

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЛІНГВІСТИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Кафедра менеджменту і маркетингу

Кваліфікаційна робота бакалавра з менеджменту

**на тему: «УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ ВНУТРІШНІХ КОМУНІКАЦІЙ
У СУЧАСНІЙ ОРГАНІЗАЦІЇ»
(на прикладі ТОВ «АТП Трансфлот»)**

Допущено до захисту

« ___ » _____ року

Студентки групи М 04 – 17

факультету економіки і права

освітньо-професійної програми

Менеджмент комерційної діяльності

за спеціальністю 073 Менеджмент

Бурлаченко Надії Олександрівни

Завідувач кафедри

менеджменту і маркетингу

_____ Тарасюк М.В.

(підпис)

Науковий керівник:

кандидат економічних наук, доцент

Насікан Н.І.

Національна шкала _____

Кількість балів _____

Оцінка ЄКТС _____

КИЇВ – 2021

ЗМІСТ

ВСТУП.....	1
РОЗДІЛ 1.ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ ВНУТРІШНІХ КОМУНІКАЦІЙ.....	4
1.1. Сутність комунікацій, їх типи, види, форми та значення.....	4
1.2. Зміст і етапи процесу управління системою внутрішніх комунікацій в організації.....	12
1.3. Методичні підходи до оцінювання якості комунікацій в організації та ефективності управління ними.....	18
РОЗДІЛ 2.ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ ВНУТРІШНІХ КОМУНІКАЦІЙ У ТОВ «АТП ТРАНСФЛОТ».....	25
2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика ТОВ «АТП Трансфлот».....	25
2.2. Аналіз управління системою внутрішніх комунікацій у ТОВ «АТП Трансфлот».....	42
2.3. Оцінка якості внутрішніх комунікацій у ТОВ «АТП Трансфлот».....	46
РОЗДІЛ 3.НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ ВНУТРІШНІХ КОМУНІКАЦІЙ У ТОВ «АТП ТРАНСФЛОТ».....	52
3.1. Поліпшення системи внутрішніх комунікацій у ТОВ «АТП Трансфлот» на основі нових інформаційно-комунікаційних технологій.....	52
3.2. Рекомендації щодо оптимізації управління комунікаціями у ТОВ «АТП Трансфлот».....	61
ВИСНОВКИ.....	63
РЕЗЮМЕ.....	66
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	68
ДОДАТКИ.....	72

ВСТУП

Комунікації є невід'ємним складником як повсякденного життя, так і бізнесу, оскільки основною їх метою є розуміння, осмислення переданої інформації. Інформаційний обмін супроводжує діяльність будь-якої організації, що створює нагальну потребу розбудови гнучкої системи внутрішніх комунікацій, яка стає важливим елементом процесу управління і значно збільшує ефективність роботи організації загалом. Зі зростанням ролі комунікативних взаємодій у функціонуванні та розвитку сучасної організації актуалізується проблема управління системою комунікацій всередині неї та пошуку шляхів підвищення його ефективності.

Дослідженням різних аспектів управління комунікаціями присвячені праці багатьох вітчизняних і зарубіжних вчених, серед яких: Р. Акофф, К.Вейк, О. Віханський, Є. Гофман, Р. Дафт, С. Дітц, Е. Долан, А. Кізер, Т. Колісниченко, Р. Коуз, І. Луїнов, М. Мескон, В.Мироненко, А. Наумов, В.Різун, П. Саблук, П. Самуельсон, В. Співак, Ф.Хміль та ін. Не зважаючи на численні публікації, увага до феномену комунікацій та управління ними з часом лише посилюється через необхідність організацій постійно адаптуватись до швидкоплинних умов зовнішнього середовища.

Метою дослідження є висвітлення теоретичних засад управління системою внутрішніх комунікацій і визначення основних напрямків його удосконалення на прикладі ТОВ «АТП Трансфлот».

Відповідно до обраної мети в роботі поставлено наступні завдання:

- розкрити сутність сутність комунікацій, їх типи, види, форми та значення;
- описати зміст і етапи процесу управління системою внутрішніх комунікацій в організації;

- розглянути методичні підходи до оцінювання якості комунікацій в організації та ефективності управління ними ;
- надати загальну організаційно-економічну характеристику ТОВ «АТП Трансфлот»;
- проаналізувати управління системою внутрішніх комунікацій ТОВ «АТП Трансфлот» та оцінка якості управління системою внутрішніми комунікаціями у ТОВ «АТП Трансфлот»;
- рекомендації щодо удосконалення системи внутрішніх комунікацій у ТОВ «АТП Трансфлот» на основі нових інформаційно-комунікаційних технологій;
- рекомендації щодо використання інноваційних підходів в управлінні комунікаціями та подолання комунікаційних бар'єрів у ТОВ «АТП Трансфлот»

Об'єктом дослідження є система внутрішніх комунікацій в організації.

Предмет дослідження – управління системою внутрішніх комунікацій у сучасній організації.

Експериментальною базою дослідження обрано автотранспортну компанію – Товариство з обмеженою відповідальністю «АТП Трансфлот».

Під час виконання дослідження використано загальнонаукові та спеціальні методи пізнання: метод наукового узагальнення, метод порівняльного аналізу – у процесі дослідження праць вітчизняних і зарубіжних вчених щодо сутності основних понять, абстрактно-логічний метод, методи групування, методи конкретизації, наукової абстракції, індукції та дедукції, аналізу та синтезу – при виборі та обґрунтуванні рекомендацій стосовно покращення системи управління комунікаціями, математичні методи – для оцінки якості системи внутрішніх комунікацій, а також емпіричні прийоми: спостереження, індивідуальні бесіди, анкетування.

Практичне значення дослідження полягає в обґрунтуванні необхідності повноцінного використання програмного забезпечення «Бітрікс 24» та наданих рекомендаціях щодо удосконалення управління системою внутрішніх комунікацій сучасної організації. Результати дослідження можуть бути впроваджені у діяльності ТОВ «АТП Трансфлот» та інших організаціях сфери транспортних послуг.

Інформаційну базу дослідження становлять законодавчі і нормативно-правові документи, монографії та науково - аналітичні статті вітчизняних та зарубіжних авторів, інформаційні матеріали, опубліковані у періодичних виданнях, дані офіційної статистики, електронні джерела, офіційні сайти підприємств і організацій та первинна документація ТОВ «АТП Трансфлот».

Апробація результатів роботи відбулась у рамках V Міжнародної науково-практичної конференції «УПРАВЛІНСЬКІ НАУКИ В СУЧАСНОМУ СВІТІ» (КНЛУ, 27 листопада 2020 р.) шляхом подання до друку тез на тему: «Управління системою внутрішніх комунікацій в сучасній організації».

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, резюме та списку використаних джерел. Основний текст роботи викладено на 68 сторінках. Кількість додатків – 2 на 4 сторінках. Список використаних джерел включає 31 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ ВНУТРІШНІХ КОМУНІКАЦІЙ

1.1. Сутність комунікацій, їх типи, види, форми та значення

Комунікації у світі відіграють одну з найбільш важливих ролей, оскільки для суспільного взаємного існування людям необхідно обмінюватись інформацією один із одним. Обмін інформацією є важливим аспектом не лише у особистісному спілкуванні між близькими та друзями, комунікації важливі для бізнесу, оскільки без них неможливо співпрацювати. Якщо припиниться потік інформації в межах організації, або поза ним, то воно стане не працездатним. Для ефективного функціонування підприємства система внутрішніх та зовнішніх комунікацій повинна буде налагодженою, що і визначає важливість комплексного управління нею.

Загалом поняття «комунікації» тлумачиться як процес обміну інформацією: фактами, ідеями, поглядами, емоціями тощо, між двома або більше особами, спілкування за допомогою вербальних і невербальних засобів із метою передавання та одержання інформації.

Комунікація – це соціальна взаємодія, вираження здатності суспільної людини до співіснування, одна з найбільших загальних характеристик будь-якої діяльності і управлінської зокрема. За допомогою комунікацій здійснюється обмін думками або інформацією для взаєморозуміння. А. Гапоненко і М. Савельєва вважають, що комунікація являє собою процес взаємодій суспільних суб'єктів (соціальних груп, спільнот або особистостей), в ході якого відбувається обмін інформацією, досвідом, здібностями і результатами діяльності за допомогою загальної системи символів [4]. Проте

В. Різун визначає комунікацію, як зумовлений ситуацією й соціально-психологічними особливостями комунікаторів процес встановлення і підтримання контактів між членами певної соціальної групи чи суспільства в цілому на основі духовного, професійного або іншого єднання учасників комунікації [23, с. 7]. Комунікація також розглядається як спілкування за допомогою слів, символів, жестів і як засіб, за допомогою якого висловлюється відношення однієї людини (або групи людей) до знань і розумінь іншої, досягається взаємопорозуміння, довіра, взаємоприйняття поглядів, консенсус між співробітниками [5].

Для визначення процесів комунікації в межах організації застосовують поняття «організаційні комунікації», як сукупність каналів і шляхів обміну інформацією, що свідомо або спонтанно встановлюються і здійснюються між підрозділами, рівнями та ланками всередині організації, а також між організаціями [5]. Саме організаційні комунікації утворюють основу організації. Їх можна поділити на внутрішні і зовнішні комунікації.

Н. Грицак зазначає, що внутрішні комунікації – це будь-які комунікації всередині організації. Так, вони можуть бути усними або письмовими, безпосередніми чи віртуальними, особистими або груповими, формальними і неформальними, висхідними і низхідними. За їх допомогою встановлюються ефективні і лояльні відносини між працівниками та керівництвом [5]. Доцільним є зазначити, що комунікації в організації повинні працювати в обох напрямках, не просто від керівника до підлеглих, а і навпаки, це є обов'язковим для ефективної роботи всієї організації.

Формування системи внутрішніх комунікацій в організації забезпечує інформаційну підтримку управлінських рішень та управління змінами (реструктуризацію, освоєння нових технологій, злиття, приєднання тощо); скорочення опору змінам з боку працівників організації; виявлення комунікаційних та управлінських проблем; формування корпоративної спільності колективу і створення мотивації співробітників; формування та підтримку корпоративної культури [14].

У закордонній та у вітчизняній економічній літературі донині немає загальноприйнятої розгорнутої класифікації комунікацій. Так, Б. Гурне виділяє формальні комунікації, які створюються керівництвом організації, та неформальні, які встановлюються на засадах особистих стосунків в організації [7]. На думку М. Мескона, слід розрізняти організаційні та міжособистісні (вербальні і невербальні) комунікації [1]. У свою чергу, Ф. Хміль поділяє комунікації за формою на числову і аналогову, причому остання за змістом поєднує два види комунікацій – вербальну і невербальну [40]. Досліджуючи сутність комунікацій, О. Єгоршин наводить класифікацію факторів, які впливають на ефективність комунікацій [12].

Достатньо поширеною в науковій літературі є класифікація комунікацій за способом охоплення, за способом виникнення і за способом здійснення [17].

За способом охоплення комунікації поділяють на три види:

1. Між організацією та зовнішнім середовищем, які включають в себе всі комунікації організації щодо його діяльності з навколишнім середовищем. Наприклад: зі споживачами через сайти, рекламу та прямі контакти; з державними органами через звітність, яку надає підприємство; з іншими компаніями – партнерами, постачальниками; з банками через оформлення кредитів, лізингу і загалом через всі фінансові безготівкові потоки тощо.

2. Організаційні комунікації – комунікації всередині організації. Вони розгортаються у різних напрямках: «зверху донизу» – від вищих рівнів управління до нижчих, наприклад: керівник надає вказівки менеджерам підрозділів; «знизу догори» – від нижчих рівнів управління до вищих, наприклад, у формі звітності; між підрозділами – обмін інформацією між різними відділами підприємства, наприклад: відділ логістики передає інформацію щодо виконаних робіт фінансовому відділу для нарахування заробітної плати; між керівником підрозділу та його прямими підлеглими, наприклад: керівник розповідає про проєкт, яким буде займатись підрозділ.

Такі комунікації визначаються характером діяльності, організаційною будовою, розмірами підприємства тощо.

3. Міжособистісні комунікації, які передбачають обмін інформацією між окремими працівниками стосовно, як службових аспектів, так і особистих. Під час міжособистісних комунікацій можуть виникати ряд перепон, до яких можна віднести неповне сприйняття інформації; невербальні перепони – погляд, вираз обличчя, жести тощо; неякісний зворотний зв'язок.

За способом виникнення комунікації поділяють на формальні та неформальні: формальні – зовнішні та внутрішні комунікації, що пов'язані з досягненням цілей підприємства та забезпечують взаємодію між структурними ланками, вони створюються керівництвом; неформальні – комунікації між працівниками підприємства, що не пов'язані з діяльністю самого підприємства, можуть бути в межах організації або поза ними.

За способом здійснення: вербальні – це словесні комунікації, вони здійснюються через усні розмови, письмові повідомлення, документацію тощо; невербальні – це несловесні комунікації, для їх здійснення використовують мову жестів. Вербальні комунікації можуть бути між людьми, які очно знайомі та між колегами, які ніколи один одного не бачили через переписку. Для невербальних комунікацій обов'язковим є візуальний контакт зі співрозмовником, який здійснюється під час зустрічі наживо, або через відеозв'язок [17].

В інших джерелах організаційні комунікації, зокрема внутрішні, поділяють за характером їх спрямованості розрізняють такі види, як вертикальні, горизонтальні і діагональні комунікації.

Вертикальні комунікації здійснюються між рівнями управління і можуть бути направлені згори донизу або знизу догори. Такий тип організаційних комунікацій дозволяє керівникам отримувати інформацію про стан справ від нижчих рівнів управління, а саме: про поточні труднощі, хід виконаних завдань, пропозиції щодо удосконалення діяльності, звіти тощо. Під час передавання інформації з вищих рівнів управління на нижчі підлегли

отримують вказівки та інструкції, які використовуються для спрямування та оцінки їх діяльності.

Горизонтальні комунікації відбуваються між працівниками, які знаходяться на одному рівні ієрархії, наприклад: між менеджерами з продажу, адміністраторами, керівниками функціональних відділів або між працівниками всередині певного відділу.

Діагональні комунікації здійснюються між різними рівнями управління і посадовими особами, які відповідають за різні управлінські функції, у тих випадках, коли обмін інформацією іншими каналами ускладнений.

На думку В.Співака, доцільно розрізняти типи комунікацій, які бувають: внутрішньо-особовими, міжособовими, комунікації в малих групах, суспільні, внутрішня оперативна, особові та мережа комунікацій [35].

Внутрішньо-особові комунікації – це комунікації, що відбуваються всередині індивідуума, те, як людина думає, як вона мислить і самостійно осмислює інформацію. Індивідуум сам є стороною, яка надає інформацію, та стороною, яка її отримує. При цьому зворотний зв'язок – це те, як інформація доповнюється чи відкидається індивідуумом [17].

Міжособові комунікації стосуються спілкування однієї людини з іншою і є найпоширенішим типом комунікацій. Підчас такої комунікації її учасники діють одночасно як приймаюча сторона та, як сторона, що надає інформацію, відбувається постійна зміна ролей. Надають інформацію завдяки каналам зв'язку, а зворотним зв'язком є відповідь кожного учасника міжособової комунікації (наприклад, надання інтерв'ю).

Головною відмінністю комунікацій у малих групах можна назвати те, що кожен учасник групи – індивідуум, має однаковий шанс взаємодіяти з іншими учасниками, кожен має однакове право висловитись. Мала група складається з кількох індивідуумів, вони посилають та отримують інформацію. Під час комунікацій у малих групах існує ймовірність непорозуміння в групі, чим більша кількість людей у групі, тим більший ризик

виникнення спірних ситуацій. Канали зв'язку під час комунікацій цього типу більш структуровані, ніж при міжособистісному, але канали зворотного зв'язку та їх можливості – подібні. Малі групи в організації називаються «командами». Робота в командах є поширеним явищем у сучасних організаціях, проте, вона не завжди є доцільною, оскільки не всі учасники здатні працювати в команді продуктивно, деякі з них краще працюють самотійно.

Тип суспільної комунікації передбачає наявність виступаючого (джерела інформації), який надає інформацію аудиторії (одержувачам інформації). Для суспільної комунікації характерна велика кількість людей, серед них є основне джерело інформації та ті, хто її сприймають. Канали використовують ті ж, що і при міжособистісному спілкуванні та спілкуванні в малій групі, також, використовують допоміжні технічні засоби, зокрема, засоби візуальної дії, такі як: діаграми, діaproєктори і т. ін. Зворотний зв'язок під час такого типу комунікацій обмежений [35].

Внутрішня оперативна комунікація – це структурована комунікація в межах організації, безпосередньо скерована на досягнення цілей організації. Така структура комунікації є частиною діяльності організації, або виробничої або сервісної. Прикладом цих комунікацій можуть бути зв'язки між відділами, звітність або відомості, які передають інформацію про потреби відділу оперативного планування виробництва.

Зовнішні оперативні комунікації пов'язані з досягненням організацією цілей або міжорганізаційною діяльністю, під час якої здійснюються комунікації між самою організацією та її оточенням включно з урядовими, державними, регіональними органами і громадськістю [17].

Слід підкреслити, що не всі комунікації в організації пов'язані з отриманням вказівок і завдань. Особовий тип комунікації можна визначити як випадковий обмін інформацією між колегами при зустрічі. Люди за своєю

специфікою відчують постійну потребу в спілкуванні. Хоча особова комунікація не є безпосередньо частиною цілей організації, вона є досить важливою. Під час цього типу комунікації важливо не забувати, що не кожен працівник має право доступу до певної інформації, яка може бути озвучена. Також, як вже наголошувалося, в процесі комунікацій повинен бути зворотний зв'язок. При безпосередньому спілкуванні керівник може використовувати прямий зворотний зв'язок, в інших випадках йому доводиться покладатися більше на непрямі методи зворотного зв'язку [17].

Ще одним типом комунікацій є мережі, різні види яких залежать від конкретного чинника, наприклад, від якості та об'єму інформації. Структура такого типу комунікацій впливає на точність і недвозначність послань, на функціонування групи, на відчуття задоволеності її членів. Вона є важливим компонентом у типах взаємодії у середині організації, в здатності групи скеровувати загальні зусилля на виконання певних завдань [17].

Враховуючи відмінності у каналах передачі інформації, виділяють різні форми комунікацій. Так, міжособові комунікації можуть відбуватись у формі усної, письмової та невербальної комунікації.

Усна комунікація є найпоширенішою формою, яка застосовується під час спілкування між двома або більше особами у вигляді особистої розмови або телефоном, промови, дискусії, наради тощо. Цей вид комунікації має суттєві переваги, до яких відносяться швидкість обміну інформацією; простота здійснення комунікації; зворотній зв'язок без перешкод завдяки прямому контакту. Водночас недоліками такого виду комунікації є використання некоректних слів для обміну інформацією, ймовірність упущення важливих нюансів, коли одержувач інформації може забути частину інформацію, яку сприймав на слух, та викривлення інформації під час її передачі в подальшому.

Письмова комунікація – це обмін інформацією через листи, звіти, письмові повідомлення, накази, розпорядження та інші засоби, для яких

використовують писемність. Перевагами письмової комунікації є збереження інформації протягом певного часу незмінною, матеріальність, можливість перевірити інформацію, чіткість формування, логічність і точність. Недоліками цієї форми комунікації є те, що формування такої інформації займає час, у разі помилки можуть бути наслідки.

Ще однією формою міжособових комунікацій є невербальні, які виключають використання слів і базуються на інтонації, жестах, міміці, поглядах та інших засобах «мови» рухів тіла. Перевагами таких комунікацій є швидкість і наближеність учасників комунікацій один до одного, а серед чималої кількості недоліків основними можна вважати нечіткість передання інформації та ймовірність хибного тлумачення.

Таким чином, під комунікаціями розуміють процес, під час якого відбувається обмін інформацією між людьми і який є невід'ємним складником діяльності будь-якої організації. Комунікації розрізняють за типами, видами, спрямованістю та формою передавання інформації.

1.2. Зміст і етапи процесу управління системою внутрішніх комунікацій в організації

Управління системою внутрішніх комунікацій – це процес, від якого залежить робота всередині організації. Добре налагоджена система не може самостійно та безперервно функціонувати, нею потрібно управляти та постійно її адаптувати до змін зовнішнього середовища.

Процес управління системою внутрішніх комунікацій, у свою чергу, має бути добре налагодженим і чітким, адже від цього залежить ефективність роботи персоналу та всієї організації загалом.

На сьогодні, завдяки технічному прогресу, внутрішні комунікації компаній є набагато розвиненішими порівняно з минулим десятиліттям. Зараз існує безліч месенджерів, які допомагають полегшити та прискорити робочі процеси, що вимагають обговорення і консультування колег та керівників з підлеглими. Проте, технічний прогрес, це не найважливіша складова ефективного функціонування системи комунікацій на підприємстві. Головним аспектом ефективності системи комунікацій є люди. Працівники мають почуватися комфортно спілкуючись не лише онлайн, а і при живому спілкуванні, це є ключовим аспектом під час комунікації.

Загалом налагодження системи комунікацій в організації сприяє реалізації визначених цілей, зокрема: інформаційної підтримки управлінських рішень; інформаційної підтримки управління змінами - реструктуризації компанії, освоєння нових технологій, злиття бізнесів; скорочення опору змінам з боку працівників організації; виявлення комунікаційних та управлінських проблем компанії; формування корпоративної спільності колективу і створення мотивації співробітників; формування та підтримки корпоративної культури (корпоративних цінностей і норм поведінки) [13].

Під управлінням комунікаціями можна розуміти здійснення цілеспрямованих управлінських впливів, спрямованих на досягнення ефективною комунікації як всередині організації, так і між організацією та її зовнішнім середовищем шляхом розробки та реалізації комунікаційної стратегії.

Основними етапами управління комунікаціями в організації виступають: оцінка і виявлення інформаційних і комунікаційних потреб, розробка комунікаційної стратегії, реалізація комунікаційної стратегії, оцінка ефективності комунікаційних заходів.

На першому етапі відбувається оцінка організаційних комунікацій, яка починається з аналізу внутрішнього середовища організації, тобто аналізу цілей, структури, завдань, технологій, персоналу і зовнішнього середовища – макро- і мікросередовища. Для цього можуть бути використанні різні методи та інструменти, серед яких: стратегічний аналіз, метод експертних оцінок, інтерв'ювання, анкетування, моніторинг, SWOT – аналіз тощо. На підставі проведеної оцінки відбувається визначення інформаційних і комунікаційних потреб організації, після яких, встановлюються зони комунікативного простору для управлінського впливу.

Другий етап – розробка комунікаційної стратегії, яка являє собою детальний комплексний план розвитку комунікацій, спрямований на досягнення стратегічних цілей організації і підтримує генеральну стратегію. Починається цей етап з оцінки існуючої стратегії, в тому випадку якщо вона є в організації. У разі її відсутності відбувається розроблення нових стратегій, якщо ж стратегія існує – вона може бути переформульована. Завершальним кроком цього етапу може бути вибір однієї з розроблених стратегій.

На етапі реалізації комунікаційної стратегії здійснюються конкретні заходи, такі як постановка цілей, розподіл відповідальності та ресурсів, організація контролю реалізації комунікаційної стратегії.

Завершальним етапом є оцінка ефективності процесу управління комунікаціями, вона визначається комплексним ефектом від реалізації заходів

в рамках прийнятої комунікаційної стратегії. Е. Суровцева підкреслює що ефективним можна вважати лише таке управління комунікаціями, яке орієнтоване на довгострокові інтереси розвитку підприємства [36, с.126].

Управління комунікаційною системою є складником функціонального менеджменту організації. А основними завданнями управління системою внутрішніх комунікацій, на думку М. Жернакової, є формування корпоративної культури підприємства; мотивування персоналу; формування і підтримка іміджу компанії та підвищення ефективності праці [13].

Корпоративна культура – невід’ємна частина формування роботи в організації, процес управління який повинен бути цілеспрямованим, а не стихійним. Це сукупність правил, норм, цінностей, етичних стандартів, які поділяють всі працівники організації, вона формується, безпосередньо, під час роботи. Значну роль у формуванні корпоративної культури відіграють внутрішні комунікації підприємства.

Позитивним чинником впливу на стан комунікацій є мотивація, це допомагає подолати комунікаційні бар’єри, ти стимулює до ефективної роботи.

Мотивація поділяється на матеріальну та нематеріальну, вони однаково важливі для працівників. Матеріальна мотивація – це заробітна плата, премії, соціальний пакет, бонуси, медичне страхування, корпоративні знижки, харчування тощо. Цей вид мотивації ефективний та важливий для всіх працівників, проте, потрібно зазначити, що лише матеріальних благ не достатньо, щоб мотивувати до ефективної праці, не кожне підприємство має фінансові можливості для постійної підтримки за матеріальним видом мотивації. Нематеріальна мотивація – це визнання роботи працівника, коли керівник відзначає важливість проведеної роботи та відмічає роль конкретного співробітника в досягненні цілі. Такий вид мотивації є більш цінним для

робітників, матеріальні блага, з часом, сприймаються як норма, щодо нематеріальної мотивації, це дає відчуття важливості.

Формування і підтримка іміджу компанії – процес, який починається з етапу заснування компанії і продовжується протягом усього періоду її існування. Процес спрямований на залучення в компанію нових, кваліфікованих працівників та утримання тих, хто вже працює в компанії, він важливий для ефективної діяльності компанії в цілому. Формування і підтримка іміджу відбувається шляхом формування позитивного середовища в компанії, для підвищення лояльності працівників, та трансляції позитивної інформації за її межі, для залучення нових працівників. Лояльний працівник – особа, яка працює на благо компанії та поділяє її цілі, піклується про благо та розвиток і зацікавлений у досягненні успіху компанії.

Підвищення ефективності праці досягають шляхом мотивації, як було зазначено раніше, та створення в організації горизонтальних неформальних зв'язків. Ефективність роботи організації та горизонтальні неформальні зв'язки тісно пов'язані між собою для ефективної комунікації контакти між працівниками мають бути налагоджені, якщо немає емоційного бар'єру комунікувати з колегами простіше та швидше.

Управлінням внутрішніми комунікаціями в організації займаються підрозділи такі як HR (Human Resources, кадри) і PR (Public Relations - зв'язки з громадськістю). Відділ внутрішніх комунікацій може належати до HR, PR-департаменту.

Першочергово, для того, щоб управляти системою комунікацій потрібно визначити об'єкт, складові підсистеми комунікацій, та предмет, елементи підсистем комунікацій, в системі внутрішніх комунікацій: 1) організаційна підсистема включає такі елементи: управлінські технології; персонал; організаційну структуру підприємства; 2) інформаційна підсистема включає елементи: канали зв'язку; мережі; 3) технології мають такі елементи:

програмне забезпечення; апаратне забезпечення; система обробки інформації; 4) соціально-психологічна підсистема включає: соціальна взаємодія, ролі в системі управління; психологічні особливості [24].

Для ефективного функціонування комунікаційного процесу в організації мають бути такі його елементи: Відправник – той від кого надходить інформація, хто або що є джерелом інформації; Повідомлення – сама інформація, зміст повідомлення; Канал – засіб передачі інформації, це може бути як усна розмова, так різні письмові канали; Одержувач - той хто отримує інформацію.

Управління цими елементами здійснюється через моніторинг усіх систем, однак, це можливо, якщо комунікація була у письмовій формі. У випадку усної комунікації прослідкувати та проаналізувати якість комунікації складно. Для уникнення непорозумінь під час усної комунікації необхідно пам'ятати про зворотній зв'язок, повинен бути діалог між працівниками. Це стосується й управління комунікаційним процесом.

Комунікаційний процес в організації загалом складається з чотирьох етапів: етапу розробки, етапу кодування та вибору каналу, етап упередачі та етапу декодування.

Перший етап це розробка та формулювання ідеї, відбір інформації для її передачі. Лейтмотив етапу “не починайте говорити, поки не почали думати”, інакше обмін інформацією може закінчитись не так, як потрібно. Другий етап кодування та вибору каналу: до кодування відносять слова, інтонації та жести, а канали бувають: мовленнєві, письмові та електронні засоби зв'язку. Третій етап передачі – це фізична передача інформації або даних за допомогою каналів. Четвертий етап декодування – перетворення символів відправника на думки одержувача [**Error! Reference source not found.**].

Якщо символи відправника мають те ж значення для одержувача, то процес обміну інформацією на цьому закінчується. Але щоб керівнику

зрозуміти, що це так, потрібен зворотний зв'язок. Останній є реакцією одержувача інформації, що показує відправнику, чи зрозуміла йому інформація, тобто допомагає подолати шум (перешкоди). Шумом називають все те, що спотворює, викривляє інформацію в лінії зв'язку через фізичну взаємодію сигналу та середовища у разі мовних відмінностей та відмінностей у сприйнятті.

1.3. Методичні підходи до оцінювання якості комунікацій в організації та ефективності управління ними

Аналіз комунікаційної діяльності в організації дозволяє визначити неформальні відносини керівників та підлеглих; оцінити автономність діяльності кожного підрозділу та ефективність зворотного зв'язку між елементами структури управління; встановити ефективність комунікаційно-інформаційних процесів в середині підприємства, та налагодити довгострокові партнерські відносини; ефективно досягати поставлених цілей та підвищувати ефективність діяльності підприємства.

Незважаючи на те, що здійснення оцінювання ефективності управління комунікаціями має певну специфіку для кожного окремого підприємства, цей процес має загальний характер і, на думку Л.Сагер, може бути зведений до таких етапів:

- 1) визначення об'єкта, предмета та завдань оцінювання ефективності;
- 2) формування критеріїв ефективності;
- 3) оцінка ефективності комунікаційних процесів на підприємстві;
- 4) аналіз стану ефективності;
- 5) прийняття необхідних коригуючих дій та управлінських рішень [24].

Тож, першим етапом є визначення об'єкта, предмета та завдань оцінки ефективності роботи системи внутрішніх комунікацій в організації. Суворовцева пропонує, у якості об'єкта оцінки ефективності роботи системи внутрішніх комунікацій, розглядати такі складові підсистеми комунікацій, як: організаційна підсистема включає такі елементи: управлінські технології; персонал; організаційну структуру підприємства; інформаційна підсистема включає елементи: канали зв'язку; мережі; технології мають такі елементи:

програмне забезпечення; апаратне забезпечення; система обробки інформації; соціально-психологічна підсистема включає: соціальна взаємодія, ролі в системі управління; психологічні особливості [24].

Організаційна підсистема має виконувати такі завдання: попередня оцінка управлінських рішень на етапі розробки; паралельна оцінка виконання управлінських рішень; визначення ефективності роботи персоналу; виявлення фактичного рівня компетентності працівників; виявлення потреб у підвищенні кваліфікації тощо.

Інформаційна підсистема здійснює аналіз наявності зворотного зв'язку; аналіз наявності комунікативних розривів; визначення надійності персоналу; оцінка повноти інформації; визначення тривалості комунікативних зав'язків тощо.

Серед завдань технологічної підсистеми найважливішими є аналіз достатності необхідних технологій; визначення завантаженості програмного забезпечення; визначення рівня інформаційної безпеки; аналіз завантаженості користувачів комп'ютерами тощо.

Соціально-психологічна підсистема відповідає за аналіз соціальної адаптивності персоналу; визначення психологічного портрету працівника; отримання інформації про соціально-психологічний стан в колективі; аналіз рівня взаємодії працівників; аналіз ступеня відданості, вмотивованості працівників [24].

На другому етапі оцінки ефективності комунікаційних процесів, що відбуваються всередині організації, потрібно встановити критерії оцінювання кожної з підсистем та підходи до здійснення оцінювання.

Підходи поділяють за такими критеріями: 1) за способом отримання оцінки на апіорний, що характеризується аналізом існуючих даних, та апостеріорний, що характеризується вимірюванням та аналізом

передбачуваних витрат; 2) за складовою ефективності на ефективний, характеризується показниками зворотного зв'язку та усвідомлення інформації, та на комунікаційний, характеризується даними опитування; 3) за суб'єктом на оцінку ефективності діяльності керівників, що характеризується тим на скільки своєчасно та доступно надають вказівки, та на оцінку ефективності діяльності працівників, який характеризується тим на скільки своєчасно сприймають інформацію та надають зворотній зв'язок; 4) залежно від наявності базових показників на нормативний – характеризується ефективністю за внутрішніми нормативами, та цільовий – залежно від рівня досягнення мети; 5) за предметом на операційний – включає постійний моніторинг надходження інформації, та стратегічний – орієнтований на процес досягнення цілі; 6) залежно від ефективності на заснований на результативності, що описує рівень досягнення цілей, та на заснований на ефективності, що враховує досягнення мети, рівень використання ресурсів, інструментів та способів досягнення цілей [24].

Одним із підходів до оцінки ефективності внутрішніх комунікацій є методики, що базуються на експертних оцінках різних показників, отриманих на основі анкетування працівників, менеджерів різних рівнів, різних ланок виробництва та управління.

Так, Е. Суровцева наголошує на таких складниках оцінки ефективності організаційних комунікацій, як: результативність – визначення рівня результативності у відсотковому відношенні на основі порівняння мінімального рівня досягнення цілей з фактично досягнутим рівнем та економічна ефективність – визначення співвідношення доходів і витрат, пов'язаних із розвитком організаційних комунікацій. При цьому результативність має у своїй структурі такі елементи, як стратегічний план розвитку системи комунікацій та генеральна стратегія організації. Перший визначається як ступінь розробленості та виконання стратегічного плану розвитку організаційних комунікацій на основі порівняння внесених до плану

та фактично досягнутих результатів; другий – шляхом визначення ступеня цілей організації у результаті виконання стратегічного плану розвитку організаційних комунікацій на основі порівняння очікуваного та фактичного впливу на цілі організації [37, с. 126].

Аби оцінити результативність та ефективність організаційних комунікацій автором пропонується проводити опитування працівників різних рівнів за різними категоріями запитань, яким експертами присвоюються бали від 1 до 5. Результати опитувань дозволяють визначити коефіцієнти адекватності менеджменту та згоди в колективі, зони єдності та полярності думок [38, с. 9-15].

Такий підхід до вимірювання організаційних комунікацій дає можливість знайти прогалини в управлінні комунікаціями та організацією загалом. Однак запропоновані показники не дозволяють об'єктивно оцінити ефективність управління комунікаціями всередині підприємства, оскільки передбачають розрахунок усереднених значень оцінок керівників та виконавців, визначених у результаті опитування.

Такою самою методикою пропонують користуватись Д. Маслов і Ю. Тишков, проте, на їхню думку, окремі показники мають інші принципи розрахунку та шкалу оцінювання. Так, наприклад, для визначення коефіцієнта адекватності менеджменту пропонують використовувати шкалу з виокремленням відповідних зон адекватної оцінки, недооцінення та переоцінки можливостей менеджменту [18].

Р. Мансуров для оцінювання якості роботи внутрішніх комунікацій пропонує користуватись визначенням лояльності персоналу, котре також базується на основі проведення анкетувань працівників різних рівнів кожному критерію працівник присвоює бал від 1 до 5 [16].

Такі дослідники, як Т. Момот та М. Кадничанський [19, с. 42] визначають якість управління комунікаціями на підприємстві як

інвестиційний критерій, як ступінь задоволеності інвестора та інших зацікавлених учасників корпоративних відносин результатами діяльності підприємства на основі побудови агрегованого рейтингу якості корпоративного управління з урахуванням незалежної думки експертів. При цьому залежно від джерел інформації науковці пропонують розраховувати трирівневий рейтинг якості управління. Рейтинг I рівня розраховується за публічною інформацією, II рівня – проєктується з урахуванням додатково зібраної інформації щодо діяльності підприємства (результатів опитувань аналітиків відповідного ринку, інформації про історію компанії і т.п.), рейтинг III рівня будується на основі результатів роботи спеціально найнятих експертів-оцінювачів. Побудова рейтингу з урахуванням незалежної думки експертів, що ґрунтується на чітких критеріях, є більш розширеною методикою і дає можливість визначити найважливіші фактори підвищення інвестиційної привабливості організації. Проте вона враховує ряд показників, притаманних лише акціонерному товариству, і тому для інших організаційно-правових форм підприємств має бути переглянута. Під час аналізу управління комунікаціями використовують також аналітичну оцінку якості організаційних комунікацій.

Основними об'єктами і параметрами аналізу організаційних комунікацій є відповідність організаційних комунікацій місії, стратегії та сучасному стану компанії; оптимальність організації комунікаційних потоків; ефективність зворотного зв'язку; якість інформаційного забезпечення[24]

Для підвищення об'єктивності оцінки якості організаційних комунікацій пропонують також використовувати методику, яка ґрунтується на сприйнятті експертами якості об'єктів оцінки (однак при цьому не можна відкидати певний суб'єктивізм респондентів) та кількісну (при цьому обмеженням є те, що не всі показники якості можна математично розрахувати).

Цей метод оцінки ефективності передбачає такі етапи аналізу:

1. Оцінка значущості впливу об'єктів аналізу на загальну якість організаційних комунікацій, вона здійснювалась за десятибальною системою шляхом ранжирування суми рангів, встановлених експертами. Найменш важливому чиннику надається 1 бал, найбільш важливому – 10 балів;

2. Формування узагальнюючого показника якості організаційних комунікацій, для цього проводять анкетування лінійних, функціональних керівників і окремих фахівців підприємства у розрізі об'єктів оцінки;

3. Розрахунок узагальнюючого показника якості організаційних комунікацій підприємства на підставі анкетування експертів, що дозволяє зробити висновки щодо загального показника якості на підприємстві;

4. Порівняльна характеристика оцінки якості організаційних комунікацій керівників і фахівців підприємства.

Зазначений методичний підхід є важливим кроком у процесі об'єктивного та комплексного аналізу ефективності комунікаційних процесів підприємства і виявлення резервів його удосконалення, а відповідно – покращення діяльності та фінансового стану.

У підсумку можна зазначити, що комунікації всередині організації є невід'ємним складником її існування, завдяки комунікаціям відбувається обмін необхідною для роботи інформацією. Комунікації бувають зовнішніми та внутрішніми, можуть бути вербальними та не вербальними, комунікації бувають різних типів: внутрішньо-особові, міжособові, комунікації в малих групах, суспільні, внутрішньо-оперативні, особові та мережа комунікацій, також комунікації бувають усні та письмові за формою передачі. Управління системою внутрішніх комунікацій потрібно для того, щоб система комунікацій функціонувала чітко та самостійно, та для її постійного удосконалення. Для управління системою внутрішніх комунікацій потрібно визначити об'єкт та предмет управління.

У дослідженні представлено моделі та розраховано узагальнюючий показник якості організаційних комунікацій за допомогою анкетування експертів та кількісний інтегральний показник, що підвищить об'єктивність аналітичної оцінки.

Перспективами подальших досліджень є систематизація недоліків і відповідних вихідних документів (заходів) для покращення показника якості організаційних комунікацій. Втілення в життя запропонованих заходів за результатами аналізу сприятиме вдосконаленню організаційних комунікацій, зробивши цей процес більш мобільним і гнучким.

Оцінка якості системи внутрішніх комунікацій дозволяє зрозуміти, наскільки є ефективною сама система комунікацій, які вона має переваги та недоліки, що потрібно удосконалити та оптимізувати. Процес оцінки якості включає чотири етапи: визначення об'єкта, предмета та завдань оцінювання ефективності; формування критеріїв ефективності; оцінка ефективності комунікаційних процесів на підприємстві; аналіз стану ефективності; прийняття необхідних коригуючих дій та управлінських рішень. Оцінити якість комунікацій в організації дозволяє також експертний метод оцінки, який заснований на анкетуванні працівників.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ ВНУТРІШНІХ КОМУНІКАЦІЙ У ТОВ «АТП ТРАНСФЛОТ»

2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика ТОВ «АТП Трансфлот»

ТОВ «АТП Трансфлот» - транспортна компанія, зареєстрована 03.04.2020 року, яка займається корпоративними поїздками і позиціонується як таксі бізнес класу.

Компанія має власний автопарк, який складається з 36 автомобілів. Кожен автомобіль обладнаний дитячим кріслом, в автомобілі завжди є безкоштовна вода для пасажирів.

Із вересня 2020 року ТОВ «АТП Трансфлот» створили нову послугу – шкільний шатл-бус. Цією послугою користується п'ять приватних шкіл у Києві та області. Також ТОВ «АТП Трансфлот» брав участь у транспортному забезпеченні виборчого процесу у жовтні 2020 року (здійснювали перевезення виборчих комісій і бюлетенів).

Всі авто компанії знаходяться на заводській гарантії, проходять регулярні ТО у офіційних дилерів, що дозволяє економити час та грошові кошти на техобслуговуванні і ремонті. Автомобілі з бензиновими двигунами також оснащені ГБО, що дозволяє зменшити витрати на операційну діяльність.

Зазвичай, автотransпортна компанія працює за контрактом, якщо підприємство-замовник здійснює більше одної поїздки за місяць, зручніше укласти контракт, згідно з яким умови співпраці набагато вигідніші. Проте, компанія також здійснюють поїздки просто за викликом по номеру, або за

допомогою чат-ботів у месенджерах. Поїздки розподіляються виключно за допомогою диспетчерів, водії не мають доступу до бази, для обрання замовлень.

Потужності ТОВ «АТП Трансфлот» розташовані в одному зі спальних районів міста Києва, що дозволяє оптимізувати роботу машин. Водії працюють у 2 зміни по 12 годин (з урахуванням перезміни, здачі звітів і т.ін). Перед виїздом всі водії проходять медогляд. На поточний момент в компанії працює 40 водіїв, планується збільшення штату до 70 водіїв. Всі водії проходять конкурсний відбір і навчання правилам роботи і обслуговування пасажирів.

Не зважаючи на те, що юридично ТОВ «АТП Трансфлот» зовсім молода компанія, її назва досить відома у вузьких колах, оскільки її найменування «Трансфлот» не змінилось.

Місія ТОВ «АТП Трансфлот» – ми пропонуємо високоякісну послугу оренди автомобіля з водієм, це – безпечна і вигідна альтернатива офісному або сімейному водієві.

Компанія пропонує своїм клієнтам такі послуги:

- трансфер по місту – поїздка з точки А в точку Б, можливо з заїздом на додаткові адреси;
- трансфер за межі міста – поїздки в будь-яку точку України, також можливий виїзд за межі країни;
- оренда автомобіля з водієм – цією послугою користуються, наприклад, бізнес-тревел клієнти в разі необхідності відвідування відразу кількох адрес для проведення переговорів і зустрічей;
- трансфер в/з аеропортів «Бориспіль», «Жуляни» а також на ж/д вокзал. Послуга включає в себе зустріч з табличкою, очікування протягом години після приземлення літака, відстеження затримок рейсу, допомога з багажем.

Додаткові послуги, які надає ТОВ «АТП Трансфлот» :

- кур'єрська доставка;

- асистанс – допомога з багажем, або інша додаткова допомога водія. Зазвичай таку послугу замовляють для іноземних гостей (допомога з обміном валюти, з поселенням в готелі або апартаментах, інше);

- англомовний водій;

- автокрісло – на поточний момент єдина компанія таксі в Києві, у якій за запитом надають універсальне дитяче крісло;

- автопапа – перевезення дітей без супроводу дорослих. Цією послугою користуються приватні і міжнародні школи для організації послуг розвезення учнів;

- персональний водій – конкретний водій, обраний замовником, закріплюється за клієнтом на необхідний час роботи.

До організаційних послуг компанії належать:

- акаунт-менеджер – компанія пропонує виділеного менеджера для прийому і обробки замовлень, проведення розрахунків, відповідей на скарги та інших питань, що виникають;

- диспетчерська служба 24/7 – для прийому замовлень і відповідей на питання;

- окрема лінія підтримки пасажирів 24/7 – без згадки назви компанії. Лінія використовується для пасажирів від компаній-партнерів (туристичних компаній і т.п.), які не хочуть афішувати, що послуга надана іншою транспортною компанією;

- післяплата – при підписанні контракту на обслуговування компанія надає розстрочку платежу, що практикується серед великих корпоративних замовників;

- особистий кабінет замовника (на стадії розробки);
- англomовна лінія підтримки пасажирів (на стадії розробки).

За інформацією з Єдиного державного реєстру юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань компанія «Трансфлот» за організаційно-правовою формою юридичної особи є Товариством з обмеженою відповідальністю «АТП Трансфлот», скорочена назва – ТОВ «АТП Трансфлот».

Ідентифікаційний код юридичної особи (код ЄДРПОУ): 43585008.

Місцезнаходження юридичної особи: Україна, 02121, місто Київ, Харківське шосе, будинок 201\203.

Види економічної діяльності, які здійснює ТОВ «АТП Трансфлот».:

49.39 Інший пасажирський наземний транспорт, н. в. і. у. (основний);

52.29 Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту;

49.31 Пасажирський наземний транспорт міського та приміського сполучення;

49.32 Надання послуг таксі.

Засновником і керівником ТОВ «АТП Трансфлот» є Бурлаченко Ганна Олександрівна. Розмір статутного капіталу Товариства : 100000,00 грн.

Аналізуючи організаційну структуру компанії «Трансфлот», можна відзначити, що вона складається з трьох структурних підрозділів: операційний відділ; відділ продажу; фінансовий відділ. Товариство використовує лінійний вид структури управління організацією (рис. 2.1.).

Операційний відділ займається безпосередньо прийманням, обробкою та виконанням замовлень, а також контролює якість послуг, стан транспортних засобів, страхування, закупку палива та запчастин. Керівник операційного

відділу відповідає за безпосередню роботу та вирішення всіх операційних питань. До операційного відділу входять: диспетчери – спілкуються з клієнтами за допомогою телефонних розмов, або через месенджери і приймають замовлення, роботу диспетчерів контролює старший диспетчер. Логісти – передають замовлення водіям та контролюють маршрут автомобіля під час зміни. Водії – виконують поставлені задачі, дотримуючись всіх робочих інструкцій. Контролює роботу водіїв, випускає на зміну та в кінці робочого дня приймає транспорт бригадир.

Відділ продажу займається пошуком нових клієнтів, підписанням договорів з транспортного обслуговування (менеджери з продажу), а також веденням клієнтів, з якими компанія вже співпрацює. Працівники відділу відповідають на питання, які можуть цікавити клієнта, розраховують та контролюють дебіторську заборгованість.

Фінансовий відділ займається організацією та веденням бухгалтерського і податкового обліку, управлінням грошовими коштами компанії, форматуванням платіжного календаря та фінансовим контролем, до відділу входять фінансовий директор та головний бухгалтер.

Керівництво ТОВ «АТП Трансфлот» – це безпосередньо директор та заступник директора, який уповноважений приймати всі необхідні управлінські рішення.



Рис. 2.1. Організаційна структура ТОВ «АТП «Трансфлот»

Джерело: розроблено автором.

Переваги лінійної структури у ТОВ «АТП Трансфлот»: прості зв'язки між підрозділами; чіткі розпорядження підлеглим; узгоджені дії підлеглих; концентрація відповідальності керівника певного підрозділу за результати; оперативність прийняття рішень; отримання виконавцями пов'язаних між собою розпоряджень і завдань, забезпечених ресурсами; відповідальність конкретного керівника за діяльність підрозділу.

Недоліки організаційної структури ТОВ «АТП Трансфлот»: високі вимоги до керівника, який повинен мати різнобічні знання і досвід з усіх функцій управління та сфер діяльності, що, в свою чергу, обмежує можливості керівника ефективно управляти організацією. Перевантаження однієї особи інформацією, великий потік документації та постійні контакти з керівництвом, підлеглими та іншими організаціями. Відсутність спеціалістів з окремих функцій управління. Невідповідність зростаючим вимогам сучасного виробництва.

Проаналізувавши організаційну структуру підприємства доцільним є зазначити, що підприємство має керівника та його заступника: директор та

власник – Бурлаченко Ганна Олександрівна, вона також займає посаду фінансового директора, та виконавчий директор, заступник директора – Федосюк Віктор Юрійович. Їм підпорядковані всі підрозділи Товариства.

В компанії «Трансфлот» керівник операційного відділу та виконавчий директор контролюють економічну ефективність роботи відділу логістики та водіїв і бригадира. Економічні показники розраховано за даними Додаток А.

Таблиця 2.1

Обсяги наданих послуг ТОВ «АТП Трансфлот»

Види послуг	Обсяг наданих послуг, тис. грн.									Частка у загальному обсязі, %
	Місяці 2020 року									
Місяць	Кв.	Трав.	Черв.	Лип.	Серп.	Верес.	Жовт.	Листоп.	Груд.	
Автотранспортні послуги	100	117	200	375	508	653	680	745	780	100

Джерело: розроблено автором.

Згідно даних, можна зробити висновок, що динаміка обсягів наданих послуг ТОВ «АТП Трансфлот», з початку заснування компанії і до кінця 2020 року, є позитивною, адже обсяги надання послуг збільшувались кожного місяця.

У табл.2.2 наведено динаміку основних економічних показників ТОВ «АТП Трансфлот» за 2020 рік.

Таблиця 2.2

Динаміка основних економічних показників ТОВ «АТП Трансфлот» за 2020 рік

Показники	1 півріччя	2 півріччя	Зміни	
			Σ	%
1.Обсяг наданих послуг	2 343,6 тис. грн.	2 856,9 тис. грн.	513,3 тис. грн	5,13

2.Собівартість наданих послуг	545,5 тис. грн.	2 515,9 тис. грн.	1970,4 тис. грн.	19,7
3.Середньорічна вартість основних виробничих фондів	6 181,2 тис. грн.	8 426,0 тис. грн.	2244,8 тис. грн.	22,4
4.Річні амортизаційні відрахування	618,1 тис. грн.	842,6 тис. грн.	224,5	2,24
5.Рівень зносу основних виробничих фондів	0,28%	0,03%	-	-0,25
6.Фондовіддача основних виробничих фондів	3%	1,25%	-	-1,75
7.Коефіцієнт віддачі спожитих основних фондів	1,45%	3,39%	-	1,94
8.Середньорічні залишки оборотних коштів	0,2 грн./грн.	0,2 грн./грн.	-	-
9. Коефіцієнт обіговості оборотних коштів	3,5	1,1	2,4	0,024
10.Чисельність працівників всього, в т.ч. робітників	20	17	-3	-0,03
11. Середньорічний виробіток одного працівника	292,95 тис.грн	292,95 тис.грн	-	-
12. Середньомісячна заробітна плата одного працівника	15,0 тис.грн	15,0 тис.грн	-	-
13. Валовий прибуток (включає прибуток та постійні витрати), тис. грн.	249,5 тис.грн	640,8 тис.грн	391,3 тис. грн.	3,91
14. Прибуток до оподаткування (балансовий прибуток), тис. грн.	96,3 тис.грн	68,4 тис.грн	-27,9	-0,27
15. Чистий прибуток (збиток):	96,3 тис.грн	68,4 тис.грн	-27,9	-0,27
16. Рівень рентабельності	0,17%	0,02%	-0,15	-0,00015

Джерело: розроблено автором.

Згідно даних табл. 2.2 обсяг наданих послуг у другому півріччі виріс порівняно з першим на 5,13%, показник свідчить про збільшення прибутку,

однак собівартість наданих послуг теж збільшилась, тож, витрати підприємства, які пішли на надання послуг, збільшились на 19,7%.

Внаслідок збільшення вартості основних фондів зменшилась фондівдача. Рівень зносу основних фондів зменшився на $-0,25\%$, завдяки заміні основних фондів. Коефіцієнт віддачі спожитих основних фондів збільшився на $1,94\%$, завдяки тому, що ефективність використання основних фондів підвищилась. Коефіцієнт обігу оборотних коштів зменшився, це свідчить про те, що підприємство має потребу у додатковому фінансуванні. Спостерігається скорочення штату на три працівники, це зумовлено зовнішніми та внутрішніми факторами, такі як карантин та зменшення кількості авто, також пов'язано з карантинном, не було потреби у такій кількості авто, економічно не вигідно, не окупалось.

Про підвищення ефективності роботи ТОВ «АТП Трансфлот» свідчить ріст валового прибутку на $3,91\%$.

У відсотковому значенні в другому півріччі прибутки зросли, проте, витрати значно збільшились, збільшення витрат пов'язане з закупкою нових автомобілів. В наслідку це приведе до значного зменшення витрат на ремонт автомобілів.

Компанія надає автотранспортні послуги, які для потреб їх аналізу у внутрішніх документах ТОВ «АТП Трансфлот» поділяються на види, по кожному із яких можна визначити переваги і недоліки (рис.2.2.).

Основні види послуг	Етапи життєвого циклу, прибутковість	Конкурентні переваги	Недоліки
1	2	3	4
Трансфер по місту	Етап зрілості	100% подача автомобіля відповідного класу, можливість зміни маршруту прямо в авто	У випадку з іноземцями, не завжди є можливість зв'язатись безпосередньо з пасажиром
Погодинна оренда	Етап зростання	100% подача автомобіля, можливість обрати клас	Вагомих недоліків для пасажирів немає

автомобіля з водієм		автомобіля, пасажир сам задає маршрут	
Трансфер з\в аеропорт Бориспіль\Жуляни	Етап зрілості	Водій зустрічає пасажирів в зоні очікування, допомога з багажем, відстежується затримка рейсу, 100% подача автомобіля вчасно	Водій чекає пасажирів рівно годину після прильоту, якщо пасажир затримався і не мав змоги про це повідомити, водій буде вимушений діяти згідно правил і поїде
Шкільний шатл-бус	Етап впровадження	Всі водії діють виключно згідно інструкції, автомобіль обладнаний дитячими кріслами та всім необхідним для перевезення дітей, водії, які працюють з дітьми мають досвід роботи з ними	Послуга доступна, якщо з однієї точки їдуть не менше 2-х пасажирів (дітей), якщо пасажир один, то тариф змінюється
Таксі	Етап зрілості	100% подача автомобіля, чистий автомобіль та ввічливий водій	Подача авто планується за годину до вказаного часу
Розвозка	Етап зниження	100% подача автомобіля, завжди вчасне прибуття до точки призначення (дана послуга була на піку прибутковості під час карантину)	Пасажир має бути на місці вчасно, водій чекає не більше 15 хвилин, якщо його заздалегідь не попередили і їде на наступну адресу
Доставка	Етап впровадження	Якщо немає змоги самостійно доставити необхідну річ (зазвичай це папери, наприклад контракт), це зробить водій, компанія гарантує безпеку	Недоліків немає
Трансфер з кетерінгом	Етап впровадження	Зручність для пасажирів та економія часу на прийом їжі (оскільки компанія співпрацює з приватними клініками ця послуга набирає обертів)	Ціни вищі ніж за звичайний трансфер
Перевезення пасажирів з тваринами або просто тварин (домашніх)	Етап впровадження	Водії дуже дружньо та з любов'ю ставляться до тварин, вони будуть у повній безпеці, як з пасажиром, так і самостійно	Заздалегідь потрібно повідомляти про подорож з улюбленцем, аби не було алергії у водія і він міг підготуватись до перевезення тварини

Рис. 2.2. Аналіз послуг ТОВ «АТП Трансфлот»

Джерело: розроблено автором.

Очевидно, що автотранспортна компанія є максимально орієнтованою на споживача, намагається максимально задовольнити його потребу і пропонує різні послуги. Найбільш популярними серед споживачів є такі види послуг, як: трансфер по місту, трансфер до\з аеропорту, таксі та розвозка.

Основні споживачі послуг ТОВ «АТП Трансфлот» поділяються на дві групи: 1) юридичні особи (корпоративні клієнти); 2) фізичні особи (прямі пасажери та партнерські).

Для юридичних осіб компанія надає такі автотранспортні послуги, як трансфери, погодинна оренда, шкільний шатл-бус, розвозка, доставка, кетерінг, перевезення тварин. Ця група споживачів займає 80 відсотків від частки окремих споживачів у загальному обсязі.

Фізичним особам ТОВ «АТП Трансфлот» надає наступні автотранспортні послуги: трансфери, погодинна оренда, шкільний шатл-бус, таксі, доставка, перевезення тварин. Ця група займає 20 відсотків від частки окремих споживачів у загальному обсязі. Переважно послугами компанії користуються юридичні особи, і це зрозуміло, адже компанія більше спрямована на B2B сегмент.

Аналіз ринків збуту ТОВ «АТП Трансфлот» показав, що компанія працює у двох сегментах ринку: корпоративні транспортні послуги та сімейне транспортне обслуговування. Для першого – де надають вид автотранспортні послуги юридичним особам у відсотковому значенні ТОВ «АТП Трансфлот» займає 2 відсотки від загальної частки ринку. Юридичні особи мають високі вимоги до сервісу з можливістю оплати вище середнього рівня цінової політики. Для другого – автотранспортні послуги для фізичних осіб у відсотковому значенні компанія займає 5 відсотків від загальної частки ринку. Фізичні особи мають такі вимоги, як спецзасоби для перевезення дітей різного віку, цінова політика середня.

Як вже було зазначено, компанія спрямована більше на роботу в B2B сегменті, це означає, що переважна більшість їх клієнтів це юридичні особи, проте, компанія займає більшу частку ринку, співпрацюючи із фізичними особами. Це пов'язано з тим, що хоч і на ринку корпоративного таксі немає лідерів і надто сильних конкурентів, він все одно є досить великим.

Таблиця 2.3

Відомості про конкурентів ТОВ «АТП Трансфлот»

Конкуренти та їх місцезнаходження	Вид продукції	Сегмент ринку	Ціна, грн./од.	Конкурентні переваги	Недоліки
Шансон	Корпоративне обслуговування організацій	0,5 %	Середня	Післяплата та передплата; мобільний додаток	Відсутній власний автопарк
Гепард	Корпоративне обслуговування організацій	11 %	Середня	Термінал в кожному авто; англомовні водії; власний автопарк (до 10 авто)	Відсутні машини бізнес-класу
Автотакс	Корпоративне обслуговування організацій	11,8 %	Середня	Не брендovanі автомобілі	Немає мобільного додатку; відсутній власний автопарк
Еліт-таксі	Корпоративне обслуговування організацій	22,7 %	Вище середнього	POS-термінали в кожному авто; власний автопарк	Відсутній мобільний додаток
Volt	Корпоративне обслуговування організацій	33 %	Середня	Мобільний додаток; особистий клієнтський кабінет	Немає власного автопарку

Джерело: розроблено автором.

Проаналізувавши конкурентів можна зробити висновок, що український ринок корпоративного транспортного обслуговування не

перевантажений і на сьогодні на ньому немає компанії, яка займає більше 3% ринку. Та і компаній, що надають подібні послуги, не достатньо, тому ТОВ «АТП «Трансфлот» має всі шанси стати лідером на цьому ринку в Україні, безпосередньо у Києві.

Доцільним є проаналізувати рекламну політику ТОВ «АТП Трансфлот». Компанія використовує такі засоби реклами, як SMM (реклама у соціальних мережах), метою якої є максимальне охоплення потенційних клієнтів у соціальних мережах, бюджет становить 15 тис. грн. на місяць; контекстна реклама, ціль – максимальна кількість кліків за посиланням на сайт, бюджет становить 15 тис. грн. на місяць; спеціальні проекти з розміщенням статей в спеціалізованих видавництвах, цілі – залучення більшої кількості потенційних клієнтів максимально наближених до цільової аудиторії, бюджет становить 25 тис. грн. на місяць.

Таким чином, рекламна політика в ТОВ «АТП Трансфлот» є доволі стандартною, майже всі компанії в наш час користуються такими засобами реклами, як SMM та контекстна реклама в Google. Проте такі засоби реклами, як спеціальні проекти, як раз є характерними для підприємств, які надають послуги. Певні журнали пропонують таку послугу, компанія може замовити статтю про себе і через невеликий проміжок часу ця стаття вийде в тираж та буде розміщена на сайті журналу і у різних соціальних мережах.

Кожна компанія має різні джерела фінансування, ТОВ «АТП Трансфлот» не виключення, для повноти розуміння джерел фінансування доцільним є проведення їх аналізу (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Аналіз джерел фінансування ТОВ «АТП Трансфлот»

	2-й квартал 2020	3-й квартал 2020	4-й квартал 2020
Показники джерел фінансування			

	т.грн.	%	т.грн.	%	т. грн.	%
1.Капітал підприємства, тис. грн., всього	549,9	100	1353,9	100	3 058,6	100
2. Власний капітал, тис. грн., всього	100,0	18	100,0	7	100,0	3,2
3. Позикові кошти, тис. грн., всього	449,9	–	1253,9	–	2 958,6	–
3.1 Короткострокові зобов'язання	449,9	82	738,2	55	1 251,5	41
3.2 Довгострокові зобов'язання	–	–	515,7	38	1 707,1	55,8

Джерело: розроблено автором.

Згідно цих даних видно, що, з кожним кварталом, капітал підприємства зростає. У четвертому кварталі капітал збільшився, порівняно з третім, на 45,6%. Проте, власний капітал зменшився, у відсотковому значенні, у другому кварталі з 18% до 7% у третьому кварталі, й до 3,2% у четвертому кварталі. Це пов'язано зі збільшенням суми позикових коштів, сума власного капіталу підприємства не змінилась.

Позикові кошти на кінець року збільшились порівняно з початком року. Збільшення короткострокових зобов'язань на 178,2% відбулось через те, що компанія оформила короткострокову позику в банку. Щодо довгострокових зобов'язань ТОВ «АТП Трансфлот», у другому кварталі компанія не має таких зобов'язань, у третьому – показника становить 515,7%, це пов'язано з тим, що компанія придбала автомобілі у лізинг. Показник збільшився ще на 231% у третьому кварталі.

У процесі дослідження економічної складової діяльності ТОВ «АТП Трансфлот» доцільним є проведення аналізу елементів оперативних витрат підприємства (табл. 2.5)

Таблиця 2.5

Аналіз витрат ТОВ «АТП Трансфлот» за 2020 рік

Елементи витрат	Період					
	2-й квартал 2020		3-й квартал 2020		4-й квартал 2020	
	т.грн.	%	т.грн.	%	т.грн.	%
1. Матеріальні витрати	–	–	–	–	–	–

2. Витрати на оплату праці	67,9	52	55,2	22,8	81,3	52
3. Відрахування на соціальні заходи	19,1	14,7	15,0	6,2	14,5	9
4. Амортизація основних фондів та нематеріальних активів	43,5	33,3	172,3	71	59,9	39
5. Інші витрати	–	–	–	–	–	–
Разом	130,5	100	242,5	100	155,7	100

Джерело: розроблено автором.

Проаналізувавши дані табл. 2.5, можна побачити, що витрати на оплату праці займають більшу частину сукупних витрат. Зменшення цих витрат у третьому кварталі зумовлене тим, що відбулось скорочення штату працівників та соціальних відрахувань. У четвертому кварталі витрати на оплату праці знову збільшились, це відбулось через підвищення заробітної плати головному бухгалтеру та водію-механіку.

Амортизація основних фондів і нематеріальні активи займають третину витрат у другому кварталі загалом, проте, у третьому кварталі витрати на амортизацію збільшились на 71%, це пов'язано з тим, що компанія придбала нові основні фонди. У четвертому кварталі частину автомобілів повернули орендодавцям, тому амортизація зменшилась. Зважаючи на це, доцільно проаналізувати фінансові результати ТОВ «АТП Трансфлот».

Таблиця 2. 6

Аналіз фінансових результатів ТОВ «АТП Трансфлот»

Фінансові результати	Періоди					
	2-й квартал 2020 р.	%	3-й квартал 2020 р.	%	4-й квартал 2020 р.	%
1. Виручка від реалізації послуг, тис. грн.	795,0	52,03	1 795,5	51,86	3 156,7	51,78
2. Податок на додану вартість (ПДВ), тис. грн.	91,3	5,97	299,2	8,64	341,3	5,6
3. Собівартість реалізованої продукції (неповна), тис. грн.	545,5	35,7	1 225,1	35,38	2 515,9	41,27
4. Прибуток до оподаткування (балансовий прибуток), тис. грн.	96,3	6,3	142,6	4,12	68,4	1,12
5. Платежі до бюджету, тис.	–	–	–	–	13,5	0,23

грн..						
б. Чистий прибуток, тис.	96,3	–	142,6	–	68,4	–
грн..						
Разом	1 528,1	100	3 462,4	100	6 095,8	100

Джерело: розроблено автором.

За даними табл. 2.6. можна зробити висновок, що з початку діяльності ТОВ «АТП Трансфлот» і до кінця року, виручка від реалізації послуг зросла на 297,1%, як наслідок, виплати на податок на додану вартість збільшилися у три рази. Прибуток зменшився в результаті збільшення показника собівартості реалізованої продукції. Платежі до державного бюджету у четвертому кварталі склали 13,5 тис.грн.

Розглянемо витрати ТОВ «АТП Трансфлот» на загальний обсяг основних фондів. Згідно даних табл. 2.7 обсяг основних фондів компанії за другий, третій і четвертий квартал 2020 року збільшився через витрати на нові транспортні засоби. Компанія купує нові автомобілі, це збільшує витрати на виплати банку за транспортні засоби, проте, значно зменшує витрати на ремонт автомобілів та виплати орендодавцям. Тому, їх вартість у третьому кварталі порівняно з другим, зросла на 224%.

Таблиця 2.7

Загальний обсяг основних фондів компанії ТОВ «АТП Трансфлот»

Показник	2 квартал 2020 р.		3 квартал 2020 р.		4 квартал 2020 р.	
	∑ тис. грн.	%	∑ тис. грн.	%	∑ тис. грн.	%
Загальна сума основних засобів в т.ч.	217,7	100	674,9	100	2 076,2	100
1)Машини та обладнання	31,1	14,28	31,1	4,6	66,5	3,21
2)Транспортні засоби	186,7	85,72	643,8	95,4	2 009,6	96,79

Джерело: розроблено автором.

Після проведення загальної організаційно-економічної характеристики, доцільно зазначити, що організація розвивається, збільшується загальні оберти надаваних послуг, купуються нові основні фонди, однак, це також є причиною збільшення зобов'язань. ТОВ «АТП Трансфлот» Має лінійну організаційну структуру, надає своїм клієнтам широкий спектр послуг, аби

максимально задовольнити потреби споживачів. Сегмент ринку, в якому ТОВ «АТП Трансфлот» є дуже затребуваний і організація має велику кількість конкурентів, однак займає не останнє місце серед конкурентів.

2.2. Аналіз управління системою внутрішніх комунікацій у ТОВ «АТП Трансфлот»

Одним із ключових моментів в роботі загалом є комунікації. В кожній компанії мають бути налагоджені комунікації, адже це дуже важливо для ефективної роботи колективу і компанії загалом.

Особливо важливим питання комунікацій є для компаній, що безпосередньо працюють з клієнтами. В компанії, яка прагне розвиватись та заробляти, повинна бути чітко налагоджена та гнучка система комунікацій, це залежить від стилю управління менеджера.

Оскільки компанія Трансфлот була заснована у 2020 році, штат працівників налічує 22 чол. Це є позитивним критерієм з точки зору подолання комунікаційних бар'єрів, колектив компанії добре комунікує один з одним та спілкування з керівниками є комфортним для працівників.

У ТОВ «АТП Трансфлот» немає чіткої структури управління системою внутрішніх комунікацій. У цьому питанні вони гнучкі, компанія прагне не лише підвищити ефективність праці, а і створити якомога більш сприятливі умови праці для своїх працівників. Однак, така не налагоджена система має велику кількість недоліків, наприклад викривлення інформації, непорозуміння тощо.

ТОВ «АТП Трансфлот» використовує таке технічне забезпечення для налагодження внутрішніх комунікацій: це месенджери, такі як Telegram, Viber, Whatsapp, також, телефонні дзвінки та емейлів. Це для операційного відділу та фінансового відділу. Відділ продажу для комунікації всередині компанії використовує «Бітрікс24».

«Бітрікс24» - це набір з п'яти важливих і корисних інструментів, які допомагають бізнесу працювати: CRM, Завдання і проекти, Контакт-центр,

Сайти та магазини, Офіс [26]. У ТОВ «АТП Трансфлот» систему використовували як CRM (управління відносинами з клієнтами) система. Не зважаючи на те, що ця система створена для управління відносинами з клієнтами, з її допомогою дуже зручно комунікувати з іншими працівниками компанії, а саме – ставити завдання.

Для компанії важливою частиною управління комунікаціями є формування корпоративної спільності колективу та його мотивація. Для цього керівники підприємства влаштовують для своїх працівників дні розваг. Раз у кілька місяців компанія заохочує працівників до комунікацій один з одним, аби в роботі було легше спілкуватись. Це відбувається по різному. Колективу пропонується кілька варіантів проведення цього заходу: 1) кілька останніх годин із робочого дня (здебільшого це п'ятниця), колектив проводить спілкуючись між собою, граючи у інтерактивні ігри, або проходять квест прямо в офісі; 2) в один вихідний день компанія влаштовує походи на природу, або влаштовує teambuilding.

Мотивація працівників з боку компанії є хорошим критерієм, однак для чіткого функціонування системи внутрішніх комунікацій цього не достатньо. Канали передачі інформації не систематизовані, обмін інформацією хаотичний.

Компанія не має підрозділу чи окремої відповідальної особи за роботу та управління системою внутрішніх комунікацій, це входить до обов'язків директора та виконавчого директора, ці обов'язки є вторинними.

Організаційна підсистема ТОВ «АТП Трансфлот» включає такі елементи, як персонал, тобто всі працівники компанії, та організаційну структуру підприємства, як зазначено у підрозділі 2.1.

Елементами інформаційної підсистеми ТОВ «АТП Трансфлот» є такі канали зв'язку та мережі, як Telegramm, Viber, Whatsapp, Facebook, факс,

телефонний зв'язок, паперові документи, Бітрікс24, невербальне та вербальне спілкування.

Стосовно елементів технологічної системи, у компанії Трансфлот використовують таке програмне забезпечення та системи обробки інформації, як 1С:Підприємство 8.3 для обігу, Бітрікс 24 як CRM, Evos – навігатор таксі, М.Е.Дос – електронний документообіг, Dropbox, чат-бот, Windows та Microsoft Office. Для використання цих ресурсів та виконання інших функцій на підприємстві є таке апаратне забезпечення: комп'ютери, монітори, стаціонарні телефони, мобільні телефони, факс, принтер, безпроводний інтернет, планшети та ноутбуки.

Соціально-психологічна складова системи внутрішніх комунікацій у ТОВ «АТП Трасфлот» включає соціальні взаємодії працівників, психологічні особливості яких обов'язково враховуються під час спілкування, кожен індивід має психологічні особливості, які піддаються чи не піддаються впливу, аби розуміти який стиль спілкування потрібен конкретному працівнику керівництво організації намагається визначати ці особливості.

Етапи комунікаційного процесу у ТОВ «АТП Трансфлот» стандартні, відправник інформації на першому етапі здійснює її розробку, тобто, формулює інформацію таким чином, аби було максимально інформативно та доступно, на другому етапі відбувається кодування інформації – перенесення її у паперовий чи електронний вигляд, якщо це не усна форма комунікація, після цього, відправник обирає канал передачі повідомлення, який буде найбільш оптимальним та відповідним для змісту повідомлення. Четвертим етапом є сама передача інформації, вже закодованої, через обраний відправником канал комунікації. Завершальний етап – декодування, одержувач інформації розшифровує отримане повідомлення та адаптує його під власне розуміння, важливо, щоб воно не відрізнялось від того сенсу, що був закладений відправником.

У ТОВ «АТП Трансфлот» налагоджена система зворотного зв'язку, обов'язковим елементом комунікації в організації є відповідь на повідомлення, що розуміти чи чітко усвідомлена задача.

У підсумку можна зауважити, що не зважаючи на те, що компанія Трансфлот має необхідне для оптимізації системи управління, система внутрішніх комунікацій та управління нею має недоліки, наприклад: не чітке управління, не має конкретної особи, що контролюватиме всі процеси та шукатиме постійні шляхи оптимізації, програмне забезпечення використовується не на повну потужність, а саме Бітрікс 24, компанія використовує лише частину функцій програми, в той час, як має можливість користуватись всіма перевагами цього програмного забезпечення. Однак, доцільно, також, зазначити переваги системи внутрішніх комунікацій у ТОВ «АТП Трансфлот», це те, що працівники компанії не мають значних бар'єрів у спілкуванні між собою, працівники вмотивовані, оскільки керівництво зважає на моральний стан працівників та регулярно мотивує їх. Зворотний зв'язок завжди присутній, працівники чітко розуміють поставлену задачу. Компанія використовує провідні технології для комунікацій, аудиту, зберігання інформації та всіх інших процесів всередині організації.

2.3. Оцінка якості внутрішніх комунікацій у ТОВ «АТП Трансфлот»

Для визначення ефективності управління системою внутрішніх комунікацій доцільно використати як комплексний підхід до аналізу кількісних показників, так і методики, які передбачають врахування думок експертів і думок працівників з приводу комунікаційних процесів на підприємстві. Відтак показники, які були зазначені у теоретичному розділі відіграють важливу роль у процесі аналізу ефективності комунікаційних процесів підприємства і виявлення резервів його удосконалення, а відповідно – покращення роботи та його фінансового стану.

Згідно з елементами (показниками) системи комунікацій потрібно визначити критерії, за якими відбудеться аналіз ефективності функціонування системи та якість управління системою внутрішніх комунікацій у ТОВ «АТП Трансфлот».

З метою оцінки якості управління системою внутрішніх комунікацій у ТОВ «АТП Трансфлот» було проведено опитування усіх працівників. В компанії 3 лінійних керівники, 2 функціональних, загальна кількість виконавчого персоналу 17 осіб. Анкета для опитування складалась з п'яти запитань:

1. Відповідність організаційних комунікацій місії, стратегії та сучасному стану компанії;
2. Оптимальність шляху проходження інформації;
3. Швидкість передачі інформації;
4. Ефективність зворотного зв'язку;
5. Якість інформаційного забезпечення.

Заповнювали анкету лінійні керівники, функціональні керівники та фахівці компанії ТОВ «АТП Трансфлот». Кожному питанню працівник має присвоїти бал від 1 до 10, тобто, від нижчого до віщого згідно описаної у

підрозділі 1.3. методики [41]. Цей бал відповідає тому, як саме оцінив працівник рівень налагодженості відповідного критерію. Узагальнені результати оцінки значущості впливу окремих об'єктів на якість організаційних комунікацій ТОВ «АТП Трансфлот» наведено у табл. 2.8, де визначається вагомість впливу об'єкта оцінки на якість організаційних комунікацій. Приклад анкети лінійних керівників Додаток Б.

Таблиця 2.8

**Оцінка значущості впливу окремих об'єктів на якість
організаційних комунікацій у ТОВ «АТП Трансфлот»**

Критерії	Лінійні керівники			Функціональні керівники			Фахівці		
	Сума рангів	Міся	Вагомість	Сума рангів	Міся	Вагомість	Сума рангів	Міся	Вагомість
Відповідність організаційних комунікацій місії, стратегії та сучасному стану компанії (O1)	25	1	0,21	16	4	0,19	122	3	0,21
Оптимальність шляху проходження інформації (O2)	24	4	0,195	17	3	0,205	106	4	0,185
Швидкість передачі інформації (O3)	23	5	0,19	18	1	0,21	123	2	0,21
Ефективність зворотного зв'язку (O4)	24	3	0,195	16	5	0,19	102	5	0,18
Якість інформаційного забезпечення (O5)	25	2	0,21	17	2	0,205	124	1	0,215
Сума	121	-	1	84	-	1	577	-	1

Джерело: розроблено автором за даними [18].

Згідно результатів табл. 2.8 щодо місця об'єктів діагностування за сумами рангів, думки експертів ТОВ «АТП Трансфлот» мають як розбіжності, так і схожість у відповідях. Якщо оцінювати за показниками вагомості, для кожного виду експертів вони не надто розбіжні: відповідність організаційних комунікацій місії, стратегії та сучасному стану комунікацій корелюється від

показника 0,19 до 0,21; оптимальність шляху проходження інформації від 0,185 до 0,21; швидкість передачі інформації від 0,19 до 0,21; ефективність зворотного зв'язку від 0,18 до 0,195; якість інформаційного забезпечення від 0,205 до 0,215. Не значні відхилення свідчать про єдність думок працівників компанії щодо якості роботи системи внутрішніх комунікацій у ТОВ «АТП Трансфлот».

Для узагальнення результатів доцільно розподілити результати анкетування та знайти середнє значення для кожного критерію табл. 2.9. де визначається оцінка експертами об'єктів якості організаційних комунікацій.

Таблиця 2.9

**Узагальнені результати анкетування експертів в щодо якості
організаційних комунікацій ТОВ «АТП Трансфлот»**

Об'єкти оцінки	Експерти							Середнє значення
	Лінійні керівники	Функціональні керівники	Фахівці відділу					
			Мен. з продажу	Акаутмен	Логіст	Водії	Бухгалтери	
Відповідність організаційних комунікацій місії, стратегії та сучасному стану компанії (О1)	4,95	4,25	3,92	3,25	5,00	4,25	4,33	4,27
Оптимальність шляху проходження інформації (О2)	3,78	4,30	4,00	3,92	4,55	3,71	3,98	4,03
Швидкість передачі інформації (О3)	4,72	3,22	4,35	4,27	4,87	4,22	4,30	4,27
Ефективність зворотного зв'язку (О4)	4,85	4,32	3,94	3,55	4,44	3,26	5,00	4,19
Якість інформаційного забезпечення (О5)	4,55	5,00	4,27	4,36	4,74	4,88	4,39	4,59

Середнє значення	4,57	4,22	4,09	3,87	4,72	4,06	4,4	4,27
------------------	------	------	------	------	------	------	-----	------

Джерело: розроблено автором за даними [18].

Проаналізувавши дані таблиці можемо зробити висновок, що найбільш задоволеними системою внутрішніх комунікацій є логісти та диспетчери, що в таблиці зазначені «логістика», а найменш задоволеними є акаунтменеджери. Згідно даних таблиці можна прослідкувати, який критерій набрав найменшу кількість балів та потребує оптимізації.

На підставі отриманих даних в табл.2.8. та 2.9. доцільно скласти модель узагальнюючого показника якості організаційних комунікацій (Яа), за формулою:

$$Яа = \sum_{s=1}^i D \times A,$$

де Яа – якість організаційних комунікацій, розрахована на підставі анкетування експертів; D – вагомість впливу об'єкта оцінки на якість організаційних комунікацій (табл. 2.8.); A – оцінка експертами об'єктів якості організаційних комунікацій (табл. 2.9.); i – кількість об'єктів оцінки. Розрахунок у табл. 2.10.

Таблиця 2.10

Розрахунок моделі узагальнюючого показника якості організаційних комунікацій ТОВ «АТП Трансфлот»

Експерти	Модель узагальнюючого показника якості організаційних комунікацій	
	Алгоритм розрахунку	Значення
Лінійні керівники	$Яа = \frac{0,21 \times 4,95 + 0,195 \times 3,78 + 0,19 \times 4,72 + 0,195 \times 4,85 + 0,21 \times 4,5}{5}$	4,59
Функціональні керівники	$Яа = \frac{0,19 \times 4,25 + 0,205 \times 4,30 + 0,21 \times 3,22 + 0,19 \times 4,32 + 0,205 \times 5}{5}$	4,22

Фахівці (за середньоарифметичним)	$Яа = \frac{0,21 \times 4,15 + 0,185 \times 4,03 + 0,21 \times 0,40 + 0,18 \times 4,03 + 0,215 \times 4,5}{2}$	3,4
Загальна середня оцінка	-	4,07

Джерело: розроблено автором за даними [18].

Згідно результатів розрахунку у ТОВ «АТП Трансфлот» загальний середній показник якості становить 4,07 балів. Думки респондентів розбіжні, тому, значення Яа для різних експертів корелюється від 3,4 до 4,59. Дана розбіжність свідчить про недосконалість вертикальних зав'язків у компанії. Тож, доцільно зазначити, що існує пряма залежність між рівнем керованості та показником оцінки якості організаційних комунікацій: чим вище ланка управління – тим вища її оцінка якості комунікацій.

Доцільно провести розрахунки для порівняння балів, які поставили керівництво компанії та інші працівники у табл. 2.11.

Таблиця 2.11.

Порівняльна характеристика оцінки якості організаційних комунікацій керівників і фахівців ТОВ «АТП Трансфлот»

Показники	Середня оцінка		Відхилення
	Керівників	Фахівців	
Відповідність організаційних комунікацій місії, стратегії та сучасному стану компанії (О1)	4,6	4,15	+0,45
Оптимальність шляху проходження інформації (О2)	4,04	4,03	+0,01
Швидкість передачі інформації (О3)	3,97	0,40	+3,75
Ефективність зворотного зв'язку (О4)	4,59	4,03	+0,56

Якість інформаційного забезпечення (О5)	4,78	4,25	+0,53
---	------	------	-------

Джерело: розроблено автором за даними [41].

Загальне відхилення між думками керівників та фахівців становить 1,06 балів. Найбільше позитивне відхилення прослідковується за результатами оцінювання оптимальності швидкості передачі інформації – (+3,75), інші показники знаходяться майже на одному рівні позитивного відхилення, окрім оптимальності шляху проходження інформації, він майже стійкий і становить (+0,01).

Дані таблиці свідчать про позитивну динаміку роботи системи внутрішніх комунікацій, оскільки всі відхилення мають позитивне значення, проте, слід оптимізувати шлях проходження інформації.

Розрахунки було проведено за допомогою анкетування всіх працівників ТОВ «АТП Трансфлот», анкета містила у собі 5 критеріїв, кожному з критеріїв потрібно було присвоїти оцінку від 1 до 5, на основі результатів було проведено розрахунки таблиць 2.8, 2.9, 2.10 та 2.11. Згідно результатів розрахунків якість системи комунікацій спостерігається, що жоден з критеріїв не отримав загальної оцінки нижче 3, найвищу оцінку отримав критерій О5 (якість інформаційного забезпечення) – 4,59. Тож, система працює не на максимальному рівні, для покращення показників та загалом системи комунікацій потрібно оптимізувати комунікаційну систему шляхом удосконалення каналів передачі інформації. Спостерігається, що працівники більше задоволені тим, як відбувається комунікаційний процес, однак, оптимальність проходження шляху інформації та зворотній зв'язок має найнижчі показники, це заважає ефективній роботі ТОВ «АТП Трасфлот» загалом, їх потрібно оптимізувати.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ ВНУТРІШНІХ КОМУНІКАЦІЙ У ТОВ «АТП ТРАНСФЛОТ»

3.1. Поліпшення системи внутрішніх комунікацій у ТОВ «АТП Трансфлот» на основі нових інформаційно-комунікаційних технологій

Проаналізувавши систему внутрішніх комунікацій ТОВ «АТП Трансфлот», можна сказати, що система, загалом, задовольняє потреби підприємства та виконує свої функції, однак, як кожна система, вона потребує вдосконалення. Компанія використовує певний спектр програмного забезпечення, що призначений для комунікацій, зберігання та аудиту, зокрема у ТОВ «АТП Трансфлот» використовують частку потужностей системи «Бітрікс 24», основний функціонал робітників у цій системі – це CRM та задачі пов'язані з CRM.

Концепція CRM (Customer Relationship Management) означає, що розрізнені інструменти ведення бізнесу об'єднуються в налагоджену систему. У неї входять програми для збору даних про клієнтів, управління угодами, контролю за менеджерами, аналітики і прогнозування. Сервіс спрощує рутину, прискорює прийняття правильних рішень і виключає помилки [**Error! Reference source not found.**].

Система «Бітрікс 24» має дуже великий функціонал для роботи і є зручною у використанні, вона здатна забезпечити CRM, відеодзвінки HD, онлайн-офіс, завдання та проекти, контакт-центр, сайти та магазини.

CRM-система в середині «Бітрікс 24», у свою чергу, надає цілий ряд можливостей. Так, проста CRM – показує кількість угод, що знаходиться в роботі, на якій стадії знаходяться угоди і хто з ними працює в даний момент.

При цьому використовується канбан (дошка) для слідкування за змінами в статусах угод. Картка CRM дозволяє переглядати всю історію угоди, як від першого запиту клієнта (тексти листів, sms і чатів, записи дзвінків і зустрічей), так до оцінки ними роботи співробітників. У картку заносяться коментарі та всі заплановані справи по клієнту. У свою чергу, спілкування в картці CRM – надає змогу створювати швидкі чати, що потрібні для обговорення угод, лідів, компаній, контактів. При цьому учасники чату стають є виключно спостерігачами, вони можуть писати в чат, але не можуть вносити в картку ніяких змін.

Для здійснення дзвінків з CRM компанія орендує номер або підключає свою телефонію, всі дзвінки в середині програми та записи розмов зберігаються в CRM. Щодо листів з CRM, то електронний лист клієнту відправляється саме з цієї системи, отримання та прочитання листа фіксується, а вся історія листування зберігається.

Важливе значення для організації комунікацій має безкоштовний онлайн-чат на сайті компанії - всі повідомлення з такого чату на сайті потрапляють в CRM, вони розподіляються між менеджерами, контакти клієнта і все листування зберігаються, такий чат можна легко додати на будь-який сайт безкоштовно. Автоматизація продажів здійснюється за допомогою роботи CRM відправляють клієнтам листи, sms, голосові повідомлення, показують рекламу, ставлять завдання менеджерам, тобто, всі функції автоматизуються. CRM-Магазин Надає можливість всім операторам працювати і продавати навіть дистанційно, виставляйте рахунки, приймайте платежі і керуйте доставкою прямо з CRM без налаштувань, без складних інтеграцій. Можна згенерувати посилання швидкої оплати, надіслати її покупцеві в SMS або листі — він сплатить товар будь-яким зручним йому способом. Доступні оплата картою, ApplePay, GooglePay та інші платіжні системи. План продажів та звіти дозволяють розподілити план між співробітниками, стежити за навантаженням на менеджерів та аналізувати продажі. За допомогою

генератору продажів можна створювати повторні угоди з існуючими клієнтами та передавати їх в роботу в один клік, менеджер отримує завдання та відправить, наприклад, інформацію про оновлення асортименту послуг тощо, тим хто раніше користувався послугами компанії. Це можливість наштовхнути існуючих клієнтів зробити нові покупки. Допомогає прискорити робочі процеси, готові покрокові сценарії та скрипти для менеджерів. Центр продажів дозволяє приймати замовлення і оплату в чатах соцмереж та месенджерах, без створення окремого інтернет-магазину. Дає змогу консультувати, пропонує заповнити форму заявки для утримання потенційного клієнта. Об'єднання угод - якщо один і той же клієнт спочатку написав, а потім подзвонив, то автоматично з'являться дві різні угоди на одній або різних стадіях, можна визначити основну угоду і об'єднайте їх в одну. Для наведення порядку в CRM система регулярно перевірятиме її на наявність дублів. Менеджер сам вирішить об'єднувати дублі автоматично або розбирати вручну. Документи у CRM дають змогу друкувати акти, рахунки, довіреності, товарні накладні з використанням власних або готових шаблонів. Система сама може створювати договори, рахунки, акти, надсилайте їх на email, у чаті або у вигляді посилання в sms. CRM-маркетинг – допоможе знайти потенційних клієнтів, схожих на вже існуючих покупців, і швидко запустити рекламу. Розсилки e-mail, sms, реклама з персональними пропозиціями під різні сегменти клієнтів збільшать перші і повторні продажі. Використовуються готові шаблони, створюються свої і відстежується ефективність розсилок. CRM-аналітика – аналізуйте готові звіти з продажів та роботи менеджерів, розгорнути будь-який показник, подивитись його складові, зробити свої висновки. Рейтинг клієнтів показує постійних клієнтів, а також тих, хто приносить максимум прибутку, групуються угоди за різними категоріями та знаходяться нові можливості для роботи з базою клієнтів. Тунелі продажів – швидке і зручне налаштування воронки продажів між різними стадіями з вбудованим генератором продажів. Потрібно просто намалювати шлях покупця від однієї стадії продажу до наступної, а Бітрікс24

самостійно побудує бізнес-процеси над сценарієм. AI (штучний інтелект) Скоринг CRM аналізує дані у CRM і проорокує ймовірність успіху угод. Бітрікс24 - це перша в світі CRM, яка рахує ефективність витрат на рекламу. [24]. Система має й багато інших можливостей, що допомагають в роботі

Під час використання функції відеодзвінків в Бітрікс24 створюється можливість легко і зручно організувати дзвінок один на один з колегою або дистанційну нараду до 24 осіб, що дозволяє прискорити швидкість вирішення численних робочих питань.

Відеоконференції HD - надсилається запрошення клієнта або партнера, навіть якщо у нього немає Бітрікс24, він швидко приєднається до відеодзвінків за допомогою унікального посилання, у відеоконференції може спілкуватися і ділитися файлами до 24 осіб одночасно. HD-якість відео і звуку дає відмінну картинку і звук, Бітрікс24 не знижує якість дзвінків, а технологія безперервного аудіопотоку дозволяє спілкуватися без сторонніх шумів. Безліміт за часом – обговорення не перерветься через перевищення лімітів по часу. Підключення з будь-якого пристрою —відеодзвінків з мобільного застосунку, відео-виклик, листування, документи і файли — все буде доступно прямо зі смартфона. Демонстрація екрану – дозволяє показувати учасникам дзвінка презентації, таблиці і будь-які інші документи на екрані. Колективна робота – прямо під час відеодзвінка повідомленнями - зв'язок не зупиниться і будете чути співрозмовника, ставте завдання собі і колегам, їх виконання відразу в Бітрікс24. 8) Зручна робота з клієнтами в CRM - прямо під час розмови з клієнтом фіксуйте всі домовленості у вбудованій CRM, Бітрікс24 вчасно дає підказки щодо подальших дій [33].

Онлайн-офіс у Бітрікс 24 дозволяє використовувати такі можливості: Чати і відеодзвінки HD - в єдиному месенджері всією компанією: листуйтеся, робіть відеодзвінки, закриті чати та відкриті канали. Відеоконференції HD. Новини – швидке оповіщення про новини всіх співробітників одночасно, написання посту в живій стрічці, це спрощує обговорення, економить час і не

затягує прийняття рішень. Профіль співробітника – колеги можуть розповісти про себе і свої інтереси, знайти однодумців, використовуючи теги інтересів, профіль зберігає всі заслуги і подяки співробітника, опубліковані коли-небудь в Живий стрічці. Контроль стресу – науковий метод, який десятиліттями використовується в космонавтиці, спорті, а тепер і в бізнесі. Рівень стресу за допомогою мобільного застосунку, публікуйте в профілі свої результати, контролюйте і вчасно реагуйте на стан співробітників компанії. Запрошення співробітників – Бітрікс24 призначений для спільної роботи, швидше освоїте його, працюючи в команді. Запросити колег в Бітрікс24 можна за посиланням, e-mail, через sms або вручну, при підключенні через sms використовуйте контакти з телефонної книги вашого смартфона. Бітрікс24.Диск – зберігайте робочі документи на хмарному диску всередині компанії, файли, обговорюйте з колегами. Диск автоматично синхронізує ваші файли, а також файли, до яких вам надано доступ, з вашим комп'ютером. Робота з документами – переглядайте документи одразу у живій стрічці без завантаження, редагуйте їх разом онлайн через MS Office, Google Docs, Office365, LibreOffice і на локальному комп'ютері. Календар – планувальник допоможе миттєво підібрати час зустрічі, який підходить всім учасникам, при необхідності на зустріч запрошуються зовнішні користувачі за адресами електронної пошти. Роботизація (RPA) – за декілька хвилин, без програміста, налаштуєте бізнес-процес, який проведе потрібний вам документ по всіх стадіях і всім відповідальним. Кожен учасник бізнес-процесу відразу отримує всю інформацію по ньому і може миттєво відреагувати. Бізнес-процеси – прискорять узгодження всередині компанії: рахунки, відпустки, відрядження будуть автоматично спрямовані по заданому ланцюжку до потрібних співробітників, бізнес процеси налаштовуються за допомогою простого графічного редактора. 13) Робочі групи – у робочі групи: відкриті, закриті, із зовнішніми підрядниками, клієнтами в екстранеті, права доступу між учасниками. Звіти керівнику – отримання робочих звітів вчасно, про них не потрібно постійно нагадувати, корегуйте плани своїх колег, звіряйте звіти з

тими, що були заплановані. Список співробітників – у розділі Співробітники можна легко знайти потрібну людину, сформувавши списки в алфавітному порядку чи за назвою підрозділу, зі списку потрібну інформацію по всім співробітникам або в Профіль для більш детального перегляду. Структура компанії – візуальна структура не тільки показує ієрархію в компанії, але й правильно розподіляє права доступу. База знань – упорядкування інструкцій, щоб їх було зручно читати і застосовувати, створення навчальних матеріалів – це прискорить адаптацію нових співробітників, чати і групи всередині Бази знань допоможуть систематизувати матеріали про проекти [31].

Завдання та проекти в Бітрікс 24: Завдання можна ставити та контролювати їх виконання в режимі ПК та телефонному ржимі. Бітрікс24 нагадає про терміни і покаже, які завдання вимагають більше уваги. Чек-листи – в один клік чек-лист з поетапного списку справ, призначте в декількох відразу або окремо в кожному пункті чек-листа свого виконавця, спостерігачів, визначте важливість, до завершення завдання, не пропускаючи важливих моментів і вчасно викреслюючи виконані пункти. Режими роботи – в плані на день завдання по стадіях самостійно, у списку видно завдання, відсортовані за активністю, у режимі Терміни зручно перевіряти дедлайни, у діаграмі Ганта видно, як завдання пов'язані між собою, Теги допоможуть згрупувати завдання і швидко знаходити їх за ключовим словом. 4) Ролі для спільної роботи – у завданні беруть участь кілька осіб: відповідальний, постановник і спостерігачі, у кожного своя роль і свої права доступу. 5) Права доступу до завдань – права для спільної роботи – як для конкретного співробітника, так і для цілих відділів. Можна вести проекти та розподіляти доступу між учасниками. В один клік завданнями з зовнішніми підрядниками і зв'язуйте їх з CRM, на основі одного проекту створюйте шаблони з тими ж стадіями, відповідальними, диском та базою знань. Шаблони –роботу із завданнями, які регулярно повторюються, на шаблоні Бітрікс24 поставить завдання за вас в потрібний час. Голосовий помічник дозволяє ставити

завдання голосом через Google Асистента, він уточнить суть завдання, запитає про відповідальних і терміни, завдання моментально надійде в роботу виконавцю. Завдання на e-mail – завдання підряднику по e-mail, він отримає доступ тільки до цього завдання і зможе брати участь через електронну пошту. Ефективність – за ефективністю співробітників, використовуйте її для розрахунку КРІ (ключові показники ефективності) та преміальної системи в компанії [27].

Контакт – центр Бітрікс 24, зручний у використанні та дає наступні можливості: Телефонія, яку можна підключити до Бітрікс24: можна орендувати телефонний номер, підключити свій телефон, налаштуйте свій сценарій розвитку подій при зверненні клієнта, всі дані одразу зберігатимуться в CRM. Відкриті лінії – Facebook, Instagram, Telegram та інші цифрові канали, що дозволяють продавати у звичному для клієнтів середовищі. Всі повідомлення з чату будуть приходити в Бітрікс24, з діалогу автоматично створиться угода, а вся історія спілкування збережеться в CRM. Безкоштовний чат на сайт – чат на свій сайт і відповідайте клієнтам в режимі реального часу, їх контакти стануть вашим трофеєм в боротьбі за конверсію в продажах. CRM-форми в соцмережах дає змогу клієнту, без зусиль, заповнити заявку або звернення, не залишаючи стрічку новин своєї соцмережі, при натисканні на кнопку рекламного оголошення в Інстаграмі або Фейсбуці йому відкриється форма з уже заповненими полями, всі дані автоматично потраплять в CRM. CallTracking – номери телефонів по різними рекламним каналам та відстежуйте, звідки прийде більше клієнтів, не доведеться гадати при плануванні наступної акції, які рекламні носії вибрати. Розподіл дзвінків та повідомлень – дзвінки та повідомлення з підключених каналів потрапляють у Контакт-центр і розподіляються між співробітниками за правилами черги. Вся історія спілкування з клієнтом збережеться в Бітрікс24. Автовідповідач – клієнт, який звернувся в неробочий час або під час великої завантаженості, отримає інформацію про це від автовідповідача. Клієнти оцінюють розмови –

слідкуйте за тим, як менеджери спілкуються: як швидко вони відповідають, які оцінки ставлять клієнти, самі оцінюйте діалоги. Пошта – поштову скриньку до Бітрікс24, знайомими і зрозумілими сценаріями роботи з листами, можете створити зустріч або поставити завдання прямо з вашого листа. CRM-форми на сайті це анкети, запрошення, форми реєстрації, вся інформація з форм відразу ж потрапляє в CRM. За допомогою простого дизайнера можна створити будь-які форми. Вся інформація зберігається в CRM – Бітрікс24 розпізнає постійного клієнта, навіть якщо він звертається до вас по різних каналах, а також покаже історію спілкування з ним у CRM. Аналіз роботи – завдяки отриманим звітам можна визначити навантаження, оцінити ефективність як самих каналів комунікацій, так і роботу операторів, правильні звіти допоможуть приймати важливі стратегічні рішення [29].

Система Бітрікс 24 дозволяє також створювати сайти на основі обраного шаблону і готових блоків, наповнювати їх фотогалереєю, відео, CRM-формами, розкладом тощо. Створений сайт відразу адаптований під всі роздільні здатності, мобільні телефони, планшети, iOS та Android. Безкоштовний онлайн-чат – клієнти зможуть написати з сайту одразу в онлайн-чат, Facebook, Viber, Telegram або Instagram — спілкуватися з вами там, де їм зручно. Клієнти точно оцінять персональний підхід, всі повідомлення ви отримаєте в CRM. Графічний редактор – отримайте бажаний результат прямо «на місці»: зображення кадруються, налаштовується яскравість і колір, включаються різні ефекти, редагуйте фотографії та картинки без використання додаткових програм і залучення дизайнерів. Сайт всередині CRM – не потрібно спеціально інтегрувати, сайт уже створений всередині CRM, всі контакти клієнтів, які напишуть вам з сайту або дзвонять, відразу заносяться в CRM і потрапляють в роботу менеджерів. Стрічка новин – додавайте пост в новини групи і він потрапить в новини на ваш сайт. Багатосторінкові сайти – у багатосторінкових сайтах верхній і нижній

колонтитули головної сторінки за бажанням залишаються незмінними і на інших сторінках [28].

Тож, у підсумку можна сказати, що система Бітрікс 24 – це зручна та багатофункціональна система, в якій всі можливості пов'язані між собою, система дозволяє не просто комунікувати, ставити завдання та виконувати проєкти. За допомогою Бітрікс 24 можна створити свій окремий сайт, продавати товари та послуги, спілкуватись з клієнтами та колегами, CRM система допомагає вести кожного клієнта, та аналізувати роботу працівників и проведену роботу з конкретними клієнтам. Онлайн-офіс – це зручна онлайн альтернатива роботи в звичайному режимі, це може бути особливо корисним в період карантину, що пов'язаний з COVID – 19. Бітрікс 24 дає змогу оптимізувати всю роботу в середині компанії та синхронізувати файли та документи з комп'ютера та смартфона в систему Бітрікс 24, всі ці функції, що надає Бітрікс 24 будуть корисними і доречними для роботи системи внутрішніх комунікацій ТОВ «АТП Трансфлот» та управління цією системою.

3.2. Рекомендації щодо оптимізації управління комунікаціями у ТОВ «АТП Трансфлот»

Для оптимізації роботи системи внутрішніх комунікацій у ТОВ «АТП Трансфлот» доцільно впровадити нові підходи та методи управління цією системою, для цього буде корисною система Бітрікс 24, про можливість якого йшлося у підрозділі 3.1. Система допомагає комплексно підійти до роботи організації загалом та до роботи системи внутрішніх комунікацій і управління нею.

Для прикладу, як відбувається комунікація, управління та моніторинг комунікації між працівниками під час постановки завдання: менеджер ставить завдання підлеглому – додати холодний лід (контакт потенційного клієнта), пише коментар до завдання, що саме потрібно зробити, вказує строки та параметри, яких необхідно притримуватись. Далі, працівник починає працювати з лідом поетапно: обирається завдання в якому строк спливає найшвидше, з переліку потенційних клієнтів працівник бере першого зі списку, далі, додається контактний номер телефону, назва компанії і всі відомі дані про неї, після цього працівник телефонує за вказаним номером телефону, представляє компанію та цікавиться чи актуальна пропозиція, якщо потенційний клієнт відмовляється, то ліду встановлюються статус – не ліквідний, якщо потенційний клієнт зацікавлений, до ліду додається необхідна інформація про особу, з якою велась розмова, після розмови ліду надається відповідний статус – в обробці, далі, на електронну пошту відправляється лист з пропозицією. Надалі, лід опрацьовує відповідальний менеджер. Всю роботу керівник може прослідкувати за допомогою онлайн-офісу, переглядати статус ліда, коментувати та ставити нові завдання пов'язані з обробкою ліда.

Автоматизована система комунікацій через Бітрікс 24 - це одна частина успішної роботи системи внутрішніх комунікацій, для ефективного

функціонування всієї системи та подолання комунікаційних бар'єрів потрібно враховувати психологічний стан працівників та їх мотивацію.

У ТОВ «АТП Трансфлот» активно використовують нові методи мотивації та заохочують працівників до комунікації, такі як teambuilding. Працівники проводять час разом поза межами офісу та не в робочий час керівництво компанії влаштовує різні заходи для працівників, які стимулюють командний дух, мотивацію працівника та дозволяють відпочити тілом та розумом.

Для ефективної роботи та контролювання є доцільним призначити відповідальну особу, чи найняти працівника, посадою якого буде менеджер з комунікацій, він буде відноситись операційного відділу та підпорядковуватись головному директору та виконавчому директору. Ця особа буде займатись саме контролюванням, мотивуванням, оптимізацією і всіма іншими аспектами, що пов'язані з управлінням системою внутрішніх комунікацій. Така особа буде зосереджена сама на функціонуванні системи внутрішніх комунікацій таким чином, аби задовольняти потреби підприємства, виконувати цілі та поставлені задачі. Така особа, також, повинна мати кваліфікацію для оцінки психоемоційного стан працівників, якщо ж не має такої кваліфікації, підприємству корисно відправити працівника на курси психології.

Так, разом у поєднанні система Бітрікс 24, система мотивації та заохочення до комунікації і відповідальна особа за комунікаційні процеси в організації утворять комплексну систему управління внутрішніми комунікаціями у ТОВ «АТП Трансфлот», що дозволить оптимізувати комунікаційні та організаційні процеси, як наслідок робота підприємства покращиться, показники якості комунікацій покращаться та загальна робота працівників і компанії стане більш ефективною.

ВИСНОВКИ

У результаті проведеного дослідження системи управління внутрішніми комунікаціями в сучасній організації:

1. Комунікації відіграють важливу роль у роботі всієї організації, сутністю комунікацій є обмін інформацією між людьми, зокрема колегами, з метою порозумітись, отримати нову інформацію, провести дослідження тощо. Організаційні комунікації – це важлива складова роботи підприємства, завдяки яким відбувається обмін інформацією, що потрібна для ефективної роботи. Комунікації є різних видів: зовнішні та внутрішні, мають різні способи передачі: вербальні та не вербальні. Вони бувають різних типів - внутрішньо-особові, міжособові, комунікації в малих групах, спільні, внутрішньо - оперативні, особові та мережа комунікацій, за формами передачі комунікації бувають усні чи письмові.

2. Для чіткого та безперебійного функціонування системи внутрішніх комунікацій нею потрібно управляти та постійно удосконалювати. Аби управляти комунікаційною системою потрібно визначити об'єкт управління та предмет управління. Комунікаційний процес має чотири основні елементи: відправник, повідомлення, канал та одержувач. Налагодження системи комунікацій в організації сприяє реалізації визначених цілей.

3. Для розуміння того на скільки система комунікацій в організації ефективна проводиться оцінка якості, вона також дозволяє визначити переваги і недоліки. Цей процес включає такі етапи: визначення об'єкта, предмета та завдань оцінювання ефективності; формування критеріїв ефективності; оцінка ефективності комунікаційних процесів на підприємстві; аналіз стану ефективності; прийняття необхідних коригуючих дій та управлінських рішень, також, експертний метод оцінки дозволяє оцінити якість комунікацій, що засновується на анкетуванні працівників.

4. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «АТП Трансфлот» показала, що організація знаходиться в процесі розвитку, вона має лінійну організаційну структуру. ТОВ «АТП Трансфлот» має хороші конкурентно спроможні можливості і позитивні економічні показники.

5. ТОВ «АТП Трансфлот» має хороші можливості для оптимізації системи комунікацій в середині організації, нинішня система управління внутрішніми комунікаціями має недоліки, це не чітке управління, не має конкретної особи, що контролюватиме всі процеси та шукатиме постійні шляхи оптимізації, програмне забезпечення використовується не на повну потужність. Система внутрішніх комунікацій ТОВ «АТП Трансфлот», також, має свої переваги: мінімальні комунікаційні бар'єри, керівництво піклується про психоемоційний стан підлеглих та регулярно проводить мотиваційні заходи для них. У компанії під час комунікації завжди є зворотний зв'язок, тому задачі розуміють чітко і правильно. Програмне та технічне забезпечення ТОВ «АТП Трансфлот» включає провідні інноваційні системи для роботи, та соціальні мережі, для всіх внутрішньо-організаційних процесів.

6. Оцінка якості системи комунікацій ТОВ «АТП Трансфлот» показала, що ,в переважній більшості, працівники позитивно оцінюють роботу комунікацій в організації, однак, не на найважчому рівні.

7. Бітрікс 24 є зручною та багатофункціональною системою, що включає великий перелік функціоналу потрібного для комунікацій та оптимізації роботи загалом, всі функції пов'язані між собою. Це програмне забезпечення дає можливість створити окремий сайт через цю систему, продавати товари та послуги, спілкуватись з клієнтами та колегами, CRM система допомагає вести кожного клієнта, та аналізувати роботу працівників и проведену роботу з конкретними клієнтам. Також, є такий функціонал як Онлайн-офіс – це зручна онлайн альтернатива роботи в звичайному режимі. Система Бітрікс 24 допомагає оптимізувати та покращити роботу в середині компанії, що пов'язана з комунікаціями та іншими робочими процесами.

Бітрікс 24 може синхронізувати всі необхідні файли і документи з комп'ютера та смартфона до онлайн-офісу. Функціонал програмного забезпечення «Бітрікс 24» має всі необхідні аспекти для ефективного функціонування та управління системою внутрішніх комунікацій та загальною роботою ТОВ «АТП Трансфлот».

8. Рекомендаціями щодо покращення комунікацій у ТОВ «АТП Трансфлот» є повне впровадження в роботу всього функціоналу програмного забезпечення «Бітрікс 24» та призначення відповідальної особи на посади менеджера з управління комунікаціями, який буде контролювати та оптимізувати всі комунікаційні процеси.

РЕЗЮМЕ

Метою роботи на тему управління системою внутрішніх комунікацій у сучасній організації є дослідження теоретико-методичних та практичних засад управління комунікаціями в середині організації.

У першому розділі з'ясовано теоретичні засади управління системою внутрішніх комунікацій, а саме розглянуто сутність комунікацій, їх типи, види, форми та значення, досліджено зміст і етапи процесу управління системою внутрішніх комунікацій в організації, визначено методичні підходи до оцінки якості комунікацій в організації та ефективність управління ними.

Другий розділ роботи присвячено дослідженню управління системою внутрішніх комунікацій у ТОВ «АТП Трансфлот». В тому числі було надано загальну організаційно-економічну характеристику ТОВ «АТП Трансфлот», проведено аналіз управління системою внутрішніх комунікацій у ТОВ «АТП Трансфлот», здійснено оцінку якості внутрішніх комунікацій у ТОВ «АТП Трансфлот».

У третьому розділі роботи розглянуто напрямки удосконалення управління системою внутрішніх комунікацій у ТОВ «АТП Трансфлот». А саме, поліпшення системи внутрішніх комунікацій у ТОВ «АТП Трансфлот» на основі нових інформаційних технологій та рекомендації щодо оптимізації управління комунікаціями на підприємстві.

Практичне значення одержаних результатів полягає у використанні отриманих результатів для удосконалення управління системою внутрішніх комунікацій.

RESUME

The aim of the work on the management of the system of internal communications in the modern organization is to investigate the theoretical and methodological and practical aspects of the management of communications in the middle of the organization.

The first section of the theoretical principles of managing the system of internal communication, namely, the essence of communication, their types, types, forms and meanings, Examined the content and stages of the process of managing the system of internal communication in the organization, identified methodological approaches to assessing the quality of communication in the organization and the effectiveness of their management.

The other section of the work is devoted to the study of the management of the system of internal communications at "ATP Transflot" LLP. In particular, we gave a general organizational and economic characteristic of ATP Transflot, analyzed the management of the system of internal communications at ATP Transflot, and carried out an assessment of the quality of internal communications at ATP Transflot.

The third section of the work describes the directions of improving the management of the system of internal communications at Transflot. Namely, the improvement of the system of internal communications in TOV "Transflot" on the basis of new information technology and recommendations for the optimization of the management of communications at the enterprise.

Practical importance of the results is to use the obtained results to improve the management of the system of internal communications.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Meskon M.Kh. Osnovy menedzhmenta [Fundamentals of Management] / Meskon M.Kh., Albert M., Khedouri F. – Moskva: Delo, 2004. – 800 s.
2. Антонов В.Г., Бобылева Н.В. Организационное поведение в таблицах и схемах / Под ред.
3. Гапоненко А. Л. «Теорія управління», 2015 рік, https://stud.com.ua/31820/menedzhment/formi_tipi
4. Гапоненко А. Л., Савельева М. В. Теория управления : учебник и практикум для академического бакалавриата – 2-е изд., перераб. и доп.– Москва : Издательство Юрайт, 2019. – 336 с. <https://stud.com.ua/31819/menedzhment/komunikatsiya>.
5. Грицак Н. Внутрішні комунікації: вчимося розмовляти / Н.Грицак // Агробізнес сьогодні. – 14 березня 2013 року. <http://agro-business.com.ua/agro/kermo-kerivnyka/item/1989-vnutrishni-komunikatsii-vchymos-rozmovliaty>.
6. Грищук А., Семенишин В. «Методики оцінки ефективності комунікацій в системі», ВІСНИК ЛЬВІВ, Серія екон. 2010. Вип. 43. С.184-196
<https://mail.google.com/mail/u/0/?pli=1#starred/FMfcgwxLswJRTINsZXKMBXjmrqrgGQjr?projector=1&messagePartId=0.3>
7. Гурне Б. Державне управління / Гурне Б. [пер. з франц. В.Шовкуна]. – К. : Основи, 1993. – 165 с.
8. д.э.н. Г.Р. Латфуллина, д.э.н. О.Н. Громовой. – М.: Айрис-пресс, 2002. – 288 с.
9. Деревянко Е. Структура корпоративных коммуникаций: обновленная парадигма // Маркетинг и реклама.– 2007.– №4. – С. 32–38.
10. Дрокина Н., «Оценка уровня эффективности управления коммуникационной системой предприятий машиностроения»
<https://mail.google.com/mail/u/0/?pli=1#starred/FMfcgwxLswJRTINsZXKMBXjmrqrgGQjr?projector=1&messagePartId=0.2>

11. Духонина О., Горянский П., Финансовая газета «Управление предприятиями в современных условиях». Региональный выпуск. - 2015.
12. Єгоршин О. П.: «Організація комунікаційних процесів» - 1996 р.
13. Жернакова М. Б. Ділові комунікації: теорія та практика. Підручник для бакалаврів., Москва: Юрайд, 2014. 370 с.
14. Жернакова М. Б. Деловые коммуникации : учебник и практикум для прикладного бакалавриата / М. Б. Жернакова, И. А. Румянцева. – Москва : Издательство Юрайт, 2019. Режим доступа: <https://urait.ru/bcode/432059> .
15. Киллен К. Вопросы управления. – М.: Экономика, 1981. – 199 с.
16. Мансуров Р.Е. Как оценить лояльность персонала компании / Р.Е. Мансуров // Управление человеческим потенциалом. – 2008. – 03.– С. 190-197.
17. Марченко О. М., Томаневич Л. М. «Теорія організації», 2015 рік, Львів, https://pidru4niki.com/81774/menedzhment/teoriya_organizatsiyi
18. Маслов Д.В. Кадры решают все? О корпоративной культуре и принципах менеджмента. Часть 1 / Д.В. Маслов, Ю.С. Тишков // Менеджмент сегодня. – 2010. – No2. – С. 84-109. <https://grebennikon.ru/article-7i5j.html>
19. Момот Т. Про методи оцінки якості корпоративного управління / Т. Момот, М. Кадничанський // Економіка України. – 2007. – No 7. – С. 41-55.
20. Новак В.О., Макаренко Л.Г., Луцький М.Г. Інформаційне забезпечення менеджменту: Навч. посібник. – К.: Кондор, 2006. – 462 с.
21. Ньюстром Дж.В., Дэвис К. Организационное поведение / Пер. с англ.; Под ред. Ю.Н. Кап-туревского. – СПб: Питер, 2000. – 448 с.
22. Панченко В.А. Комунікаційні процеси в ефективному управлінні персоналом/ В.А.Панченко// Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки. – 2016. – Вип. 30. – С.147-154.

23. Різун В. В. Начерки до методології досліджень соціальних комунікацій / В. В. Різун // Світ соціальних комунікацій. – 2011. – Т. 1. – С. 7-10.
24. Сагер Л. Ю. «Формування методичного апарату оцінювання ефективності комунікаційної діяльності промислового підприємства», асистент кафедри маркетингу та УІД, Сумський державний університет, стаття 18.01.2013р. <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1740>
25. Сайт «Бітрікс 24» https://www.bitrix24.ua/articles/crm_what_is.php
26. Сайт «Бітрікс 24» <https://www.bitrix24.ua/whatisthis/>
27. Сайт Бітрікс 24, завдання та проекти <https://www.bitrix24.ua/features/tasks.php>
28. Сайт Бітрікс 24, конструктор сайтів <https://www.bitrix24.ua/features/sites.php>
29. Сайт Бітрікс 24, контакт-центр <https://www.bitrix24.ua/features/ol.php>
30. Сайт Бітрікс 24, магазини <https://www.bitrix24.ua/features/shop.php>
31. Сайт Бітрікс 24, онлайн-офіс <https://www.bitrix24.ua/features/company.php>
32. Сайт Бітрікс 24, сторінка про CRM – систему <https://www.bitrix24.ua/features/>
33. Сайт Бітрікс 24, сторінка про відеодзвінок <https://www.bitrix24.ua/features/videocalling.php>
34. Сайт ТОВ «АТП Трансфлот» <https://www.transflot.com.ua/ru/>
35. Співак В. А. «Ділові комунікації», 2014 рік, https://stud.com.ua/51632/menedzhment/tipologiya_biznes_komunikatsiy
36. Суровцева Е. С. Актуальные проблемы управления организационными коммуникациями / *Вестник Тамбовского ун-та. Серия Гуманитарные науки*. Тамбов, 2008. № 2. С. 125–128.
37. Суровцева Е.С. Актуальные проблемы управления организационными коммуникациями / Е.С. Суровцева // *Вестник ТГУ*. – 2008. – No2(58). – С. 125-128. http://russcomm.mass.hc.ru/rca_biblio/s/surovtseva.pdf

38. Суровцева Е.С. Комплексная методика измерения организационных коммуникаций / Е.С. Суровцева // Научный журнал КубГАУ. – 2007. – №33(9). – С. 1-20. <http://ej.kubagro.ru/2007/09/pdf/15.pdf>
39. Форум «Освіта.юа», Менеджмент, «Особливості комунікаційних процесів в управління»,
40. Хміль Ф.І. «Ділове спілкування» - Навчальний посібник. - К.: Академвидав, 2004. - 280 с.
41. Шубін О.О., Сіменко І.В. Аналітична оцінка якості організаційних комунікацій, 2010 р.
<https://mail.google.com/mail/u/0/?tab=wm#starred/FMfcgxwLswJRTINsZXKMBXjmrqrgGQjr?projector=1&messagePartId=0.4>

ДОДАТКИ

Додаток А

Баланс ТОВ «АТП Трансфлот» за 2020 рік


Додаток 1
до Наказового положення (бюджету)
Бюджетарного звіту 25 "Сторона фінансової
звітності"
(пункт 5 розділу II)

Фінансова звітність малого підприємства

Назва підприємства ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "АТП ТРАНСФЛОТ"		Держфінансовий код за ЄДРРНОУ		2021	01	01
Територія Держфінансовий код за КОАТУУ		Галузь економіки підприємства за КОПФД		43050000	803209000	
Вид діяльності за КВЕД		Середня кількість працівників, осіб		340	49,30	
Однієї адреси: <u>м. Київ, вулиця Давидовича, 10/11</u>		Адреса, телефон: <u>м. Київ, вулиця Давидовича, буд. 10/11/11, м. Київ, 01121</u>		2227295		

І. Баланс на **31 грудня 2020** р.

Актив	Код радян	Форма № 1-м Код за ДКУД 1001000	
		На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	-	-
вартість	1003	-	-
накопичена амортизація	1002	(-)	(-)
Матеріальні необоротні активи	1005	-	-
Основи засобів:	1010	-	2 003,3
вартість	1011	-	2 076,3
амортизація	1012	(-)	(72,9)
Довгострокові фінансові активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	-	2 003,3
II. Оборотні активи			
Залишки:	1100	-	36,2
у тому числі готової продукції	1103	-	-
Поточні фінансові активи	1110	-	-
Державні заборгованості на гроші, товари, роботи, послуги	1121	-	219,6
Державні заборгованості на розрахунках з бюджетом	1123	-	198,0
у тому числі з оплати на зарплату	1126	-	-
Інші поточні заборгованості	1155	-	314,3
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1175	-	-
Виправки майбутніх періодів	1180	-	2,2
Інші оборотні активи	1195	-	3,9
Усього за розділом II	1200	-	903,8
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи суб'єктів	1200	-	-
Баланс	1200	-	2 907,1



Квитанція № 2	
ЄДРПОУ	43585008
ПІДПРИЄМСТВО	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "АТФ ТРАНСЛОТ"
ЗВІТ	1-м, 2-м. Фізичний заст суб акта малого підприємства
ПЕРІОД	Рік 2020 р.
РІК	2020
ЕТАП ОБРОБИ	Заг доставлено до Центру обробки електронних звітів Держстату України
ДАТА ПРИЙОМУ	08.02.2021
ЧАС ПРИЙОМУ	16:56:06
ПІДРОЗДІЛ-ОДЕРЖУВАЧ	80383
РЕЄСТРАЦІЙНИЙ НОМЕР	9004128478
НАЗВА ФАЙЛУ	8038300435850080011001210000069122020.XML
РЕЗУЛЬТАТ ОБРОБИ	Заг відновлено формату, визначеному Держстатом України. Кваліфіковані електронні підписи перевірено. Заг прийнято для подальшої обробки. У випадку виникнення позвадок при здійсненні обробки даних звіту в органах державної статистики та(або) необхідності надання уточнень, Вам буде повідомлено додатково.
ВІДПРАВНИК	Центр обробки електронних звітів Держстату України

43585008

340048913



Квитанція № 2	
ЄДРПОУ	43585008
ПІДПРИЄМСТВО	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "АТЛ ТРАНСФЛОТ"
ЗВІТ	1-м, 2-м. Фінансовий звіт суб'єкта малого підприємства
ПЕРІОД	Рік 2020 р.
РІК	2020
ЕТАП ОБРОБКИ	Звіт доставлено до Центру обробки електронних звітів Держстату України
ДАТА ПРИЙОМУ	08.02.2021
ЧАС ПРИЙОМУ	16:56:08
ПІДРОЗДІЛ-ОДЕРЖУВАЧ	80360
РЕЄСТРАЦІЙНИЙ НОМЕР	9004128476
НАЗВА ФАЙЛУ	803600435850080011001210000069122020.XML
РЕЗУЛЬТАТ ОБРОБКИ	Звіт відпоцієк формату, визначеному Держстатом України. Кваліфіковані електронні підписи перевірено. Звіт прийнято для подальшої обробки. У випадку виявлення помилок при здійсненні обробки даних звіту в органах державної статистики (також) необхідності надання уточнень Вам буде повідомлено додатково.
ВІДПРАВНИК	Центр обробки електронних звітів Держстату України

43585008

2404048912



Анкетування лінійних працівників

Критерій	Оцінка		
	Лінійний 1	Лінійний 2	Лінійний 3
Відповідність організаційних комунікацій місії, стратегії та сучасному стану компанії (O1)	8	9	8
Оптимальність шляху проходження інформації (O2)	8	7	9
Швидкість передачі інформації (O3)	7	9	7
Ефективність зворотного зв'язку (O4)	9	6	9
Якість інформаційного забезпечення (O5)	8	8	9