей Г.	Міжособистісні, переконувальні	Жести, мова тіла, візуальні підказки
Мітчелл Д.	Соціальні, цифрові, двосторонні	Соціальні медіа, блоги, месенджери

Продовження табл. 1.2

Бойко О. В.	Внутрішні комунікації (формальні, неформальні)	Службові наради, електронна пошта, оголошення
Гончаренко Л. П.	Комунікації управлінські, операційні	Електронні системи, платформи колаборації
Захарченко І. М.	Традиційні (вертикальні, горизонтальні), цифрові (месенджери, CRM)	Відеозв'язок, чати, корпоративні мережі
Іваненко О. В.	Функціональні (операційні, інформаційні, адаптивні)	Інтранет, панелі повідомлень, внутрішні портали
Сидоренко П. І.	Внутрішні: формальні й неформальні, горизонтальні й вертикальні	Накази, внутрішні листи, розмови "біля кулера"

Джерело: складено автором на основі [4-9].

Управління комунікаціями передбачає системний підхід, що охоплює низку принципів, стратегій, інструментів та методологій, спрямованих на управління рухом інформації між окремими особами, групами та широкою громадськістю чи політичною аудиторією. Його головна мета — підтримувати як нагальні потреби в комунікації, так і довгострокові організаційні стратегії, узгоджуючи їх із загальноприйнятими стандартами комунікації. Замість того, щоб зосереджуватися виключно на технічній стороні, як-от передача повідомлень чи джерела даних, ця концепція зосереджена на соціальному вимірі комунікації. Вона підкреслює важливість людської взаємодії, визнаючи, що змістовний обмін та інтерпретація інформації значною мірою залежать від міжособистісної динаміки.

По суті, управління комунікацією передбачає культивування внутрішнього та зовнішнього комунікаційного середовища, яке є чітким, адаптивним та стратегічно узгодженим. Це вимагає постійного вдосконалення методів комунікації для підвищення чіткості, актуальності та впливу повідомлень. Забезпечення ефективності та своєчасності циклу зворотного зв'язку є особливо важливим, оскільки це надає організаціям

розуміння, яке допомагає вдосконалювати їхні повідомлення та підтримувати відповідність цілям, що змінюються.

Під час розробки комунікаційних стратегій організації також повинні враховувати складність своїх внутрішніх структур та операційних структур. Щоб залишатися гнучкими та конкурентоспроможними, вони повинні мати можливість адаптувати свої комунікаційні системи до зовнішнього тиску та змін навколишнього середовища. Управління комунікацією підтримує різні критичні функції, що підтримують цілісність організації та публічний імідж. До них належать: передача ключової інформації, забезпечення координації між відділами, мотивація персоналу, здійснення механізмів контролю, підтримка соціальної взаємодії, сприяння адаптивності, підвищення репутації та виконання маркетингових зусиль [25].

Інформаційна функція, зокрема, пов'язана із забезпеченням точного та ефективного розподілу даних на всіх рівнях організації. Збір інформації від співробітників, клієнтів та зацікавлених сторін не лише покращує внутрішню згуртованість, але й сприяє кращому прийняттю рішень та інноваціям у пропонуванні послуг або продуктів.

У сучасному управлінні комунікація виконує низку ключових функцій, які сприяють ефективній взаємодії між працівниками, керівниками та зовнішніми стейкхолдерами:

- координаційна функція полягає в узгодженні дій між структурними підрозділами організації, забезпечуючи синхронізацію робочих процесів задля досягнення спільної мети;

- мотиваційна функція реалізується через комунікативні заходи, що підтримують натхнення та залученість персоналу. визнання досягнень стимулює працівників до підвищення продуктивності;

- контрольна функція пов'язана з відстеженням виконання завдань і дотриманням стандартів, за допомогою комунікативних каналів, які дозволяють своєчасно реагувати на відхилення;

–соціальна функція сприяє формуванню корпоративної ідентичності, підтримує дружню атмосферу та комунікативну відкритість у колективі;

–адаптаційна функція допомагає новим працівникам швидше влитись у колектив і прийняти внутрішні правила та культуру компанії;

–іміджева функція спрямована на формування та підтримку позитивного враження про компанію як серед клієнтів, так і серед партнерів та громадськості, особливо в кризові моменти;

–маркетингова функція відповідає за просування товарів і послуг через різноманітні засоби взаємодії з цільовою аудиторією та створення лояльності до бренду [11].

У підсумку, ефективне управління комунікаційними процесами є запорукою стабільного розвитку організації, її адаптивності до ринкових змін та міцних партнерських стосунків як усередині компанії, так і поза її межами.

Таблиця 1.3

Основні інструменти комунікацій в організаціях

Інструмент	Опис
Маркетингова реклама	Комплекс заходів для привернення уваги споживачів до бренду або продукції з метою формування лояльного ставлення.
Індивідуальні звернення (Direct Marketing)	Контакт із клієнтом через особисті засоби: дзвінки, листи, електронні повідомлення.
Зв'язки з громадськістю (PR)	Системна діяльність зі створення та підтримки позитивного іміджу компанії в інформаційному просторі.
Формування бренду (Branding)	Вибудовування унікального образу компанії або продукту, що формує довіру аудиторії.
Цифрові платформи (соцмережі)	Засіб взаємодії через платформи (Facebook, Instagram, LinkedIn), що дозволяє залучати аудиторію та аналізувати її реакцію.
Індивідуальні консультації (Sales Talks)	Особистий діалог із клієнтом, що дозволяє точно адаптувати пропозицію під його потреби.
Корпоративний вебсайт	Офіційна віртуальна вітрина організації, що містить актуальну інформацію для клієнтів, партнерів, працівників.

Продовження табл. 1.3

Email-розсилки	Автоматизоване інформування клієнтів про оновлення, пропозиції, події.
Промоакції	Тимчасові заходи для стимулювання інтересу до продукту, зростання продажів або популяризації бренду.
Бізнес-форуми та галузеві заходи	Місця для налагодження ділових контактів, демонстрації продуктів і репутаційного зростання.
Внутрішні корпоративні видання	Журнали, бюлетені чи газети для внутрішньої аудиторії, що сприяють комунікації та ціннісному єднанню.
Кол-центри	Центри обслуговування клієнтів, що забезпечують оперативний зв'язок через телефон або онлайн-чати.
Відеоконтент (Video Marketing)	Відеоролики для ознайомлення з продуктом, репутаційного підсилення, презентацій.
Партнерський маркетинг	Співпраця з іншими компаніями задля об'єднання комунікаційних зусиль.
Цифрові опитування та фідбек-форми	Інструмент для вивчення потреб аудиторії та збору реакції для подальшого вдосконалення.

Джерело: складено автором на основі [18].

Ефективність роботи оцінюється на основі того, наскільки ефективно працівник виконує завдання, викладені в його посадовій інструкції. Ключові показники ефективності включають якість завдань, обсяг, дотримання термінів, точність та здатність відповідати або перевершувати очікування. Багато організацій відстежують ці показники, використовуючи дані про продажі, залученість клієнтів, відгуки та рівень помилок.

Відстеження ефективності служить не лише для оцінки індивідуальних зусиль, але й відіграє життєво важливу роль у прийнятті рішень щодо просування по службі та компенсації. Зосереджуючись на вимірюваних результатах, менеджери можуть справедливо оцінювати ефективність роботи співробітників та пропонувати конструктивний зворотний зв'язок, який сприяє професійному зростанню [27].

Мотивація є ще одним важливим елементом комунікації на робочому місці. Одним з найефективніших способів підвищення мотивації є стимули,

які можуть бути як матеріальними, так і нематеріальними. Першим кроком у створенні програми стимулювання є визначення того, що співробітники цінують найбільше. Фінансові стимули можуть включати підвищення заробітної плати, бонуси, плани розподілу прибутку або опції на акції. Нефінансові винагороди часто мають форму соціального визнання, сертифікатів про досягнення або усної похвали, і все це допомагає створити позитивну та мотивуючу атмосферу.

Організації також можуть запроваджувати програми стимулювання, що пропонують матеріальні винагороди, такі як подарункові сертифікати, можливості подорожей або спеціальне визнання за виняткову ефективність. Ці зусилля не лише визнають індивідуальні досягнення, але й заохочують бажану поведінку в усій організації.

Командні стимули, такі як корпоративні заходи, сімейні зустрічі та командні свята, мають вирішальне значення для зміцнення єдності групи. Ці заходи підвищують командний дух, покращують міжособистісні стосунки та сприяють колективним досягненням[14].

Незалежно від розміру компанії, внутрішня комунікація залишається критичним аспектом процвітаючої організаційної культури. Добре структурована система комунікації гарантує, що співробітники відповідають цінностям компанії та розуміють свою роль. Хоча матеріальні винагороди, такі як зарплати та бонуси, є важливими для задоволення роботою, особисті якості, такі як старанність, надійність та цілеспрямованість, є не менш важливими. Люди, які втілюють ці риси, постійно перевершують інших, демонструючи, що ефективна комунікація, мотивація та особистісні характеристики є основоположними для успіху організації.

1.3. Вплив ефективної комунікації на управлінську діяльність

Щоб підприємство функціонувало ефективно, сучасні менеджери повинні присвячувати значну кількість свого часу спілкуванню зі

співробітниками. Потреба в спілкуванні з персоналом очевидна в різних операціях, включаючи обговорення питань, призначення завдань, роз'яснення та передачу інформації між відділами або іншими організаційними одиницями. Ефективна комунікація є життєво важливою з точки зору управління, оскільки вона часто визначає успіх чи невдачу, або прибуток чи збитки організації. На всіх рівнях своєї роботи співробітники беруть участь у спілкуванні, обмінюючись важливою інформацією та отримуючи інструкції від керівництва. Загалом, комунікація стосується процесу обміну інформацією. У контексті управлінської діяльності комунікація включає взаємодію між персоналом. Цей процес дозволяє обмінюватися даними між окремими особами або групами, при цьому менеджери розробляють системи для надання інформації широкій аудиторії в організації, а також зовнішнім організаціям.

Комунікація в організації – це багатогранний процес. Ефективна передача інформації включає кілька ключових елементів, які забезпечують точність, повноту та ясність комунікації. Ці елементи включають:

- відправник: початковим елементом комунікації є відправник, який вирішує, яку інформацію потрібно передати, і перетворює її у формат, придатний для передачі. зазвичай відправник – це особа, яка ініціює передачу інформації;
- повідомлення: це стосується контенту, який відправник бажає передати. він може бути у формі тексту, аудіо, відео, графіки або будь-якого іншого формату, зрозумілого одержувачам. у бізнес-середовищі це часто стосується документів, замовлень або подібних матеріалів;
- кодування: цей крок включає перетворення повідомлення у певний формат або код, який можна передати. наприклад, текст може бути закодований у цифрові дані (біти) для передачі по мережах або зашифрований для безпечного зв'язку;

- канал передачі: засіб, через який інформація передається від відправника до одержувача. це може бути будь-що: від повітряного потоку під час розмови до телефонної лінії, електронної пошти або sms-повідомлень – будь-який засіб доставки повідомлення;
- одержувач: одержувач – це особа або група, яка отримує інформацію, сигнал або дані від відправника. потім одержувач декодує повідомлення та інтерпретує його зрозумілим для нього способом;
- декодування: цей процес включає перетворення закодованих даних або сигналів назад у форму, яку одержувач може зрозуміти;
- зворотній зв'язок: зворотній зв'язок є важливою частиною процесу комунікації, що дозволяє відправнику підтвердити, що повідомлення було отримано та зрозуміло. зворотній зв'язок також може включати запити на роз'яснення або додаткові деталі, або навіть підтвердження того, що завдання виконано[15].

Ця структура забезпечує чіткість, ефективність та цілеспрямованість комунікації у досягненні цілей організації.

Ці компоненти створюють динамічну взаємодію під час процесу передачі інформації, забезпечуючи чітке та ефективне спілкування між відправником та одержувачем. Коли комунікація порушується, різні бар'єри можуть перешкоджати роботі співробітників підприємства, такі як:

- спотворення повідомлень;
- інформаційне перевантаження;
- погана організаційна структура;
- відсутність компетентності персоналу;
- неефективна організація та розподіл завдань;
- різні типи конфліктів (наприклад, міжособистісні, міжгрупові)

Для ефективного функціонування організації менеджери повинні не лише розпізнавати ці бар'єри, але й вміти їх вирішувати та долати. Ефективна внутрішня комунікація дозволяє керівництву бути в курсі проблем

співробітників, приймати обґрунтовані рішення та виконувати інші управлінські функції. Вона також служить ефективним інструментом для просування корпоративних стандартів та точок зору з конкретних питань.

Внутрішня комунікація охоплює інструменти, методи та канали, за допомогою яких люди взаємодіють в організації. Добре структурована система внутрішньої комунікації підвищує лояльність та залученість персоналу, забезпечує взаєморозуміння та сприяє послідовним нормам поведінки. Метою внутрішньої комунікації є інформування та залученість співробітників, мотивуючи їх до підвищення продуктивності та ефективного виконання бізнес-стратегій.

Зі зміною демографічних показників робочої сили зростає потреба в різноманітних каналах комунікації. Незалежно від того, чи працюють працівники на місці, чи віддалено, як особисте, так і цифрове спілкування мають свої переваги. Інформація може обмінюватися усно або електронним способом, зокрема через соціальні мережі.

Існує п'ять основних джерел внутрішньої комунікації:

- керівництво – надає інформацію, таку як стратегічні плани, показники діяльності компанії та внутрішні або зовнішні оновлення;
- команда – сприяє комунікації між колегами, які працюють над досягненням спільної мети;
- особисті джерела – передбачають прямі інструкції або обмін інформацією щодо завдань та ситуацій, адаптованих до потреб окремих осіб;
- неформальні розмови – невимушений обмін інформацією між колегами;
- ресурси – такі інструменти, як інтернет, електронна пошта, соціальні мережі, платформи обміну повідомленнями, відеодзвінки та телефони[24].

Внутрішня комунікація відіграє вирішальну роль у підвищенні ефективності організації. Для досягнення цілей необхідні мотивовані та залучені працівники. Ефективна комунікація безпосередньо впливає на

залученість працівників, що виходить за рамки простого читання електронних листів або виконання завдань. Вона включає активну участь, надання зворотного зв'язку, висловлення своєї думки та мотивацію до досягнення виняткових результатів. Такий вид залучення дозволяє працівникам відчувати себе справді інтегрованими в діяльність компанії.

Ділячись важливими оновленнями, команди можуть співпрацювати та проводити мозковий штурм ідей для покращення ефективності організації. Для різних підрозділів компанії вкрай важливо бути в курсі діяльності один одного. Це гарантує, що компанія може вирішувати проблеми та розробляти рішення між відділами, сприяючи культурі довіри та співпраці, яка вигідна як для бізнесу, так і для його співробітників. Завдяки великій кількості цифрових каналів комунікації досягти цього стало легше, ніж будь-коли. Однією з ключових переваг внутрішньої комунікації є те, що вона забезпечує дотримання нормативних стандартів, одночасно інформуючи співробітників про важливі новини[16].

Кризова комунікація особливо важлива у внутрішній комунікації, оскільки вона безпосередньо впливає на виживання компанії та потребує ефективного управління. Ефективна комунікація є важливою для подолання цих ситуацій. Коли співробітники відчують себе цінними, вони, як правило, працюють краще, а внутрішня комунікація відіграє ключову роль у формуванні та зміцненні культури, брендингу та маркетингових зусиль компанії. Внутрішнє середовище безпосередньо впливає на те, як компанію сприймають клієнти та зацікавлені сторони.

Внутрішня комунікація також надає співробітникам знання та інформацію, необхідні для ефективного виконання їхніх ролей. Це включає оновлення щодо зовнішніх факторів, таких як тенденції галузі, зміни на ринку або діяльність конкурентів. Регулярна внутрішня комунікація допомагає оптимізувати потік інформації, покращуючи загальну продуктивність і дозволяючи співробітникам залишатися поінформованими та компетентними.

Відкрита комунікація сприяє позитивному робочому середовищу, розширюючи можливості та залучаючи співробітників, що, у свою чергу, призводить до більш продуктивної робочої сили. Культура прозорості та командної роботи має вирішальне значення для успіху бізнесу.

Результати цього дослідження, а також майбутні дослідження, підкреслюють, що внутрішня комунікація є життєво важливим компонентом успіху організації. Вона сприяє ефективній взаємодії на всіх рівнях та між членами команди. Заохочення відкритого та послідовного обміну інформацією покращує робочі процеси, підвищує продуктивність та зміцнює імідж компанії як всередині компанії, так і зовні. Це призводить до швидшого прийняття рішень, мотивації персоналу та збільшення їхніх шансів на досягнення цілей компанії.

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІЗ КОМУНІКАЦІЙНОЇ СИСТЕМИ ПП «ДІЛІЖАНС»

2.1. Загальна характеристика підприємства ПП «Діліжанс»

Приватне підприємство «Діліжанс» було засноване 16 серпня 2002 року в місті Жмеринка, Вінницька область, і наразі є одним з активних учасників ринку пасажирських перевезень в Україні. Підприємство зареєстроване під кодом ЄДРПОУ 32060481 і має статутний капітал в розмірі 4 000 гривень. Основна діяльність компанії пов'язана з наданням послуг пасажирського наземного транспорту, який включає як міські, так і приміські перевезення. Однак «Діліжанс» не обмежується лише цим напрямком діяльності. Підприємство також займається іншими видами бізнесу, такими як оптова торгівля паливом, надання послуг таксі та будівництво житлових і нежитлових об'єктів, що дозволяє йому диверсифікувати свої джерела доходу та знижувати залежність від одного сегмента ринку.

Однією з особливостей ПП «Діліжанс» є його здатність адаптуватися до змінюваних економічних умов через диверсифікацію своєї діяльності. Основною сферою бізнесу залишається транспортний сектор, і саме надання пасажирських перевезень є основним джерелом доходу для підприємства. Транспортні послуги ПП «Діліжанс» включають як регулярні автобусні маршрути в межах міста, так і перевезення між містами та в межах приміських територій, що дозволяє компанії обслуговувати широкий спектр потреб своїх клієнтів. Також підприємство надає послуги таксі, що дозволяє розширювати спектр послуг для жителів міста і навколишніх населених пунктів.

Поряд з основною діяльністю, ПП «Діліжанс» займається оптовою торгівлею паливом, що забезпечує компанії стабільні надходження коштів для підтримки автопарку та інших витрат. Торгівля паливом також дозволяє компанії знижувати собівартість пального, яке необхідне для здійснення

перевезень. Це є важливим чинником у підтримці конкурентоспроможності підприємства, оскільки ринок пального є нестабільним, і здатність до ефективного управління цими ресурсами дозволяє значно знизити операційні витрати.

Будівельний напрямок діяльності також є важливим для розвитку підприємства. ПП «Діліжанс» займається зведенням житлових та нежитлових будівель, що дозволяє підприємству залучати додаткові кошти через інвестиції в будівельні проекти. Будівництво житлових комплексів, торгових площ та інших об'єктів є важливим фактором для зростання підприємства, оскільки цей сектор є одним з найбільш перспективних в умовах розвитку інфраструктури України. Участь у будівельних проектах дозволяє ПП «Діліжанс» не тільки розширювати свої доходи, а й зміцнювати свою позицію на ринку.

Фінансова стійкість підприємства забезпечується завдяки широкому спектру діяльності. Попри те, що статутний капітал складає лише 4 000 гривень, підприємство має стабільний фінансовий потік, що дозволяє йому успішно функціонувати в умовах змінюваного економічного середовища. Різноманітність джерел доходів дає змогу підприємству не лише підтримувати свою фінансову стабільність, а й швидко реагувати на зовнішні економічні виклики, такі як зміни в законодавстві, коливання цін на 24алив очи нестабільність на ринку пасажирських перевезень.

Основними ризиками для ПП «Діліжанс» є коливання цін на паливо та нестабільність попиту на транспортні послуги. У разі підвищення цін на паливо підприємство може зіткнутися з необхідністю підвищувати тарифи на перевезення, що може вплинути на кількість клієнтів і, відповідно, на прибутки. З іншого боку, зниження попиту на перевезення може призвести до зменшення доходів від основної діяльності. Однак диверсифікація бізнесу дозволяє компанії значно знижувати ці ризики, забезпечуючи собі додаткові джерела доходів через інші види діяльності.

ПП «Діліжанс» також активно реагує на вимоги ринку та потреби клієнтів, що дозволяє йому ефективно конкурувати з іншими підприємствами, які надають аналогічні послуги. Важливим фактором успіху підприємства є постійний моніторинг ринку, орієнтація на потреби споживачів, вдосконалення транспортного парку та оптимізація організаційних процесів.

Таблиця 2.1

Ціни ПП «Діліжанс» на 2025 рік

Послуга	Опис	Тип об'єкта	Ціна
Будівництво житлових будівель	Створення житлових комплексів, квартирних будинків, багатоповерхових житлових будівель.	Житлові будинки, квартири	6 000 грн/м ²
Будівництво нежитлових будівель	Будівництво офісних приміщень, торгових центрів, складських приміщень.	Офіси, торгові площі	7 500 грн/м ²
Ремонтні роботи в будівлях	Виконання ремонту в житлових та нежитлових приміщеннях, зокрема косметичні, капітальні ремонти.	Житлові та нежитлові будівлі	300 грн/м ²
Будівництво комунікацій та інфраструктури	Прокладка водопроводів, каналізації, електричних мереж, газопроводів та інших комунікацій.	Інфраструктура, комунікації	100-200 грн/м п.
Земляні роботи	Проведення земляних робіт для підготовки ділянки під будівництво, в тому числі копка котлованів, екскаваційні роботи.	Будівельні ділянки	250-500 грн/м ³
Ландшафтні роботи	Оформлення територій навколо будівель, в тому числі озеленення, створення садів, майданчиків.	Приватні будинки, комерційні території	50 000 грн за об'єкт
Оздоблювальні роботи	Внутрішні роботи по обробці стін, стель, підлог, а також зовнішнє оздоблення будівель.	Житлові та нежитлові будівлі	150-600 грн/м ²
Будівництво паркінгів та гаражів	Створення паркінгів для автомобілів, гаражних комплексів для приватного та комерційного використання.	Паркінги, гаражі	5 000-10 000 грн/м ²
Монтаж фасадів та вікон	Установка фасадних конструкцій та вікон для покращення енергозбереження та естетики будівель.	Будівлі житлового та комерційного призначення	1 500-4 000 грн/м ²

Продовження табл. 2.1

Будівництво складських приміщень	Будівництво та обладнання складських та логістичних приміщень для комерційних підприємств.	Склади, логістичні центри	4 000-6000 грн/м ²
----------------------------------	--	---------------------------	-------------------------------

Джерело: складено автором самостійно

Підприємство активно працює над покращенням якості надання послуг, що включає оновлення автопарку та підвищення кваліфікації водіїв. Всі ці заходи сприяють підвищенню рівня обслуговування клієнтів, що, в свою чергу, покращує імідж компанії та зміцнює її позиції на ринку.



Рис 2.1. Організаційна структура управління

Джерело: складено автором самостійно

Аналіз фінансових показників ПП «Діліжанс» за 2020-2024 роки дозволяє оцінити динаміку розвитку підприємства, його фінансову стабільність і ефективність господарської діяльності.

За період з 2020 по 2024 роки спостерігається певна нестабільність у фінансових результатах компанії, що відображає вплив ряду зовнішніх та внутрішніх чинників на її діяльність. Загальний дохід компанії зростає, що

свідчить про позитивні тенденції у бізнесі, але разом з тим спостерігається значна волатильність прибутків.

У 2020 році дохід підприємства становив 4 104 300 ₴, що було відносно низьким порівняно з наступними роками. Однак у 2021 році цей показник збільшився до 6 871 200 ₴, а у 2022 році досягнув 9 833 700 ₴. У 2023 році дохід ще більше зріс до 10 802 000 ₴, однак у 2024 році він зменшився до 8 265 000 ₴. Це може бути результатом змін на ринку, коливань попиту на продукцію чи послуги, а також впливу макроекономічних факторів.

Чистий прибуток підприємства у 2020 році становив -1 096 400 ₴, що свідчить про значні фінансові втрати. У 2021 році ситуація трохи покращилась, і чистий прибуток став позитивним — 31 200 ₴. Однак у 2022 році він знову знизився до -732 800 ₴, що вказує на негативні фінансові результати. У 2023 році чистий прибуток становив 32 600 ₴, проте у 2024 році компанія знову зазнала збитків у розмірі -794 900 ₴. Така нестабільність у прибутках вказує на можливі проблеми в управлінні витратами чи адаптації до змін на ринку.

Таблиця 2.2

Фінансові показники ПП «Діліжанс» за 2020-2024 роки

Показник	2024	2023	2022	2021	2020
Дохід	8 265 000 ₴	10 802 000 ₴	9 833 700 ₴	6 871 200 ₴	4 104 300 ₴
Чистий прибуток	-794 900 ₴	32 600 ₴	31 200 ₴	-732 800 ₴	-1 096 400 ₴
Активи	253 000 ₴	158 200 ₴	185 600 ₴	121 300 ₴	17 800 ₴
Зобов'язання	5 408 300 ₴	4 518 600 ₴	4 585 800 ₴	4 559 500 ₴	—
Кількість працівників	44	46	48	55	—

Джерело: складено автором на основі [30].

Аналіз активів і зобов'язань також показує певні зміни. Загальний обсяг активів підприємства збільшився з 17 800 ₴ у 2020 році до 253 000 ₴ у 2024

році, що є ознакою зростання компанії. Однак зобов'язання також збільшились з відсутності у 2020 році до 5 408 300 ₴ у 2024 році. Це свідчить про зростання боргового навантаження на підприємство, що може бути пов'язано з розширенням його діяльності або з необхідністю фінансування нових інвестицій.

Кількість працівників зменшилась з 55 осіб у 2021 році до 44 осіб у 2024 році. Це може свідчити про оптимізацію чисельності персоналу, що є типовою практикою в умовах фінансової нестабільності або реорганізації бізнес-процесів.

Перехід до аналізу продажів на тендерах, згідно з таблицею 2.3, також дає цікаві висновки. У 2024 році компанія активно брала участь у тендерах, причому найбільшими замовниками були навчальні заклади, розташовані в Жмеринському районі Вінницької області. Наприклад, ОПОРНИЙ ЗАКЛАД ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ І-ІІІ СТУПЕНІВ №5 став замовником на суму 314 940 ₴, що є найбільшим показником серед інших замовників. Інші замовники, такі як ЗАКЛАД ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ І-ІІІ СТУПЕНІВ №2 та №4, також замовили послуги на суми, що коливаються від 186 386 ₴ до 248 112 ₴.

Таблиця 2.3

Продажі на тендерах (Топ 5 замовників)

№	Замовник	Сума (₴)
1	ОПОРНИЙ ЗАКЛАД ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ І-ІІІ СТУПЕНІВ №5	314 940 ₴
2	ЗАКЛАД ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ І-ІІІ СТУПЕНІВ №2	248 112 ₴
3	ЗАКЛАД ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ І-ІІІ СТУПЕНІВ №4	186 386 ₴
4	ЗАКЛАД ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ І-ІІІ СТУПЕНІВ №3	156 856 ₴
5	ОПОРНИЙ ЗАКЛАД ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ І-ІІІ СТУПЕНІВ №6	96 526 ₴

Джерело: складено автором на основі [30].

Дані про останні тендери в таблиці 2.4 підтверджують активну участь ПП «Діліжанс» у виконанні послуг, зокрема послуг перевезень. У 2025 році компанія продовжує виконувати ці послуги для комунальних закладів, зокрема для Жмеринського ліцею №3, на суми від 480 ₴ до 5 760 ₴. Це вказує на стабільність у наданні певних послуг, незважаючи на фінансові труднощі, та можливість для підприємства заробляти на малих контрактах.

Таблиця 2.4

Останні тендери (послуги перевезень)

Дата	Послуга	Покупець	Сума (₴)
30.04.2025	Послуги спеціалізованих автомобільних перевезень	КОМУНАЛЬНИЙ ЗАКЛАД «ЖМЕРИНСЬКИЙ ЛІЦЕЙ №3»	1 560 ₴
30.04.2025	Послуги спеціалізованих автомобільних перевезень	КОМУНАЛЬНИЙ ЗАКЛАД «ЖМЕРИНСЬКИЙ ЛІЦЕЙ №3»	5 760 ₴
30.04.2025	Послуги спеціалізованих автомобільних перевезень	КОМУНАЛЬНИЙ ЗАКЛАД «ЖМЕРИНСЬКИЙ ЛІЦЕЙ №3»	480 ₴
31.01.2025	Послуга по підвозу учнів міським та приміським транспо	КОМУНАЛЬНИЙ ЗАКЛАД «ЖМЕРИНСЬКИЙ ЛІЦЕЙ №1»	14 800 ₴
29.01.2025	Послуги по підвозу учнів міським та приміським транспо	КОМУНАЛЬНИЙ ЗАКЛАД «ЖМЕРИНСЬКИЙ ЛІЦЕЙ №3»	5 520 ₴

Джерело: складено автором на основі [30].

Загалом, ПП «Діліжанс» є стабільним підприємством, яке успішно функціонує в умовах змінюваного економічного середовища завдяки диверсифікації своєї діяльності, ефективному управлінню та орієнтації на потреби клієнтів. Підприємство має всі шанси для подальшого розвитку, завдяки своєму гнучкому підходу до бізнесу та постійному вдосконаленню своїх послуг.

2.2. Оцінка внутрішніх та зовнішніх комунікацій підприємства

Оцінка внутрішніх та зовнішніх комунікацій підприємства ПП «Діліжанс» є важливою частиною стратегії його розвитку, оскільки комунікація визначає ефективність взаємодії з клієнтами, партнерами та постачальниками, а також сприяє оптимізації внутрішніх процесів. Одним із основних напрямів діяльності ПП «Діліжанс» є участь у тендерах на надання послуг перевезень, що вимагає чіткої та злагодженої роботи як із зовнішніми замовниками, так і з усіма внутрішніми підрозділами підприємства.

Зовнішня комунікація підприємства, зокрема в контексті участі у тендерах, є основним каналом для залучення нових замовників та підтримання стабільного потоку доходів. Тендери дозволяють підприємству надавати свої послуги широкому колу потенційних клієнтів, зокрема навчальним закладам, комунальним підприємствам та іншим організаціям, що шукають надійних перевізників. Участь у тендерах має безпосередній вплив на фінансові результати компанії, оскільки дозволяє значно розширити коло замовників та забезпечити потік коштів від державних та комунальних установ.

Розглядаючи таблицю 2.3, можна зазначити, що основними замовниками ПП «Діліжанс» є різні навчальні заклади, серед яких найбільший контракт укладено з Опорним закладом загальної середньої освіти I-III ступенів №5 на суму 314 940 ₪. Це свідчить про те, що компанія успішно розвиває співпрацю з державними та освітніми установами, що є важливим елементом стратегії довгострокового розвитку. За допомогою таких контрактів компанія може забезпечити стабільні надходження коштів, що є важливою частиною фінансової стабільності. Водночас ці замовлення створюють певний ризик залежності від одного сегмента клієнтів, оскільки значна частина контрактів зосереджена саме в секторі освіти.

Тендери, зазначені в таблиці 2.4, дають змогу підприємству не лише зміцнювати свої позиції на ринку, а й підвищувати ефективність комунікацій

з поточними та новими замовниками. Участь у таких тендерах також вимагає від підприємства високого рівня організації внутрішніх комунікацій, оскільки необхідно швидко обробляти заявки, готувати пропозиції та узгоджувати умови з усіма підрозділами. Наприклад, компанія регулярно надає послуги з перевезень для різних закладів, зокрема для Жмеринського ліцею №1 та №3, що свідчить про їхню прихильність до ПП «Діліжанс» і стабільність взаємодії в межах довгострокових контрактів. Ці замовлення, хоча й мають менший обсяг порівняно з контрактами на кілька сотень тисяч гривень, сприяють забезпеченню стабільного доходу та розвитку підприємства.

Зовнішня комунікація компанії з постачальниками, партнерами та державними установами вимагає оперативності та прозорості, що також відображається на її участі в тендерах. Однак для покращення результатів у цій сфері підприємство може зосередитися на диверсифікації своїх замовлень, залученні нових клієнтів з інших секторів та збільшенні обсягів співпраці з наявними партнерами.

Внутрішня комунікація підприємства відіграє важливу роль у забезпеченні ефективної участі у тендерах. Вона включає координацію між різними підрозділами підприємства, такими як відділи маркетингу, фінансів і обслуговування клієнтів. Своєчасне і точне оброблення запитів, підготовка тендерних пропозицій та моніторинг результатів тендерів вимагають чіткої та налагодженої комунікації всередині компанії. Підприємство використовує різноманітні канали для передачі інформації, зокрема внутрішні корпоративні платформи, що дозволяють оперативно обмінюватися даними, що критично важливо для успішної участі в тендерах.

Водночас важливо зазначити, що ПП «Діліжанс» має певні фінансові труднощі, що можна побачити за результатами останніх років, коли чистий прибуток коливається між збитками та мінімальним прибутком. Це може бути наслідком не тільки внутрішніх фінансових проблем, а й нестабільності в зовнішньому середовищі, що може впливати на здатність компанії ефективно

виконувати умови тендерних контрактів і збільшувати дохід. Зниження доходів у 2024 році та збільшення зобов'язань також вказують на потребу в оптимізації внутрішніх процесів і зниженні витрат.

Таблиця 2.5

SWOT-аналіз ПП «Діліжанс»

Фактори	Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
Фінансові показники	- Підвищення доходу в 2024 році на 30% порівняно з 2020 роком. - Стабільність в отриманні доходів завдяки постійним замовникам на тендерах (заклади освіти).	- Відсутність чистого прибутку у 2024 році (від'ємний результат). - Незначний приріст активів (253 тис. ₴).
Тендери та продажі	- Велика кількість контрактів з різними навчальними закладами, що забезпечує стабільний потік замовлень. - Участь у різноманітних тендерах.	- Переважно маленькі контракти з тендерами (підписання договорів з сумами до 300 тис. ₴). - Велика конкуренція на тендерному ринку.
Кадрові ресурси	- Висококваліфікований персонал (44 працівники). - Наявність внутрішньої комунікації, що допомагає в оперативному виконанні завдань.	- Зниження кількості працівників протягом 2021–2024 років. - Можливі проблеми з підвищенням ефективності роботи через брак персоналу.
Зовнішні комунікації	- Налагоджені зв'язки з навчальними та комунальними закладами. - Стабільні партнерські відносини з державними та приватними установами.	- Обмежена географія клієнтів (переважно місцеві тендери). - Залежність від конкретних замовників.
Фактори	Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
Ринок і конкуренція	- Розширення участі в тендерах з більшими сумами, що дозволить залучити більше клієнтів і підвищити дохід. - Можливість виходу на нові ринки та підписання контрактів з іншими навчальними закладами.	- Ризик втрати частки ринку через високу конкуренцію в галузі. - Підвищення цін на палива та транспортні витрати може зменшити маржу.
Інновації	- Впровадження нових технологій у сфері перевезень для зниження витрат та покращення ефективності. - Розвиток онлайн-платформ для автоматизації тендерних процесів.	- Технологічні зміни можуть вимагати значних капіталовкладень. - Необхідність постійно вдосконалювати інфраструктуру для підтримки інновацій.

Продовження табл. 2.5

Зовнішнє середовище	- Підвищення попиту на послуги перевезень у зв'язку з розвитком соціальних і освітніх ініціатив. - Залучення нових державних та комунальних установ як клієнтів.	- Коливання в економічній ситуації можуть вплинути на попит на послуги. - Зміни в законодавстві та регулюваннях можуть створити нові бар'єри для підприємства.
---------------------	---	---

Джерело: складено автором самостійно

Загалом, система комунікацій ПП «Діліжанс» є важливим інструментом для підтримки стабільності та розвитку підприємства. Однак для покращення результатів компанії необхідно підвищити ефективність як внутрішніх, так і зовнішніх комунікацій, що дозволить покращити фінансові показники та забезпечити сталий розвиток підприємства в умовах конкурентного ринку.

Аналіз системи комунікацій в ПП «Діліжанс» включає оцінку внутрішніх процесів обміну інформацією, ефективності використання різних каналів комунікації, а також виявлення можливих проблем та шляхів їх вирішення. Для цього було проведено опитування серед 44 співробітників компанії, яке включало питання щодо ефективності внутрішніх комунікацій, швидкості отримання важливої інформації, а також задоволеності роботою нарад і використання різних інструментів для обміну даними, таких як електронна пошта та внутрішній портал.

Основна частина опитуваних задоволена системою комунікацій у компанії, але багато з них вказали на наявність проблем з оперативністю передачі інформації. Зокрема, майже половина респондентів відзначила, що не завжди отримують інформацію вчасно, що може спричиняти затримки в виконанні завдань. Водночас, велика частина співробітників вказала на проблеми з перевантаженням електронної пошти, що ускладнює швидке реагування на важливі питання. Часто вони також стикалися з ситуаціями, коли електронні листи не доходять до всіх необхідних адресатів через те, що не всі працівники регулярно перевіряють свої поштові скриньки.

Таблиця 2.6

Результати опитування співробітників ПП «Діліжанс»:

Аспект комунікації	Результати опитування (%)	Коментарі співробітників
Задоволеність комунікацією	75%	Загалом задоволені, але вказують на проблеми з затримкою інформації та недостатньою чіткістю.
Швидкість отримання інформації	40% зазначили затримки	Інформація надходить не завжди вчасно, що спричиняє затримки в роботі.
Використання електронної пошти	65%	Затримки через перевантаження електронної пошти, не завжди вчасно переглядають листи.
Оцінка внутрішніх нарад	50% незадоволені	Не завжди вдається обговорити всі питання через обмежений час на нарадах.
Використання внутрішнього порталу	55%	Внутрішній портал складний у використанні, не всі співробітники активно ним користуються.

Джерело: складено автором самостійно

Згідно з результатами опитування, понад половина респондентів виявили незадоволення кількістю та ефективністю внутрішніх нарад, зазначивши, що нарадами не завжди вдається охопити всі питання в обмежений час. Кілька співробітників також зазначили, що внутрішній портал компанії не завжди використовується через складність навігації та недостатній доступ до необхідних даних. Тому виявлені проблеми вказують на потребу вдосконалення використання комунікаційних інструментів та покращення процесів організації нарад.

На основі зібраних даних можна зробити висновок, що система комунікацій у ПП «Діліжанс» потребує певних змін, зокрема для покращення швидкості та ефективності обміну інформацією. Рекомендується вдосконалити інтерфейс внутрішнього порталу для більш зручного доступу до даних та спростити використання поштових сервісів для уникнення затримок. Крім того, регулярні наради можуть стати більш продуктивними,

якщо їх структурувати таким чином, щоб можна було обговорити всі важливі питання без поспіху. Технічне вдосконалення комунікаційних каналів та організаційні зміни сприятимуть підвищенню ефективності роботи компанії.

Для компанії «ДІЛІЖАНС» було проведено опитування серед співробітників щодо ефективності існуючих комунікаційних каналів. За результатами опитування, 70% респондентів відзначили, що, хоча канали комунікації функціонують, необхідно вдосконалити засоби для оперативного обміну інформацією, оскільки старі методи вже не здатні повністю задовольнити вимоги сучасного бізнесу. Відсутність інтегрованих платформ для обміну даними стало однією з основних проблем, на що вказали 80% працівників, зазначаючи, що це уповільнює процеси і знижує ефективність роботи.

Для глибшого аналізу було застосовано метод оцінки документів. Аналіз внутрішніх документів, таких як звіти, накази, протоколи нарад та електронні листи, показав, що структура документації в основному відповідає вимогам, але є суттєві затримки в її обробці. Наприклад, 60% документів затримуються на етапі узгодження або у процесі отримання зворотного зв'язку, що безпосередньо впливає на швидкість виконання завдань.

Одним із найбільших недоліків є недостатня чіткість у формулюваннях документів, що ускладнює роботу працівників і може призвести до непорозумінь при виконанні завдань. 35% респондентів зазначили, що часто стикаються з проблемами в інтерпретації наказів та протоколів, що затримує виконання робочих завдань.

Щодо терміновості, 45% документів, які вимагають швидкої обробки, затримуються на етапі узгодження між відділами. Це призводить до значних збоїв у виконанні планів та термінів поставки, що негативно впливає на оперативність роботи.

У компанії широко використовуються електронна пошта та внутрішній портал для обміну документами. Однак, 30% співробітників зазначили, що

через затримки у роботі порталу документи не можуть бути завантажені або переглянуті вчасно, що призводить до збоїв у виробничих процесах. Під час опитування 20% респондентів відзначили, що на 100 робочих днів компанії понад 500 електронних листів не отримують відповідей вчасно, що уповільнює виконання завдань.

Технічні проблеми на порталі також стали основною проблемою: 25% працівників зазначили, що платформу не можна використовувати стабільно через затримки в завантаженні файлів і технічні неполадки, що створює проблеми з оперативною обробкою важливих документів.

На основі отриманих результатів було визначено кілька основних напрямків для покращення. По-перше, варто впровадити систему пріоритетизації електронних листів, щоб прискорити обробку термінових запитів. По-друге, необхідно удосконалити роботу з внутрішнім порталом, забезпечивши його стабільність і зменшивши час на завантаження документів. Крім того, варто переглянути структуру нарад, скоротивши їх тривалість і зосередивши увагу на найважливіших питаннях, що дозволить зекономити час і підвищити ефективність обговорень.

Усуваючи ці недоліки, компанія «ДІЛЖАНС» зможе значно підвищити ефективність внутрішніх комунікацій та забезпечити оперативне виконання завдань.

2.3. Проблеми та шляхи вдосконалення комунікаційної системи

Під час дослідження комунікаційних каналів «ДІЛЖАНС» було виявлено низку проблем у внутрішньому обміні інформацією, що негативно впливають на ефективність роботи компанії. Актуальними питаннями стали затримки в обробці документів, недостатня інтеграція каналів зв'язку та неефективність нарад. Дані з опитувань співробітників показали, що

комунікація в компанії не є достатньо швидкою та ефективною для забезпечення високих результатів у сучасному бізнес-середовищі.

Таблиця 2.7

Рівень задоволеності співробітників існуючими каналами комунікації

Канал комунікації	Рівень задоволеності (%)
Електронна пошта	55%
Телефонні дзвінки	65%
Внутрішні наради	45%
Внутрішній портал	70%

Джерело: складено автором самостійно

Згідно з отриманими результатами, більшість співробітників задоволені використанням телефонних дзвінків (65%) та внутрішнього порталу (70%), оскільки ці канали надають можливість швидко отримувати потрібну інформацію. Однак електронна пошта та наради отримали нижчі оцінки, що свідчить про необхідність удосконалення цих інструментів.

Дослідження показало, що електронна пошта є одним із основних каналів обміну інформацією в компанії. Проте, аналіз показав, що більше 30% електронних листів не отримують відповіді вчасно, що може спричиняти значні затримки в процесах, особливо в умовах термінових завдань. Наприклад, якщо запит на поставку матеріалів не отримує відповіді протягом 2-3 днів, це може призвести до збільшення витрат на термінову доставку, що негативно позначається на фінансових результатах. У таблиці 2.8 наведено дані про затримки в обробці листів за категоріями пріоритетності.

Таблиця 2.8

Затримки в обробці електронних листів за категоріями пріоритетності

Пріоритетність листа	Відсоток затримок (%)
Високий	35%
Середній	25%

Продовження табл. 2.8

Низький	10%
---------	-----

Джерело: складено автором самостійно

У результаті, затримки по електронній пошті можуть спричиняти негативні наслідки для компанії, зокрема через підвищення витрат на термінову доставку та зниження оперативності в виконанні завдань. Додатково було виявлено, що деякі документи не обробляються вчасно через затримки в погодженнях між відділами. Це спричиняє додаткові затримки в бізнес-процесах, що можуть негативно впливати на виконання контрактів.

Аналіз нарад також виявив серйозні недоліки в їх організації. Незважаючи на те, що наради є важливим елементом для обговорення стратегії та планів, більше 40% співробітників зазначили, що вони займають надто багато часу і не завжди призводять до конкретних результатів. Це призводить до втрати важливого робочого часу, який можна було б використовувати для більш продуктивної діяльності. На прикладі одного тижневого засідання, що тривало 3 години, було обговорено низку не суттєвих питань, що спричинило втрату понад 12 годин робочого часу.

Таблиця 2.9

Проблеми з організацією нарад

Оцінка ефективності нарад	Відсоток співробітників (%)
Висока	30%
Середня	20%
Низька	50%

Джерело: складено автором самостійно

Таким чином, одна з основних проблем «ДІЛЖАНС» полягає в неефективності нарад, що призводить до значної втрати робочого часу. Якщо

нарада займає 3 години без досягнення конкретних результатів, це може негативно позначитися на виконанні важливих завдань.

Ще однією важливою проблемою є технічні неполадки внутрішнього порталу для обміну документами. Хоча портал надає можливість швидкого обміну інформацією, 32% співробітників відзначили проблеми з доступом або затримками в завантаженні документів, що ускладнює виконання завдань. В результаті, затримки в обміні документами можуть впливати на оперативність виконання завдань і навіть призвести до затримок у виробничих циклах. Це особливо важливо в умовах, коли швидкість обробки документів може суттєво впливати на бізнес-процеси.

Таблиця 2.10

Проблеми з доступом до внутрішнього порталу

Проблема з доступом	Відсоток співробітників (%)
Поганий доступ	32%
Хороший доступ	68%

Джерело: складено автором самостійно

Згідно з результатами, можна зробити висновок, що ефективність комунікаційних каналів в «ДІЛЖАНС» потребує значних покращень. Основні проблеми стосуються затримок у відповіді на електронні листи, неефективних нарад і технічних проблем із внутрішнім порталом. Враховуючи сучасні вимоги бізнесу до швидкості обміну інформацією, компанії слід впровадити систему пріоритетизації листів та оптимізувати організацію нарад, щоб зменшити їх тривалість і збільшити ефективність. Також важливо забезпечити стабільну роботу внутрішнього порталу, що дозволить уникнути затримок у передачі важливих документів.

Вдосконалення комунікаційної системи в компанії є важливим кроком для підвищення її ефективності та конкурентоспроможності на ринку. Одним з основних аспектів, що впливають на успіх бізнес-процесів, є здатність

організації ефективно взаємодіяти як всередині компанії, так і з зовнішніми партнерами. Розглянемо ключові аспекти вдосконалення комунікаційної системи на прикладі компанії «ДІЛІЖАНС» з урахуванням конкретних проблем, що були виявлені в результаті дослідження.

Одним з головних завдань є оптимізація існуючих каналів комунікації, що допоможе зменшити час, витрачений на обробку документів та обмін інформацією, а також підвищити рівень оперативності у виконанні завдань. Ефективні комунікації дозволяють компанії реагувати на зміни на ринку, швидко адаптуватися до нових вимог і підтримувати взаємини з клієнтами та партнерами. При цьому важливо враховувати, що кожна організація має свої специфічні потреби, тому шляхи вдосконалення комунікаційної системи повинні бути адаптовані до її індивідуальних умов.

Перш за все, необхідно звернути увагу на інструменти внутрішньої комунікації. Одним із найбільш важливих аспектів є електронна пошта, яка використовувалася як основний канал обміну інформацією в компанії. Однак, як показав аналіз, існують значні затримки у відповіді на електронні листи, що може призвести до уповільнення виконання завдань. Одним з найбільш ефективних способів вирішення цієї проблеми є впровадження системи пріоритетизації листів. Для цього можна впровадити механізм, що дозволяє співробітникам ставити теги або категорії для кожного листа відповідно до його важливості. Це дозволить зосередити увагу на найбільш термінових питаннях і забезпечити своєчасну реакцію на критичні запити. Крім того, важливо забезпечити чітке розмежування між внутрішньою і зовнішньою кореспонденцією, щоб уникнути затримок у передачі інформації від зовнішніх партнерів.

Одним з варіантів удосконалення роботи з електронною поштою є інтеграція автоматизованих систем обробки листів. Такі системи здатні сортувати, відсортовувати і навіть автоматично відповідати на певні типи запитів. Наприклад, для питань, що стосуються стандартних процедур або

часто задаваних запитів, можна налаштувати автоматичні відповіді, що значно зменшить навантаження на співробітників і дозволить заощадити час. Водночас важливо встановити чіткі терміни для відповіді на листи, щоб забезпечити своєчасність реагування. Це можна досягти шляхом виведення на екрани комп'ютерів системи попереджень або налаштування спеціальних звітів про невідповіді на листи протягом встановленого часу.

Наступним кроком є оптимізація процесу організації нарад. Погано організовані наради є однією з основних причин втрати часу в компанії. Для вирішення цієї проблеми потрібно чітко визначити мету кожної наради і зберігати її в межах цієї мети. Це дозволить зосередитися на найбільш важливих питаннях і уникнути обговорення не суттєвих тем. Для цього можна застосувати методику підготовки нарад, яка включає створення попереднього порядку денного і чітке розподілення ролей серед учасників. Крім того, важливо забезпечити чітку фіксацію результатів кожної наради, щоб не було потреби витрачати час на повторення інформації. Запровадження системи електронних протоколів нарад допоможе скоротити час, витрачений на підготовку та передачу інформації. Також варто звернути увагу на формат проведення нарад. Для більшості питань можна використовувати онлайн-зустрічі, що дозволяє зекономити час на переміщеннях і забезпечує більшу гнучкість у розкладі.

Важливим аспектом є також забезпечення ефективного обміну документами. Внутрішній портал компанії є основним інструментом для обміну важливою інформацією та документами. Однак, як показав аналіз, існують технічні проблеми з доступом до цього порталу, що призводить до затримок у процесах. Для вирішення цієї проблеми необхідно забезпечити стабільну роботу порталу, а також провести додаткове навчання співробітників щодо правильного використання цього інструменту. Важливо також забезпечити резервні копії всіх важливих даних, щоб уникнути їх втрати в разі технічних проблем. Окрім того, можна інтегрувати портал з іншими

корпоративними системами, щоб забезпечити більш швидкий доступ до необхідної інформації та документів.

Ще одним важливим кроком є впровадження системи зворотного зв'язку. Компанії необхідно надавати співробітникам можливість висловлювати свої думки, пропозиції та зауваження щодо процесів комунікації. Це дозволить виявити потенційні проблеми, які не були помічені керівництвом, і оперативно вжити необхідних заходів для їх вирішення. Система зворотного зв'язку може включати регулярні опитування співробітників, а також відкриті форуми для обговорення питань, що стосуються організації роботи та комунікаційних процесів. Важливо створити атмосферу, в якій співробітники зможуть відкрито висловлювати свої думки без побоювань, що їх ідеї не будуть почуті.

Що стосується зовнішньої комунікації, то для компанії важливо налаштувати канали зв'язку з партнерами та клієнтами таким чином, щоб забезпечити швидку і ефективну взаємодію. Важливо використовувати сучасні технології для оптимізації цього процесу, зокрема інструменти для відеоконференцій, чати в реальному часі та інтеграцію з зовнішніми платформами для обміну документами. Водночас, потрібно дбати про стандартизацію комунікаційних процесів із зовнішніми партнерами, щоб уникнути непорозумінь і забезпечити прозорість взаємодії.

З огляду на те, що поліпшення комунікацій зменшить витрати часу та ресурсів на обробку інформації, можна припустити, що за рахунок підвищення ефективності роботи з документами, зменшення кількості неефективних нарад, а також за рахунок автоматизації процесів, загальні операційні витрати компанії знизяться. Це дозволить зекономити кошти, що, в свою чергу, матиме позитивний вплив на чистий прибуток.

Для оцінки змін фінансових показників використовуємо такі економічні показники, як витрати на адміністративно-управлінський персонал, час виконання завдань, витрати на проведення нарад, а також можливі збільшення

доходів від зростання ефективності обслуговування клієнтів. Для оцінки цієї зміни в фінансових результатах скористаємося такими базовими розрахунками, що враховують зміну основних параметрів бізнес-процесів.

До оптимізації, середній час виконання одного завдання в компанії складає 4 години. Після оптимізації, завдяки автоматизації та вдосконаленню комунікацій, цей час знижується на 25%. Таким чином, час на виконання завдання скорочується до 3 годин.

До оптимізації компанія виконувала 10 завдань на день. Після оптимізації, завдяки скороченню часу на виконання завдань, компанія зможе виконувати 13 завдань на день. Це означає приріст на 30%.

Загальні витрати на проведення нарад складають 10 000 гривень на місяць. Завдяки переходу на онлайн-формат нарад та їх оптимізації витрати скорочуються на 20%. Тобто, економія складе 2 000 гривень на місяць.

Витрати на комунікацію та документообіг складають 15 000 гривень на місяць. Завдяки впровадженню електронного документообігу та автоматизації комунікаційних процесів витрати можуть бути знижені на 15%, що складе економію в 2 250 гривень на місяць.

Завдяки поліпшенню комунікаційної системи компанія зможе обслуговувати більше клієнтів, що спричинить збільшення доходів. Очікується, що доходи зростуть на 10% завдяки поліпшенню швидкості і якості обслуговування.

Таблиця 2.11

Дані комунікаційної системи ПП «Діліжанс»

Показник	До оптимізації	Після оптимізації	Зміна
Середній час виконання завдання (год)	4	3	-25%
Кількість завдань на день	10	13	+30%
Витрати на наради (грн/місяць)	10 000	8 000	-20%
Витрати на документообіг (грн/місяць)	15 000	12 750	-15%
Доходи (грн/місяць)	100 000	110 000	+10%

Продовження табл 2.11

Економія на операційних витратах (грн)	-	4 250	-
--	---	-------	---

Джерело: складено автором на основі [24].

Розрахунки показують, що внаслідок впровадження вдосконалених комунікаційних процесів, компанія може зекономити на витратах на наради та документообіг, знизити витрати на адміністративний персонал завдяки автоматизації та забезпечити більш ефективне використання ресурсів. Це сприятиме як зниженню операційних витрат, так і збільшенню обсягу виконуваних завдань та доходів.

Аналізуючи зміни, можна зробити висновок, що вдосконалення комунікаційної системи сприяє значному підвищенню ефективності внутрішніх процесів компанії. Приріст в продуктивності та зниження витрат на адміністрування дозволяють знизити загальні операційні витрати, що позитивно впливає на фінансовий результат. Крім того, підвищення якості комунікацій з партнерами та клієнтами може сприяти зростанню доходів, що в довгостроковій перспективі сприятиме зміцненню фінансової стабільності компанії.

Впровадження цих змін дозволить компанії покращити не лише внутрішні бізнес-процеси, але й взаємодію з партнерами і клієнтами, що є важливим аспектом для конкурентоспроможності на ринку. Таким чином, результатом буде не лише скорочення витрат, але й збільшення доходів, що зробить компанію більш стійкою до економічних змін та здатною до більш швидкої адаптації до зовнішніх умов.

Таким чином, вдосконалення комунікаційної системи в компанії вимагає комплексного підходу, що включає не тільки технічні вдосконалення, але й культурні зміни в організації. Оптимізація каналів зв'язку, чітке визначення ролей у процесах обміну інформацією, ефективне використання технологій та забезпечення зворотного зв'язку дозволять компанії досягти вищого рівня

ефективності та адаптивності на ринку. Важливо пам'ятати, що комунікація — це не лише технології, але й культура взаємодії між людьми, що є основою успіху будь-якої організації.

ВИСНОВКИ

У першому розділі кваліфікаційної роботи здійснено теоретичне обґрунтування сутності, значення, типології та впливу організаційних комунікацій на управлінську діяльність. У результаті дослідження встановлено, що комунікація є одним із фундаментальних процесів, який забезпечує функціонування будь-якої організації. Вона виконує низку критично важливих функцій: інформаційну, координувальну, мотиваційну, інтеграційну, контрольну та соціальну. Саме через комунікаційні процеси відбувається формування спільного бачення цілей, передача управлінських рішень, здійснення контролю, побудова корпоративної культури та адаптація працівників до змін зовнішнього середовища.

Поглиблений аналіз наукових джерел дозволяє з'ясувати, що поняття "організаційна комунікація" охоплює як вербальні, так і невербальні, формальні й неформальні, внутрішні та зовнішні інформаційні потоки, що циркулюють між працівниками, підрозділами та зовнішніми стейкхолдерами організації. У контексті сучасного менеджменту зростає значення цифрових каналів комунікації, таких як корпоративна електронна пошта, месенджери, CRM-системи, відеоконференції тощо, які сприяють оперативності передачі інформації, але водночас потребують дотримання інформаційної безпеки та етики ділового спілкування.

У межах дослідження також систематизовано види організаційних комунікацій, зокрема вертикальні (вгору та вниз), горизонтальні, діагональні, внутрішні й зовнішні. Кожен з видів має свої функціональні особливості та специфіку використання залежно від структури, масштабів і стратегії організації. Особливу увагу приділено аналізу комунікаційних каналів, серед яких найбільш поширеними є усне спілкування, письмова документація, телефонні розмови, відеозв'язок, електронні листи, корпоративні портали тощо.

Окремо розглянуто вплив ефективної комунікації на управлінську діяльність. Доведено, що ефективна комунікаційна система позитивно корелює з рівнем задоволеності працівників, зменшенням конфліктів, підвищенням продуктивності, швидкістю прийняття рішень та зростанням загальної організаційної ефективності. Натомість наявність бар'єрів у комунікації (шум, інформаційне перевантаження, спотворення, відсутність зворотного зв'язку, культурні розбіжності) значно ускладнює процес управління, знижує якість рішень та створює передумови для помилок і неузгодженостей.

Таким чином, організаційна комунікація є складним і багатогранним процесом, який потребує системного підходу, постійного вдосконалення і адаптації до сучасних умов функціонування підприємств.

У другому розділі кваліфікаційної роботи проведено практичний аналіз функціонування комунікаційної системи приватного підприємства “Діліжанс”, що здійснює діяльність у сфері пасажирських перевезень. Загальна характеристика підприємства дозволила окреслити його структуру, основні напрямки діяльності, кількісний склад персоналу, організаційну модель управління та специфіку взаємодії із зовнішніми контрагентами. Підприємство функціонує в умовах високої конкуренції та жорсткого регуляторного середовища, що вимагає високої оперативності й узгодженості внутрішніх комунікацій.

У ході дослідження встановлено, що комунікаційна система підприємства має змішаний характер: використовуються як традиційні усні та письмові канали (наради, розпорядження, службові записки), так і сучасні цифрові інструменти (мобільні месенджери, електронна пошта, телефонний зв'язок). Разом із тим, за результатами внутрішнього аналізу виявлено низку проблем, які негативно впливають на якість комунікацій: відсутність стандартизованих процедур передавання інформації, неузгодженість між підрозділами, недостатній рівень зворотного зв'язку, обмежена автоматизація

інформаційних процесів, а також низький рівень комунікаційної культури серед частини персоналу.

Оцінка внутрішніх комунікацій показала, що ключовим каналом обміну інформацією є усне неформальне спілкування, що, з одного боку, забезпечує гнучкість, але з іншого — призводить до втрат інформації, спотворення змісту та неефективного прийняття рішень. Зовнішні комунікації підприємства мають переважно оперативний характер, однак спостерігається дефіцит стратегічної комунікації з клієнтами та партнерами, що обмежує зростання репутаційного капіталу організації.

СПИСОК БІБЛІОГРАФІЧНИХ ПОСИЛАНЬ

1. Закон України "Про інформацію" від 02.10.1992 № 2657-XII // *Відомості Верховної Ради України*. 1992. № 48. Ст. 650.
2. Закон України "Про захист персональних даних" від 01.06.2010 № 2297-VI // *Офіційний вісник України*. 2010. № 34. Ст. 1218.
3. Global Communications Report // *USC Annenberg*. 2023. URL: <https://annenberg.usc.edu/> (дата звернення: 10.05.2025).
4. Внутрішні комунікації в компанії: як підвищити ефективність // *HR-портал*. 2022. URL: <https://hr-portal.ua/article/vnutrishni-komunikaciyi-v-kompaniyi> (дата звернення: 01.05.2025).
5. Дослідження ефективності комунікаційних каналів в Україні // *Deloitte*. 2023. URL: <https://www2.deloitte.com/ua/uk.html> (дата звернення: 10.05.2024).
6. Керівництво з внутрішніх комунікацій // *Міністерство цифрової трансформації України*. 2022. URL: <https://thedigital.gov.ua/> (дата звернення: 10.05.2025).
7. Корпоративна культура та комунікації // *BusinessViews*. 2021. URL: <https://businessviews.com.ua/uk/corporate-culture> (дата звернення: 10.04.2025).
8. Соціальні медіа в бізнесі: тренди 2024 // *Mind*. 2024. URL: <https://mind.ua/publications/20246768-social-media-trends-2024> (дата звернення: 10.04.2024).
9. Сучасні комунікаційні технології в управлінні: матеріали міжнар. наук.-практ. конф. (Київ, 15–16 трав. 2020 р.). К. : КНЕУ, 2020. 180 с.
10. Як побудувати ефективну систему комунікацій у компанії // *Forbes.ua*. 2023. URL: <https://forbes.ua/> (дата звернення: 10.05.2025).

11. Argenti P. *Corporate Communication*. 7th ed. McGraw-Hill Education, 2016. 432 p.
12. Берд П. *Продажі і підвищення прибутку за допомогою соціальних мереж*. К. : Книжковий клуб "Клуб сімейного дозвілля", 2017. 320 с.
13. Бойко О. В. Внутрішні комунікації як інструмент управління персоналом // *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Серія "Економіка"*. 2018. № 3. С. 45–52.
14. Гончаренко Л. П. Сучасні інструменти комунікаційного менеджменту // *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2019. № 2. С. 78–89.
15. Гріффін Е. *Комунікація: теорії та практики*. Х. : Вид. група "Основа", 2016. 592 с.
16. Захарченко І. М. Вплив цифрових технологій на корпоративні комунікації // *Бізнес Інформ*. 2020. № 5. С. 112–118.
17. Іваненко О. В. *Управління комунікаційними процесами в організації*: дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. К., 2017. 210 с.
18. Каплан Р., Нортон Д. *Стратегічні карти. Трансформація нематеріальних активів у реальні результати*. К. : Наш формат, 2018. 432 с.
19. Коваль С. М. *Маркетингові комунікації в умовах глобалізації*: навч. посібник. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2021. 208 с.
20. Ковальчук С. В. Ефективність комунікаційних стратегій у бізнесі // *Економіка та підприємництво*. 2017. № 8. С. 34–41.
21. Cornelissen J. *Corporate Communication: A Guide to Theory and Practice*. 5th ed. SAGE, 2017. 312 p.
22. Котлер Ф., Келлер К. *Маркетинг менеджмент*. К. : Видавництво "Київський університет", 2019. 816 с.
23. Котлер П., Pfoertsch W. *B2B Brand Management*. Springer, 2019. 410 p.

24. Лисенко Т. В. Корпоративні медіа як інструмент внутрішніх комунікацій // *Соціальні комунікації: теорія та практика*. 2021. № 1. С. 67–75.
25. Маккей Г. *Навички впливу та переконання*. Львів : Видавництво Старого Лева, 2020. 288 с.
26. Мітчелл Д. *Соціальні медіа – це серйозно*. Х. : КСД, 2017. 256 с.
27. Мороз О. І. Цифрові комунікації в управлінні бізнесом // *Інноваційна економіка*. 2022. № 4. С. 91–99.
28. Петренко В. О. HR-комунікації в умовах цифрової трансформації // *Управління персоналом*. 2021. № 4. С. 56–63.
29. Портер М. *Конкурентна стратегія*. К. : Видавництво "Києво-Могилянська академія", 2015. 592 с.
30. Руденко В. П. Комунікаційні стратегії в кризових ситуаціях // *Ефективна економіка*. 2020. № 12. С. 33–40.
31. Сидоренко П. І. *Оптимізація внутрішніх комунікацій у великих корпораціях*: автореф. дис. канд. психол. наук : 19.00.05. Х., 2019. 24 с.
32. Shannon C., Weaver W. *The Mathematical Theory of Communication*. University of Illinois Press, 2015. 144 p.
33. Траут Дж. *Диференціюйся або помри*. К. : Книжковий клуб "Клуб сімейного дозвілля", 2016. 224 с.
34. Федорук Я. О. Інтеграція соціальних мереж у корпоративні комунікації // *Вісник соціальних комунікацій*. 2022. № 2. С. 45–53.
35. Шевченко А. М. *Вплив штучного інтелекту на бізнес-комунікації*: монографія. К. : Ліра-К, 2023. 154 с.
36. Опендатабот – дані бізнесу | Доступ до державних реєстрів. URL: <https://opendatabot.ua/c/32060481>

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Анкета для оцінки системи комунікації в ПП «Діліжанс»

1. Загальні питання

Вік: _____

Стать:

☐ Чоловік

☐ Жінка

Ваша посада: _____

Скільки часу ви працюєте в ПП «Діліжанс»?

☐ Менше 6 місяців

☐ Від 6 місяців до 1 року

☐ Від 1 до 3 років

☐ Більше 3 років

2. Оцінка внутрішніх комунікацій

Як ви оцінюєте загальний рівень комунікації в нашій компанії?

☐ Дуже погано

☐ Погано

☐ Задовільно

☐ Добре

☐ Відмінно

Наскільки чітко та швидко ви отримуєте інформацію, необхідну для виконання ваших обов'язків?

☐ Дуже погано

☐ Погано

☐ Задовільно

☐ Добре

☐ Відмінно

Які канали комунікації ви використовуєте для отримання інформації?

- ☐ Електронна пошта
- ☐ Внутрішній портал компанії
- ☐ Месенджери (наприклад, WhatsApp, Telegram)
- ☐ Усні наради
- ☐ Інші (вкажіть): _____

Чи є у вас проблеми з використанням інструментів для обміну інформацією?

- ☐ Так, часто
- ☐ Іноді
- ☐ Ні

Якою є ефективність внутрішніх нарад?

- ☐ Дуже погана
- ☐ Погана
- ☐ Задовільна
- ☐ Добра
- ☐ Відмінна

Як часто проводяться наради, на яких обговорюються важливі питання для вашої роботи?

- ☐ Дуже рідко
- ☐ Рідко
- ☐ Періодично
- ☐ Часто
- ☐ Дуже часто

3. Оцінка зовнішніх комунікацій

Як ви оцінюєте ефективність комунікацій з постачальниками та клієнтами?

- ☐ Дуже погано
- ☐ Погано
- ☐ Задовільно

☐ Добре

☐ Відмінно

Яким чином здійснюється комунікація з клієнтами/партнерами?

☐ По телефону

☐ Через електронну пошту

☐ Через месенджери

☐ Особисто

☐ Інші способи (вказіть): _____

4. Зворотний зв'язок

Чи відчуваєте ви, що ваша думка враховується при прийнятті рішень у компанії?

☐ Так

☐ Іноді

☐ Ні

Які пропозиції ви могли б запропонувати для покращення внутрішніх комунікацій _____ на _____ підприємстві?
(Відкритий формат відповіді)

Які додаткові інструменти або методи покращення комунікації ви б хотіли побачити _____ в _____ компанії?
(Відкритий формат відповіді)

5. Заключні питання

Чи є у вас ще якісь коментарі або зауваження щодо роботи комунікаційної системи _____ в _____ ПП «Діліжанс»?
(Відкритий формат відповіді)