

Шифр «ДТЕК»

**ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ КОМУНІКАЦІЇ НА
АВТОТРАНСПОРТНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ**

2021

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
1. Організація комунікаційного процесу на автотранспортному підприємстві .	5
2. Особливості комунікації в управлінні персоналом на автотранспортному підприємстві	10
3. Оцінка ефективності функціонування комунікацій	18
4. Рекомендації щодо вдосконалення комунікаційного процесу за під час роботи в карантинних умовах пов'язаних з COVID-19	21
ВИСНОВКИ	27
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	29

ВСТУП

Актуальність теми пов'язана із пошуком та дослідженням нових засобів розвитку комунікаційних процесі на автотранспортному підприємстві. Використання нових комунікаційних заходів та розвитку надає змогу організувати роботу підприємств більш ефективно та відкриває нові шляхи для їх процвітання.

Мета наукової роботи – простежити стан розвитку комунікацій на ДТЕК Ладжинська ТЕС, дослідити систему та рух комунікацій на підприємстві, розрахувати показники визначення ефективності впровадження системи комунікацій та удосконалити ефективність використанні комунікації.

Завдання наукової роботи: організація комунікаційного процесу на автотранспортному підприємстві, визначення особливостей комунікацій в управлінні персоналом на автотранспортному підприємстві, оцінка ефективності функціонування комунікацій, надання рекомендацій щодо вдосконалення комунікаційного процесу за під час роботи в карантинних умовах пов'язаних з COVID-19.

Об'єктом дослідження – автоколони ДТЕК Ладжинська ТЕС, процеси комунікації, особливості підприємства.

Предмет дослідження – є методи та заходи, що спрямовані на покращення ефективності функціонування комунікацій, управління підприємством та підвищення конкурентоспроможності за допомогою використання сучасних можливостей.

Методи дослідження: методи аналізу і синтезу для з'ясування специфіки комунікаційного процесу на автотранспортному підприємстві, фотографія робочого часу, опитування в Google Forms для дослідження неформальних комунікації, метод теоретичного узагальнення, метод логічного узагальнення застосовано до самостійних аргументованих висновках.

Новизна роботи: розраховано ефективність використання комунікацій, запропоновано рекомендації, методичні поради щодо використання віддаленого

погодження документів та запропоновані інструменти удосконалення системи комунікацій, які особливо актуальні під час пандемії COVID-19, це дозволить підвищити ефективність використання комунікаційної системи в автоколоні ДТЕК Ладижинська ТЕС.

Результати впроваджено в автоколоні «ДТЕК ЗАХІДЕНЕРГО» відокремленого підрозділу «Ладижинська ТЕС».

Результати роботи опубліковано у матеріалах двох міжнародних науково-практичних конференціях.

Обсяг і структура роботи: наукова робота складається з вступу, чотирьох пунктів, висновків та списку використаних посилань. Загальний обсяг роботи становить 28 сторінок, у роботі 4 рисунки та 3 таблиці, список використаних джерел на 3 сторінках нараховує 28 найменувань.

1. Організація комунікаційного процесу на автотранспортному підприємстві

Комунікаційний процес – це процес обміну інформацією між двома або більше людьми. Його мета – забезпечити передачу і розуміння інформації, що є предметом обміну. Якщо взаємне розуміння не досягається, то комунікація не відбулася, з чого випливає, що обидві сторони грають у ній активну роль.

Комунікаційний процес – це взаємодія сукупності елементів. Існує чотири базові елемента комунікаційного процесу [1, 28].

1. Відправник – особа, що генерує ідею або збирає інформацію і передає її.

2. Повідомлення – безпосередньо інформація.

3. Канал – засіб передачі інформації (усна передача, наради, телефонні переговори, письмова передача, службові записки, звіти, електронна пошта, комп'ютерні мережі).

4. Одержувач (адресат) – особа, якій призначена інформація і яка інтерпретує її.

Комунікаційний процес охоплює такі етапи:

1. Формування або вибір ідеї (зародження ідеї).

2. Кодування (перетворення ідеї на повідомлення з допомогою слів, жестів, інтонації).

3. Вибір каналу (вибір способу передавання з допомогою телефонного, електронного зв'язку, відеострічок тощо).

4. Передавання ідеї (повідомлення).

5. Декодування (трансформація символів відправника в думки отримувача).

6. Оцінювання та уточнення повідомлення.

7. Здійснення зворотного зв'язку (відправник і отримувач міняються комунікаційними ролями) [28].

Комунікаційний процес показаний схематично на рисунку 1.

З метою забезпечення високої якості комунікаційних процесів слід орієнтуватись на два види комунікацій: міжособові та організаційні [28].

Міжособистісні комунікації. Традиційно виникають між конкретними особами (працівниками).

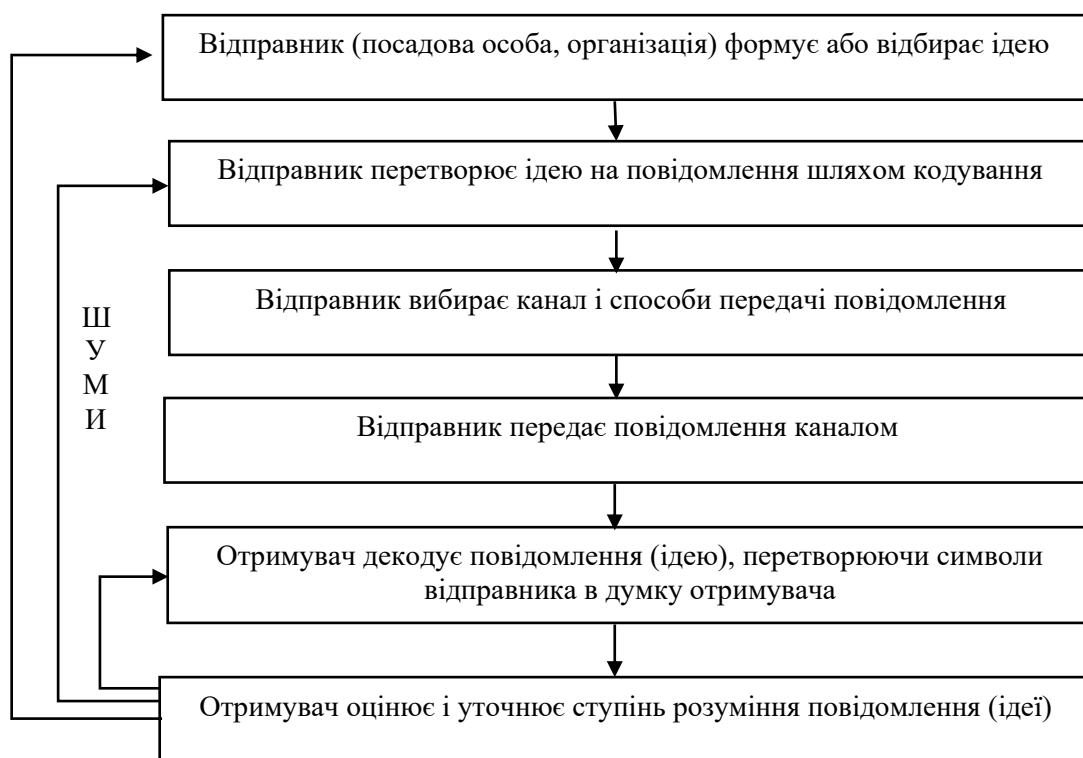


Рисунок 1 – Графічна модель комунікаційного процесу [28]

Організаційні комунікації. Виникають між підрозділами, рівнями, ланками організації та між організаціями, їх особливості залежать від характеру діяльності організації, її ролі й місця в галузі, структури управління тощо [28].

Розглянемо особливість комунікаційного процесу на прикладі автоколони транспортних засобів ДТЕК Ладжинська ТЕС. В комунікаційному процесі застосовуються обидва види комунікацій. Міжособові – працівники певних підрозділів спілкуються між собою. Організаційні – це ієрархічна система і працівники спілкуються з керівництвом. На такому підприємстві комунікація є одним із найважливіших елементом роботи, але якщо комунікація всіх людей і безліч інших базується на спілкуванні з зовнішніми каналами то на автоколонах це будуть саме внутрішні канали. Досліджуване підприємство – це

один з відділів Ладжинської ТЕС то вона підпорядковується нормативним правилам цього підприємства. Кожен працівник повинен бути заздалегідь повідомлений про якусь певну поїздку. Такі підприємства зазвичай середні, тому потрібно бути пильним, що інформація яку керівник хочемо донести до конкретної людини надійде саме до неї вчасно та буде якась певна реакція. Для цього на таких підприємствах створюють корпоративні пошти. Це дуже зручно, так як можна повідомляти всім про загальну інформацію, публікувати певні документи, розклади, тощо. Щоб поліпшити спілкування і уникнути лишніх шумів кожен працівник має окремий телефон по якому він спілкується виключно в робочих справах.

Найпростіша схема комунікації для досліджуваного підприємства виглядає як: Комунікатор – Повідомлення – Комунікат. Комунікатором виступає безпосереднє начальство, видає накази, доручення, доводить до відома нововведення та займається кодуванням уже самого повідомлення. Повідомлення може передаватись різними способами, корпоративною поштою, особисто тощо. Комунікат – це працівник цього підприємства до якого доноситься повідомлення в тій чи іншій формі, і який обов'язково має надати відповідь (зробити зворотній зв'язок).

Досліджуване транспортне підприємство підпорядковується ДТЕК Ладжинська ТЕС, тому відсутня безпосередня маркетингова діяльність. Робота є завжди так як виконуються доручення від головного підприємства. В їх обов'язки входить перевезення працівників, сировини, якщо якогось працівника відправляють у відрядження йому також можуть надаватись послуги від автоколони (за потребою).

Щоб здійснювати комунікацію ефективно, тобто передавати якісь повідомлення у вигляді методичних вказівок, інструкцій, наказів, доповідей, звітів тощо потрібно враховувати різні фактори: підбір слів при формуванні повідомлень, настрій, самопочуття, потреби адресатів та інше. Тому проблема підвищення ефективності комунікації має різні аспекти: формально-логічний, ціннісний, семантичний (смісловий; відноситься до значення слів), соціально-

психологічний, текстово-логічний, організаційний, технічний [24].

На автотранспортному підприємстві використовуються міжособові комунікації, комунікації у системах зв'язку та командах, комунікації в організації та електронні засоби комунікацій.

Загалом міжособові комунікації бувають усними та письмовими. Кожен з цих різновидів має переваги та недоліки.

Усні комунікації відбуваються під час розмови віч-на-віч, групових дискусій, телефонних розмов тощо, за яких розмовну мову використовують дні передавання змісту. Головна перевага усних комунікацій полягає в тому, що вони забезпечують негайний зворотний зв'язок та взаємний обмін у формі словесних запитань або усних домовленостей, виразу обличчя та жестів. Письмові комунікації - це записки, листи, звіти, записи тощо. За їхньою допомогою можна вирішити багато проблем, пов'язаних з усними комунікаціями та вони будуть більш офіційними. На досліджуваному підприємстві переважають саме невербальні комунікації, адже працівники постійно знаходяться в русі та немає часу відповісти на корпоративну пошту [24].

Інформація переміщається усередині організації з рівня на рівень у рамках вертикальних комунікацій. Вона може передаватися по спадної, тобто з вищих рівнів на нижчі. Таким шляхом підлеглим рівням керування повідомляється про поточні задачі, зміна пріоритетів, конкретних завданнях, що рекомендуються процедурах тощо. Наприклад, директор певного відділу може повідомляти керуючому автоколони (керівник середнього рівня) про майбутні зміни у постачанні сировини. У свою чергу, керуючий заводом повинний проінформувати підлеглих йому керівників про особливості змін, що готуються [24].

Крім обміну по спадної, організація має потребу в комунікаціях по висхідні. Приміром, механік автоколони помітив, що транспортний засіб не справний та потрібен ще час, що змусить клієнти чекати. Службовці можуть зробити висновок, що чекання дратує деяких клієнтів. Автотранспортне

підприємство ДТЕК ефективно проінформував кожного службовця про те, що обслуговування працівників інших відділів – перша наша турбота. У цьому випадку службовці повідомили безпосередньому начальникові про виниклу проблему. Цей начальник, у свою чергу, повинний проінформувати керуючого, а вже директора автоколони щоб надали новий транспорт [24].

Передача інформації з нижчих рівнів на вищі може помітно впливати на продуктивність. В одному реальному прикладі машиніст розробив більш швидший спосіб перевезення вантажу (нову маршрутну дорогу), і повідомляє про свою ідею безпосередньому начальникові. Якщо керівник вирішив підтримати пропозицію машиніста, він повідомить про нього на наступний, більш високий рівень керування. зміна вимагає схвалення з боку керуючого автотранспортним підприємством або керуючого виробничими операціями на більш високому рівні. В наявності ситуація, у якій щось, що виникло на нижчому рівні організації, повинне піднятися на самий верх, послідовно пройшовши всі проміжні рівні керування. Цей приклад ілюструє обмін інформацією, що відбувається заради підвищення конкурентноздатності організації за рахунок збільшення продуктивності. Крім того іноді робоча група збирається без керівників для обговорення проблем, удосконалень або змін, що насуваються. Такі відносини рівності можуть сприяти підвищенню задоволеності співробітників своєю роботою [24].

2. Особливості комунікації в управлінні персоналом на автотранспортному підприємстві

На даний момент практика доводить, що управління персоналом неможливе у разі відсутності налагодженого процесу комунікацій. Взагалі, комунікація – це процес взаємодії, за допомогою якого відбувається передача або ж обмін інформацією. Таким чином, ми дійшли до висновку, що комунікації в організації є невід’ємною складовою стосунків керівника і підлеглого. Тому невдало налагоджені комунікативні зв’язки несуть за собою витрати часу на прийняття якісного рішення, значно утруднюють можливість досягнення бажаного результату, а також породжують конфлікти, які несуть негативні наслідки для організації [26].

Для того, щоб комунікації вважались успішними просто передати інформацію чи обмінятися нею недостатньо. Відправник передає інформацію адресату, котрий має зрозуміти її зміст. Успішний комунікаційний процес залежить також від послідовної побудови інформаційного повідомлення відправником: привернення уваги – інтерес – перехід до основної частини – уточнення деталей – обговорення – узагальнення – заклик до дії. Очікуваним результатом успішної комунікації є зміна поведінки адресата [3; 26].

Проведені мною дослідження показують, що від 50% до 90% свого часу керівники витрачають на комунікацій, формальні та неформальні. Всього 21% йде на роботу з документами та 9% відсотків на все інше (рис. 2).

Комунікації керівник – підлеглий, являють собою відносини, які є елементами по вертикальній схемі, але часто їх виділяють окремо, оскільки вони складають більшу частину комунікативної діяльності керівника [26].

Стилі керівництва

Досліджувавши стилі керівництва, ми виявили що на цьому підприємстві авторитарний. Досліди показали, що 2/3 комунікативної діяльності реалізується між тими, хто управляє, й тими, ким управляють. На автотранспортному підприємстві цьому виду комунікацій ми приділили особливу увагу, адже

керівник майже цілий день спілкується із своїми підлеглими. Потрібно відзначити те, що даний вид комунікацій не здійснюється ефективно, оскільки часто директор некоректно спілкується.



Рисунок 2 – Структура робочого дня керівника, зроблена за допомогою фотографії робочого часу

Деякі з численних різновидів обміну інформацією між керівником і підлеглим пов'язані з:

- постановкою завдань, пріоритетів очікуваних результатів;
- забезпеченням залученості в рішення задач відділу;
- обговоренням проблем ефективності роботи;
- збором інформації про ту, що назріває або реально існує проблемі;
- сповіщенням підлеглого про майбутню зміну;
- триманням відомостей про ідеї, удосконалення і пропозиції.

Система управління персоналом Групи ДТЕК гармонізована з законодавством України, галузевими нормативними актами та внутрішніми правилами. Стратегія з управління персоналом спрямована:

- на забезпечення рівних можливостей для всіх працівників;
- залучення найкращих фахівців на ринку праці;
- забезпечення гідного рівня винагороди та заохочення працівників;

- розвиток потенціалу працівників;
- формування єдиної корпоративної культури. [5]

Вибудована в такий спосіб система є ефективним інструментом, що надає можливості для ініціативи працівників. У Групі ДТЕК поважають право працівників на створення профспілкових організацій та інших об'єднань, що представляють їхні інтереси. Операційні компанії співпрацюють із цими організаціями й ведуть із ними відкритий діалог. Це гарантує виявлення та своєчасне розв'язання потенційних проблем. Ще одна гарантія захисту інтересів і прав працівників – колективні договори. Договори містять положення про оплату праці, соціальні пільги, виплати пенсіонерам, які не працюють, і зобов'язання у сфері охорони праці та навчання персоналу. Щороку вище керівництво звітує про виконання умов договорів. [5]

Для підтримання постійного двостороннього діалогу використовується низка механізмів донесення думки працівників до вищого керівництва:

- взаємодія з профспілками та регулярні зустрічі з лідерами профспілок;
- зустрічі керівників підприємств і профільних дирекцій із колективами;
- зустрічі керівників підприємства з лідерами громадської думки;
- особистий прийом працівників директором підприємства та HR-керівником;
- HR-дні, на яких керівники з персоналу зустрічаються з працівниками безпосередньо на робочих місцях і відповідають на запитання, інформують про проекти, ініціативи, заходи з HR-напрямку, а також надають зворотний зв'язок про статус вирішення питань, отриманих на попередніх зустрічах;
- соціологічні опитування працівників;
- організація збору звернень, зауважень і пропозицій працівників [5].

Директор автоколони ДТЕК Ладижинська ТЕС відзначає, якщо люди повністю розумітимуть рішення керівництва, яке на них відбивається, і

причини, що зумовили ухвалення цих рішень, то це тільки підсилить їх бажання працювати з максимальною віддачею. Працівникам необхідно розуміти:

- що їм потрібно робити і навіщо;
- наскільки ефективно вони виконують поставлені завдання і плани;
- які умови їх найму.

Тільки в цьому випадку вони виконуватимуть свою роботу із захопленням, що позитивно відіб'ється на продуктивності, моральному настрої і взаємодії.

Керівництво автоколони розуміє, що комунікації з підлеглими є важливим компонентом для досягнення ефективності управління. Участь в обміні інформацією кожного працівника дозволяє виробити правильніші відносини з керівником, а керівникові - активніше залучати підлеглих до справ організації.

Автотранспортне підприємство не відстає від інших організацій характеристикою неформальних комунікацій, вони здійснюються спонтанно, інколи провокуються навмисно з метою пересвідчитися у достовірності офіційної інформації чи визначити реакцію підлеглих з точки зору вищого керівництва, на зміни, що відбуваються чи плануються в організації. Для дослідження неформальних каналів ми проводили анонімне опитування за допомогою Google Forms виявилось що, інформація отримана невербальними каналами, цінна саме тим що значно швидше і доповнює надіслану формальними каналами.

Як різновид неформальних комунікацій на автотранспортному підприємстві дуже поширені непідтверджені повідомлення та чутки. Вони кожного дня беруться невідомо звідки і дуже часто знаходять своє підтвердження. Остання чутка на представництві була приблизно такого змісту, «Начальник першої зміни подав свою заяву на звільнення». Відповідно, робітники які відносяться до першої зміни почали передавати цю інформацію та допускати кого можуть підвищити, але згодом цю інформацію спростували.

Типова інформація, що передається по каналах ширення чуток на підприємстві така:

- майбутні скорочення працівників;
- нові заходи покарання за запізнення;
- зміни в структурі організацій;
- прийдешні переміщення та підвищення.

Досить часто налагодженням внутрішніх зв'язків управлінці нехтують. Таке ставлення позначається на формуванні культури, іміджу підприємства в цілому, а також демотивує працівників. В кінцевому результаті такі дії призведуть до занепаду організації [7].

Щоб уникнути такого ми можемо використовувати шлях використання контрольного переліку «П'ять «С» комунікацій», який наводить Р. Фалмер (табл. 1). Щоб розібрати такий контрольний перелік нам потрібен приклад. Ситуація: на автоколоні зламався автобус, водій відповідальний з цей транспорт, йому потрібно повідомити про це керівництво, відправити транспорт на ремонт та домовитися з керівництвом про надання нового автобуса.

Таблиця 1 – «П'ять «С» комунікацій» на власних прикладах досліджуваного підприємства

№	Показник	Опис	Приклад
1.	Ясність (Clarity)	Повідомлення має бути настільки однозначним і логічно витриманим, наскільки це можливо.	Зламався автобус, прошу надати мені інший транспортний засіб для роботи.
2.	Повнота (Completeness)	Повідомлення повинно бути коротким, при цьому містити інформацію в повному її обсязі.	Зламався автобус, відповідальний водій повинен повідомити керівництво, відправити на ремонт, та домовитися про отримання нового транспорту.
3.	Лаконічність (Conciseness)	Повідомлення повинно бути сформовано коротко, але при цьому	Автобус зламаний, потребує ремонту, водій повинен отримати від керівництва

№	Показник	Опис	Приклад
		ясно для отримувача.	новий транспорт.
4.	Конкретність (Concreteness)	Повідомлення повинно стосуватися лише тієї інформації, яка в ньому відбивається.	На підприємстві зламався транспорт, відповідальний водій повинен домовитися з керівництвом про новий, і про ремонт полого.
5.	Коректність (Correctness)	Повідомлення повинно бути сформульовано правильно, без перекручування фактів чи подій.	На автоколонні поламався автобус, відповідальний водій повинен попередити керівництво, домовитися про ремонт, а також про отримання нового транспорту.

Для того, щоб підвищити ефективність внутрішніх зв'язків запропоновано: залучати робітників до співпраці; намагатись використати усі канали та інформаційні ресурси; своєчасно інформувати співробітників про новини організацію, її місію, цілі, плани та перспективи розвитку; точно, просто та достовірно подавати інформацію; підвищувати комунікативну взаємодію: регулярно спілкуватись з колективом у формі відкритого діалогу, тобто проводити збори, різні зустрічі, дискусії.

Наприклад, якщо директор видає наказ про зміни рейсів, доцільно зібрати нараду з начальників кожної зміни та повідомити їх про це рішення і у відповідь вислухати їхні пропозиції. Комунікації між підрозділами найкраще проводити у формі дискусій, нарад, зборів. Тоді повідомляються всі, враховується думка кожного і приймається найкраще рішення; підтримується така взаємодія за допомогою зворотнього зв'язку. Щоб зворотній зв'язок був результативним важливо вміти слухати, тобто прийняти повідомлення, виділити основне та правильно його інтерпретувати. На прикладі будь-якого підприємства ми бачимо, що керівник намагається вести комунікаційний процес зі своїми співробітниками. Проте, не завжди такий процес є якісним, тому що існують бар'єри у спілкуванні.

Комунікаційні бар'єри – це деформація комунікаційного процесу,

викликана різними причинами, яка може приводити до неадекватних дій адресата. Виділяють три типи бар'єрів – особистісні, фізичні і семантичні (рис. 3).

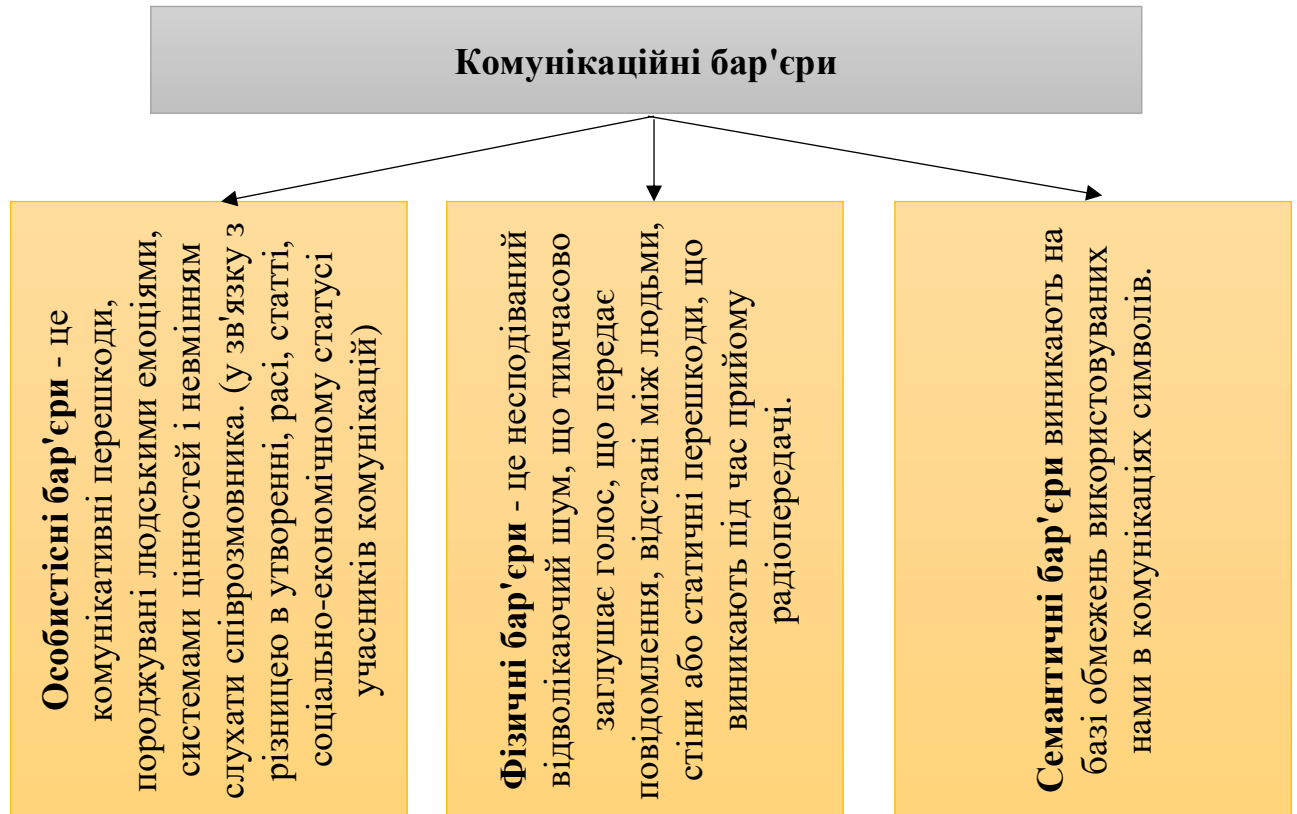


Рисунок 3 – Комунікаційні бар'єри [8]

До особистісних бар'єрів відноситься і так називана психологічна дистанція – почуття емоційної несумісності людей, аналогічне реальній фізичній відстані між сторонами. [8]

Емоції діють як фільтри сприйняття майже при усіх видах наших комунікацій. Ми бачимо і чуємо, насамперед, то, на що ми емоційно «набудовані»; фактично нашими комунікаціями керують наші чекання. Більш того, ми живемо не стільки в реальній дійсності, скільки в нашої її інтерпретації. Хтось сказав: «Неважливо, що ви говорите про це, у дійсності усі обстоїть інакше», припускаючи, що послання відправника в будь-якому випадку є усього лише результат емоційної фільтрації відчуттів. Ефективність комунікацій підвищується, якщо почуття відправника й одержувача у

відношенні якоїсь проблеми досить близькі один одному [8].

Фізичні бар'єри являють собою комунікативні перешкоди, що виникають у матеріальному середовищі комунікацій. Звичайно учасникам комунікацій стає відомо про виникнення такого роду бар'єрів, і вони прагнуть «перебороти» перешкоди [8].

Важливо не тільки знати і дотримувати загальноприйняті практичні методи, співвідносячи них з характером взаємозв'язків між двома сторонами, але й адаптувати них до культурних розходжень [8].

Символи звичайно багатозначні, але ми повинні вибрати одне, призначене саме нам значення, у протилежному випадку і виникає нерозуміння. Семантичний бар'єр може привести до виникнення емоційного бар'єра, і можливість продовження спілкування буде заблокована [8].

Особливо складні проблеми виникають при спробі здійснення комунікацій між представниками різних культур. Обидві сторони не тільки повинні знати буквальні значення слів використовуваної мови, але й інтерпретувати них у контексті використання (тон, голосність і супутні невербальні жести) [8].

3. Оцінка ефективності функціонування комунікацій

Комунікаційний процес – це процес обміну інформацією між двома або більше людьми. Його мета – забезпечити передачу і розуміння інформації, що є предметом обміну. Якщо взаємне розуміння не досягається, то комунікація не відбулася, з чого випливає, що обидві сторони грають у ній активну роль [9].

Теоретичні та практичні аспекти організації й управління комунікаційною діяльністю на автотранспортних підприємствах знаходиться на етапі «зародження». На більшості підприємств відсутні відділи маркетингу і всі обов'язки з продажу виробленої продукції беруть на себе керівники підприємств, керуючись теоретичними знаннями чи власним баченням ринкової ситуації. Маркетингові комунікації – це складний організаційний процес реалізації стратегії взаємовідносин між виробником продукції та споживачем в реальних умовах діяльності підприємств [9].

Комунікаційна діяльність є важливою умовою досягнення успіху на ринку товарів та послуг. Враховуючи важливість комунікацій як елемента процесу управління та прийняття управлінських рішень на транспортних підприємствах постає питання ефективної організації та управління комунікаційною діяльністю на підприємстві. Ефективна організація комунікаційної діяльності на таких підприємствах з урахуванням особливостей галузі дає можливість формувати раціональні стратегічні програми, гнучко підходити та реагувати на кон'юнктуру ринку, компетентно орієнтуватися у складних умовах ринкової конкуренції [9].

Важливим етапом організації та управління системою комунікацій на підприємствах агропромислового комплексу є аналіз ефективності витрат на комунікаційну діяльність. Даний аналіз повинен проводитися не менше одного разу на рік та включати такі показники, як рентабельність комунікаційних заходів, необхідний розмір фінансових ресурсів, що мають витратитися на комунікації, в залежності від фактичного доходу, та інші (Показники визначення ефективності впровадження системи комунікацій

(табл. 2) [11, С. 18].

Для оцінки ефективності функціонування комунікаційної системи використовуються показники рентабельності комунікаційних дій, розміру фінансових результатів, що мають витратитись на комунікації, коефіцієнт відгуків споживачів та ділових партнерів.

Таблиця 2 – «Показники визначення ефективності впровадження системи комунікацій» [11, С. 18]

<i>Показник</i>	<i>Методика виміру</i>	
	<i>Формула розрахунку</i>	<i>Умовні позначення</i>
Рентабельність комунікаційних дій	$Рк = \frac{ПРк}{Вк} \times 100\%$	- РК – рентабельність комунікацій; - ПРк – прибуток підприємства, отриманий в результаті проведення комунікаційних заходів, грн; - ВК – витрати на комунікації, грн
Розмір фінансових ресурсів, що мають витратитися на комунікації, в залежності від фактичного доходу підприємства та коефіцієнту впливу комунікацій	$РПк = ПРв \times Квк$	- РПк – розмір фінансових ресурсів; - ПРв – фінансові ресурси підприємства, що повинні спрямовуватися на комунікаційні заходи, грн; - Квк – коефіцієнт впливу комунікацій на отримання прибутку підприємством
Коефіцієнт відгуків споживачів та ділових партнерів, який визначає ефективність системи комунікацій підприємства	$Кв = \frac{КР}{Кк}$	- Кв – коефіцієнт відгуків; - КР – кількість результативних контактів (укладання договору на збут товарів/послуг, що пропонує підприємство), шт.; - КК – загальна кількість ринкових контактів, шт

Для оцінки ефективності функціонування комунікаційної системи використовуються показники рентабельності комунікаційних дій, розміру фінансових результатів, що мають витратитись на комунікації, коефіцієнт відгуків споживачів та ділових партнерів. [25]

Таблиця 3 – Результати визначення ефективності впровадження системи комунікацій

Роки Показники	2018	2019	2020
ПРк, тис. грн	2	3	2,5
Вк, тис. грн	26	24	35
ПРв тис. грн	28	30	30
Квк, коеф.	1	1,1	0,9
КР шт. контрактів	11	18	20
КК шт. контрактів	27	26	32
Рк, %	7,69%	12,50%	7,14%
РПк коеф.	28	33	27
Кв коеф.	0,407	0,692	0,625

Таким чином, ми можемо прослідкувати тенденцію змін в рентабельності комунікаційних дій, розмір фінансових ресурсів та коефіцієнт відгуків. Показники 2019 року набагато краще ніж 2018, хоча витрати на комунікації було менше, а ось в 2020-му році знизилися всі можливі показники, витрати на комунікації відведено було більше чи в минулих роках, а прибутку отримано менше, хоча кількість результативних контрактів зросла, не все вдалося втілити в життя, загрозою тому став новий вірус COVID-19. Через те що було введено карантин підприємство було вимушене докласти більше зусиль на комунікації і саме через новітні технології, але так як автоколони не мала практики в такій справі все це призвело до зниження показників. Підприємство має надію що у 2021 році всі показники будуть в нормі та буде більший прибуток ніж в минулі роки, для цього автотранспортне підприємство зараз приймає досить кардинальні зміни які підуть на покращення усім, як працівникам та і вищому керівництву.

4. Рекомендації щодо вдосконалення комунікаційного процесу за під час роботи в карантинних умовах пов'язаних з COVID-19

Головним пріоритетом у відновленні діяльності автотранспортного підприємства під час пандемії коронавірусної інфекції COVID-19 на досліджуваному підприємстві також дотримуються встановлених заходів безпеки задля збереження здоров'я працівників та нормального функціонування підприємства. Враховуючи досвід зарубіжних підприємств та ряд постанов в Україні автоколону дотримується наступних правил [12].

1. Загальні заходи:

- забезпечення необхідних умови для дотримання працівниками правил особистої гігієни (рукомийники, мило, одноразові рушники, серветки тощо);
- проводити регулярну обробку рук спиртовмісним засобом та/або мити їх з милом;
- дотримання соціальної дистанції;
- користуватися одноразовими масками при необхідності, проводити їх заміну, як тільки вони стануть вологими чи забрудняться;
- забезпечення медичного пункту необхідними засобами та обладнаннями (термометрами, бактерицидними випромінювачами, дезінфекційними та антисептичними засобами, засобами особистої гігієни та індивідуального захисту тощо);
- утримання від контактів з респіраторними хворими та особами, що мають симптоми респіраторних захворювань – кашель, лихоманка, ломота в тілі, або збереження обов'язкової дистанції та обмеження часу при контакті (не менше 2 метрів та не довше 15 хвилин);
- утримання від дотиків слизових оболонок рота, носа та очей та обличчя і цілому брудними (не обробленими спиртовмісним антисептиком) руками;

- клавіатури, пульти телевізорів, мобільні телефони, столи та дверні ручки слід чистити часто і ретельно.

2. Вимоги безпеки під час роботи:

- не вживати їжу за робочим столом.
- не торкатися немитими руками очей, носа та рота, за потреби використовувати стерильні серветки.
- провітрювати приміщення щогодини не менше ніж 10 хвилин.

Вимоги безпеки в надзвичайних ситуаціях:

- якщо стався нещасний випадок, повідомити про це селищного голову та надалі виконувати його вказівки.
- якщо у вас сухий кашель або не дуже висока температура (тобто температура 37,3 °C і більше), проконсультуйтеся із сімейним лікарем.
- залишайтеся вдома та самоізолюйтеся. Носіть маску й уникайте близького контакту (не ближче ніж 1,5 м) з членами сім'ї.
- якщо у вас температура понад 38 °C і ускладнене дихання – викличте швидку допомогу за телефоном «103» [12].

Нестабільний економічний стан, в якому сьогодні знаходиться більшість підприємств, особливо гостро поставив проблему вдосконалення управління комунікаціями підприємства, оскільки ефективні комунікації на практиці є необхідною умовою досягнення цілей, що стоять перед підприємством. Часто внаслідок недосконалої системи комунікацій суттєво знижується ефективність управління та діяльності підприємства [27].

Метою комунікації є розуміння, осмислення переданої інформації, адже сам по собі факт обміну інформацією не забезпечує ефективності спілкування людей.

Насамперед потрібно визначити які прогалини в комунікаціях є на досліджуваному мною підприємстві. У проведеному дослідженні виявлено ряд проблем:

- відсутній корпоративний сайт підприємства;
- не завжди зворотній зв'язок письмовою формою;

- постійні втрати інформації внаслідок викривлень, помилкової інтерпретації;

Досліджуване підприємство як і всі підприємства в Україні перебувають у скрутному становищі через новий вірус. Тому комунікаційний процес також видозмінився. На підприємстві існує багато шумів та комунікаційних бар'єрів, але на даний момент COVID-19 найбільший бар'єр в комунікаціях, адже більшість каналів для передачі повідомлень закриті. Автотранспортне підприємство не може знаходитись повністю у дистанційному режимі, тому я пропоную нову схему комунікацій в умовах карантинного режиму (рис. 4).

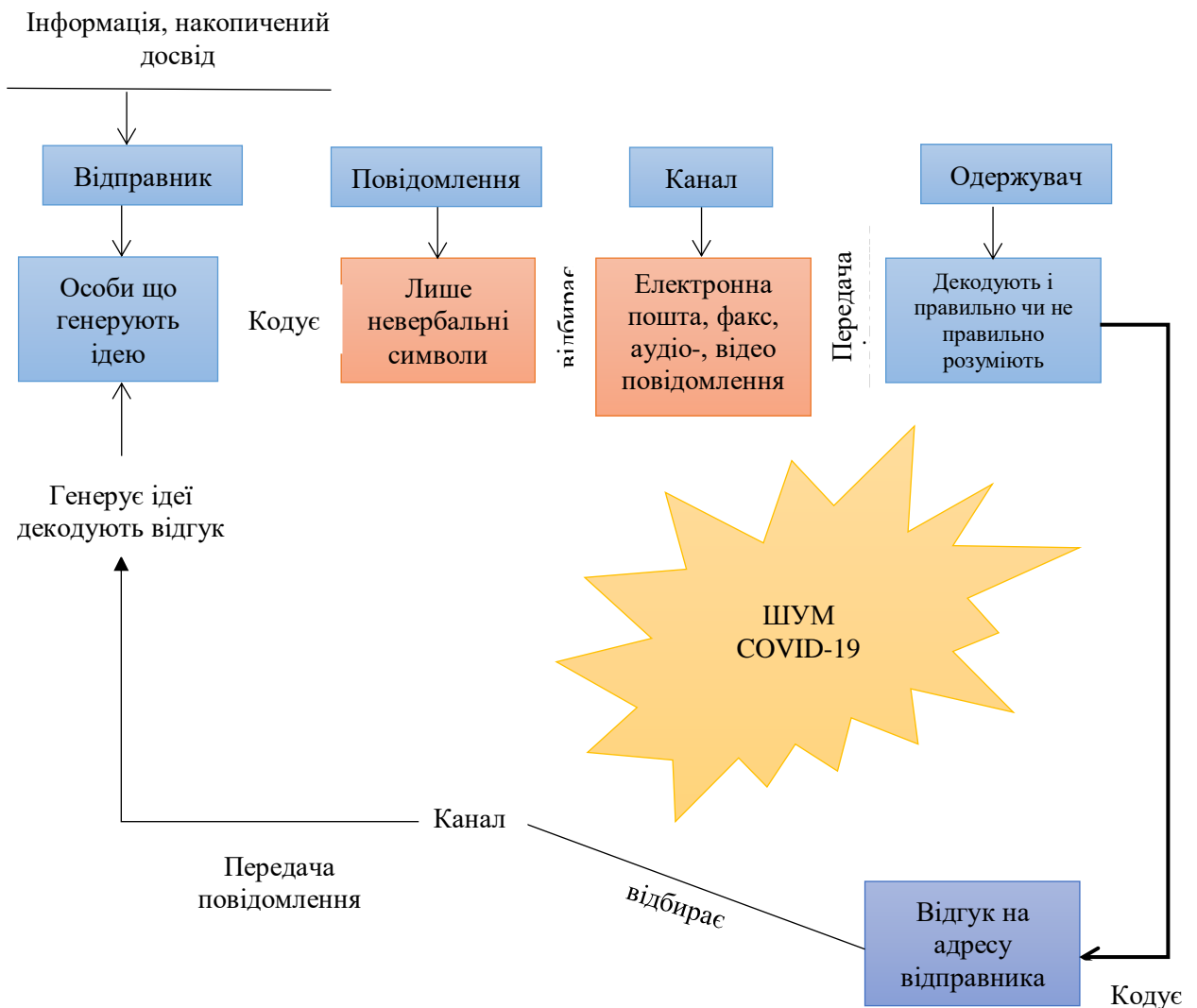


Рисунок 4 – Графічна модель комунікаційного процесу (модернізована)

Відправник формує або відбирає ідею (ознайомлення з наказом про зміни

робочого графіку). Відправник перетворює ідею на повідомлення шляхом кодування. Відправник вибирає канал і способи передачі повідомлення (оскільки у нас карантинні впровадження для більшості документів це буде відправка на особисту пошту або якщо це не керівництво то в особисті повідомлення через мобільний месенджер). Відправник передає повідомлення каналом. Отримувач декодує повідомлення (ідею), перетворюючи символи відправника в думку отримувача. Отримувачі всі робітники автоколони, отримувач оцінює і уточнює ступінь розуміння повідомлення (ідеї) (якщо виникають запитання потрібно зателефонувати на мобільний телефон або ж зробити онлайн конференцію у спеціальних програмах, так ми будемо бачити співрозмовника та збережемо своє здоров'я).

Як можна побачити з рисунку 3 шум, а тобто COVID-19 не суттєво впливає на організацію робочого процесу та інформаційну забезпеченість. Усі працівники як і в минулих роках отримують документи для ознайомлення та іншу інформацію через корпоративну пошту. З суттєвими проблемами зараз зіштовхнувся керівний апарат, узгодження документів, наради тощо. Так як у великі відрядження зараз ніхто не виїжджає, лише за місто і до 2-ох людей в легковій машині. Шляховий лист підписує пасажир якого перевозить, а звітність заповнюється одразу на посту час виїзду, час приїзду та кілометраж. Можна дійти висновку що така проблеми як COVID-19 створює перешкоди лише в особистому спілкуванні та загальними комунікаціями, для працівників які працюють на рейсових автобусах також нічого не змінно лише більше заходів що до охорони здоров'я.

Для осіб які підписують документи потрібно випустити електронні підписи, так ми збережемо не тільки здоров'я працівників але й зекономимо час передачі та підпису. В Україні з 07 листопада 2018 року, згідно з законом «Про довірчі послуги» електронний підпис може бути трьох категорій:

- простий електронний підпис та печатка – низький рівень довіри;
- удосконалений електронний підпис та печатка – середній рівень довіри;

- кваліфікований електронний підпис та печатка – високий рівень довіри [13].

На автотранспортному підприємстві раджу використовувати 2-х категорій підписів, удосконалений електронний для начальників змін та звичайних працівників, кваліфікований електронний підпис для вищого керівництва.

Наради більше 10 працівників проводити онлайн, якщо є потреба в невідкладній нараді оф-лайн то кожна особа має бути забезпечена маскою, антисептиком, власним блокнотом на ручкою для нотатків. Працівники які працюють на рейсах повинні слідкувати за пасажирами, що б вони зберігали всі відведені норми, намагатись провітрювати транспорт та обробляти поверхні антисептичними засобами. Для проведення такого виду нарад використовується безліч додатків, наприклад Jitsi Meet, Zoom, Skype, Google Meet, Microsoft Teams, Myownconference тощо. На мою думку найкращим додатком для автоколони буде саме Jitsi Meet, він є безкоштовним додатком, також зручний у використанні, можна створювати спеціальні групи та навіть обмежувати певних учасників, можна вести особистий нотатник, висвітлювати поставлені завдання та встановлювати строки виконання, записувати наради (зберігаються у Dropbox), та переглядати їх у разі необхідності.

Потрібно створити власний веб-сайт для автоколони. Щоб будь-яка людина могла ознайомитись з цілями підприємства, персоналом, керівництвом, також можливістю співпрацювати, дізнатись про контакти чи про вільні вакансії. Не виходячи з дому. Також кожен з працівників може звідти дізнатись про нові документи, правила і можливий розклад. Таким чином ми зможемо удосконалити комунікації та модернізувати їх.

Для удосконалення комунікаційних зв'язків з зовнішнім середовищем на автоколоні ДТЕК Ладжинська ТЕС необхідно застосування нові для них комунікаційні технології, вище були описані наради, також спробувати колегам не просто телефонувати, а робити відеодзвінок, тощо. Великі комунікативні можливості для підприємства і менеджменту відкриваються за умов приєднання автотранспортного підприємства до розширень системи Internet.

Як можна побачити з рисунку 3 шум, а тобто COVID-19 не суттєво впливає на організацію робочого процесу та інформаційну забезпеченість. Усі працівники як і в минулих роках отримують документи для ознайомлення та іншу інформацію через корпоративну пошту. З суттєвими проблемами зараз зіштовхнувся керівний апарат, узгодження документів, наради тощо. Так як у великі відрядження зараз ніхто не виїжджає, лише за місто і до 2-ох людей в легковій машині. Шляховий лист підписує пасажир якого перевозить, а звітність заповнюється одразу на посту час виїзду, час приїзду та кілометраж. Можна дійти висновку що така проблеми як COVID-19 створює перешкоди лише в особистому спілкуванні та загальними комунікаціями, для працівників які працюють на рейсових автобусах також нічого не змінно лише більше заходів що до охорони здоров'я.

ВИСНОВКИ

Не зважаючи на підвищення комунікаційних процесів, більшість досліджень є вузькоспеціалізованими та описують його лише в теоретичному аспекті. Особливості використання комунікаційних процесів саме на автоколоні є малодослідженими. У зв'язку з інформатизацією суспільства, підвищенням ролі Інтернету в діяльності підприємств, використання інноваційного інструменту – комунікація є актуальною у всіх сферах діяльності.

На підставі проведеного дослідження, можна зробити наступні висновки. Комунікаційний процес на підприємстві налагоджений добре, при відправленні будь-якого повідомлення дотримуються всіх етапів, на самі ж повідомлення реагують не достатньо швидко (якщо вертикально зверху в низ), тому потрібно більш ретельно все відслідковувати.

Комунікація – невід'ємний атрибут у підприємстві. З її допомогою інформація може передаватися різним способом до різних людей. Найважливішими видами комунікацій є вертикальна (спадна та висхідна) та горизонтальна. Кожен із зазначених видів комунікацій переслідує свою задачу і здійснюється за певними правилами чи процедурами, дотримання яких забезпечує їх ефективність. Також не потрібно забувати про шуми та бар'єри. Вони можуть бути різними та непомітними для нас, але через них за часту інформація передається неповною або ж зовсім не доходить до комуніката.

Метою мого дослідження було визначити який комунікаційний процес на автотранспортному підприємстві від ДТЕК Ладжинська ТЕС. Великих прогалин не виявлено, так як це прогресивне підприємство і вони значно давно перейшли на електронний документообіг.

Комунікаційна діяльність є важливою умовою досягнення успіху на ринку товарів та послуг. Враховуючи важливість комунікацій як елемента процесу управління та прийняття управлінських рішень на транспортних підприємствах постає питання ефективної організації та управління

комунікаційною діяльністю на підприємстві тому в науковій роботі було проведено підрахунки ефективності комунікаційних систем які показали що по відношенню з попередніми роками всі показники знизились і причиною тому є COVID-19, тому автоколона зараз націлена привести всі свої показники в норму, але вже застосовуючи нові способи та засоби комунікації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Комунікаційний процес, поняття, основні елементи, етапи, їх характеристика. URL: https://stud.com.ua/19378/menedzhment/komunikatsiyniy_protse_ponyattya_osnovni_elementi_etapi_harakteristika
2. Бачевський Б.Є., Заблодська І.В., Решетняк О.О. Потенціал і розвиток підприємства. Київ, 2009. 400 с.
3. Віноградська О.М., Віноградська Н.С., Шевченко В.С., Менеджмент: навч. посіб. Харків: ХНАМГ, 2008. 159 с.
4. Матеріали XX наукової конференції ТНТУ ім. І. Пулюя, 2017. *Особливості комунікації в управлінні персоналом.* URL: http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/22201/2/NKTNTU_2017_Mariana_P-Features_communications_222-223.pdf
5. Звіт АТ «ДТЕК ЗАХІДЕНЕРГО» 2019 рік. URL: https://dtek.com/content/announces/-zvit-2018-2_pdf_s957_t2846.pdf
6. Єжижанська Т.С. Основні підходи до вивчення комунікацій / *Наукові записки [Національного університету «Острозька академія»]. Серія: Культура і соціальні комунікації: зб. наук. пр. /Нац. ун-т «Острозька академія». Острог: Вид-во Нац. ун-ту «Острозька академія», 2010. С. 28-35.*
7. Особливості комунікаційного процесу в діяльності підприємства. URL: <http://referatu.net.ua/referats/390/36963/>
8. Види комунікаційних бар'єрів. URL: http://cpk.org.ua/index.php?option=com_content&view=article&id=275
9. Комунікаційний процес, поняття, основні елементи, етапи, їх характеристика. URL: https://stud.com.ua/19378/menedzhment/komunikatsiyniy_protse_ponyattya_osnovni_elementi_etapi_harakteristika
10. Ажаман І.А. Методичні підходи до оцінювання рівня розвитку потенціалу підприємства. *Ефективна економіка.* 2019. URL:

http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5_2019/7.pdf

11. Косіюк В.П. Організаційно-економічні засади маркетингового управління на підприємствах АПК. *Актуальні проблеми економіки*. 2007. № 9 (75). С. 88-91.

12. Інструкція з охорони праці під час роботи на підприємстві в умовах карантину. URL: <http://kivadm.gov.ua/article/instrukciya-z-ohorony-praci-pid-chas-roboty-na.html>

13. Електронний підпис: що це, які є види, як отримати і застосовувати. URL: <https://education.zakupki.prom.ua/ru/elektronniy-tsifroviy-pid/>

14. Комунікаційний процес в управлінні: основні положення. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/9_2018/51.pdf

15. Герасименко В.В. Ценовая политика фирмы. М.: Эксмо, 2007. 352 с.

16. Гойхман О. Я., Надеина Т. М. Речевая коммуникация: Учебник/Под ред. проф. О. Я. Гойхмана. М.: ИНФРА-М, 2003. 272 с.

17. Гравин В. Дятлов В. Основы кадрового менеджмента. М., 2007. 610 с.

18. Демчина Л.І. Документально-інформаційні комунікації: Курс лекцій для студентів спеціальності «Документознавство та інформаційна діяльність». Івано-Франківськ: Факел, 2004. 82 с.

19. Зарецкая Е.Н. Риторика: Теория и практика речевой коммуникации. 4-е изд. М.: Дело, 2002. 480 с.

20. Зернецька О.В. Глобальний розвиток систем масової комунікації: міжнародні відносини. К.: Освіта, 1999. 351 с.

21. Петрикова В.Т. Особливості сучасних вербальних комунікацій в системі культурологічних координат: соціологічні та культуротворчі аспекти *Мова і культура*. 2011. Вип. 14, Т. 8. С. 87-92. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mik_2011_14_8_14.

22. Дегтяр А.О., Бублій М.П. Внутрішні комунікації підприємства як чинник мотивації персоналу *Вісник Харківської державної академії культури*. 2014. Вип. 43. С. 165-173. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/hak_2014_43_23.

23. Журналістика: основи професійної комунікації: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл., що навч. за спец. «Журналістика». К. : Нора-прінт, 2002. 348 с.

24. Скрильова М.А. Організація комунікаційного процесу на автотранспортному підприємстві. *Формування сучасного економічного простору: реалії та перспективи на майбутнє*: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (м. Дніпро, 19 грудня 2020 р.). Дніпро: НО «Перспектива», 2020. С. 97-101.

25. Скрильова М.А. Оцінка ефективності функціонування комунікаційної системи підприємства. *Економіка, облік та право: проблеми, тенденції досягнення*: збірник тез доповідей міжнародної науково-практичної конференції (м. Полтава, 21 грудня 2020 р.). Полтава: ЦФЕНД, 2020. С. 62-64.

26. Печальник М. Особливості комунікацій в управлінні персоналом. Матеріали XX наукової конференції ТНТУ ім. І. Плюя, 2017. URL: http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/22201/2/NKTNTU_2017_Mariana_P-Features_communications_222-223.pdf

27. Бабчинська О.І. Комунікаційний процес в управлінні: основні положення. *Ефективна економіка*. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/9_2018/51.pdf

28. Місце комунікацій у процесі менеджменту. Комунікаційний процес. URL: <https://studopedia.org/4-39896.html>