

Чернівецький торговельно-економічний інститут
Державного торговельно-економічного університету
Кафедра менеджменту, маркетингу та міжнародної логістики

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Комунікаційні процеси в управлінні підприємством в умовах кризи»
(за матеріалами готельно-ресторанного комплексу «Корал»)

Студента 2 курсу, 216 групи,
першого (бакалаврського) рівня
вищої освіти
спеціальності 073 «Менеджмент»
освітньої програми «Готельно-
ресторанний менеджмент»

*підпис
студента*

*Мельничука
Миколи
Геннадійовича*

Науковий керівник
кандидат економічних наук,
доцент

*підпис
керівника*

*Незвещук-
Когут
Тетяна
Семенівна*

Завідувач кафедри
кандидат економічних наук,
доцент

Підпис зав.кафедрою

*Чичун
Валентина
Андріївна*

Чернівці 2025

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КОМУНІКАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ.....	6
1.1. Сутність та роль комунікацій в системі управління підприємством.....	6
1.2. Типи, форми і засоби управлінських комунікацій.....	14
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КОМУНІКАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ В УПРАВЛІННІ ГРК «КОРАЛ» В УМОВАХ КРИЗИ.....	19
2.1. Загальна характеристика діяльності готельно-ресторанного комплексу «Корал».....	19
2.2. Діагностика внутрішніх і зовнішніх комунікацій готельно- ресторанного комплексу «Корал».....	24
2.3. Вплив кризових факторів на ефективність управлінських комунікацій готельно-ресторанного комплексу «Корал».....	31
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ КОМУНІКАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ В УМОВАХ КРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ.....	34
3.1. Визначення проблемних зон у комунікаційній системі готельно- ресторанного комплексу «Корал».....	34
3.2. Розробка заходів з оптимізації внутрішніх і зовнішніх комунікацій готельно-ресторанного комплексу «Корал»	39
3.3. Прогноз ефективності впроваджених змін у комунікаційні процеси.....	42
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	47
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	49
ДОДАТКИ.....	53

ВСТУП

У сучасних умовах господарювання підприємства стикаються з безпрецедентною кількістю викликів: економічні кризи, політична нестабільність, пандемії, соціальні збурення, зниження платоспроможного попиту, стрімкий розвиток цифрових технологій та зростання конкуренції, а починаючи з 24.02.2022 року – воєнні дії на частині території України та їх наслідки для всієї країни, у тому числі для населення та всіх галузей національної економіки. У таких умовах комунікація стає одним із ключових факторів ефективного функціонування підприємства. Саме якісні комунікаційні процеси забезпечують оперативне реагування на зміни, прийняття обґрунтованих управлінських рішень, мотивацію персоналу, збереження іміджу підприємства та довіру клієнтів.

Особливої актуальності набуває дане питання в умовах кризи, коли послаблюються звичні бізнес-процеси, скорочується обсяг доходів, знижується ефективність управління, а також порушується горизонтальна та вертикальна комунікація між підрозділами підприємства. Готельно-ресторанна галузь є однією з найбільш вразливих до кризових явищ, адже її діяльність тісно пов'язана з сезонністю, туризмом, споживчим попитом та стабільністю ринку праці. Підприємства цієї сфери змушені швидко адаптуватися до змін, і саме через налагоджену систему управлінських комунікацій це можна реалізувати найефективніше.

Комунікаційні процеси охоплюють як внутрішні, так і зовнішні взаємодії: обмін інформацією між працівниками, комунікацію з постачальниками, партнерами, клієнтами, державними органами. Якість цих процесів визначає швидкість прийняття управлінських рішень, узгодженість дій персоналу, ступінь лояльності споживачів, ефективність кризового менеджменту. Тому дослідження комунікаційних процесів в управлінні підприємством в умовах кризи є надзвичайно актуальним як у науковому, так і практичному вимірах.

Мета даної кваліфікаційної роботи полягає в аналізі особливостей організації комунікаційних процесів у системі управління підприємством в умовах кризи на прикладі готельно-ресторанного комплексу «Корал», виявленні проблемних аспектів комунікаційної діяльності та розробці рекомендацій з її удосконалення.

Досягнення поставленої мети передбачає розв'язання таких **основних завдань**:

- охарактеризувати теоретичні засади управлінських комунікацій та їх роль в умовах кризи;
- дослідити практичний стан організації комунікаційних процесів у готельно-ресторанному комплексі «Корал»;
- виявити основні бар'єри ефективної комунікації в умовах кризової ситуації;
- запропонувати практичні шляхи оптимізації управлінської комунікації на підприємстві.

Об'єктом дослідження виступають комунікаційні процеси в системі управління підприємством.

Предметом дослідження є механізми організації, функціонування та вдосконалення управлінських комунікацій у кризових умовах на прикладі готельно-ресторанного комплексу «Корал».

Наукова новизна дослідження полягає у розробці практичних рекомендацій щодо удосконалення системи комунікаційного управління підприємством на основі сучасних підходів до організації внутрішніх та зовнішніх інформаційних потоків в умовах нестабільності.

Практичне значення отриманих результатів визначається можливістю застосування розроблених рекомендацій у діяльності готельно-ресторанних підприємств для підвищення ефективності їх комунікаційних стратегій у період кризи.

Методи дослідження, що використовувалися у роботі, включають аналіз наукової літератури, порівняльний аналіз, методи системного підходу,

SWOT-аналіз, а також елементи моделювання комунікаційних процесів.

Структура кваліфікаційної роботи обумовлена логікою дослідження. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Перший розділ містить теоретичні основи дослідження. У другому розділі подано аналіз практичної діяльності ГРК «Корал» в контексті організації комунікацій. У третьому розділі запропоновано шляхи оптимізації комунікаційних процесів в умовах кризи.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КОМУНІКАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ

1.1. Сутність та роль комунікацій в системі управління підприємством

Управління підприємством – це складна система рішень, взаємодій та впливів, центральним елементом якої виступає комунікація. У сучасних умовах, коли підприємницьке середовище зазнає постійних змін, а в Україні додатковим чинником є війна, роль управлінських комунікацій набуває критичного значення. Вони стають не лише засобом обміну інформацією, а й стратегічним інструментом стабілізації, мотивації персоналу, збереження ефективності роботи підприємства в умовах криз.

Актуальність вивчення комунікаційних процесів в управлінні підприємством зумовлена низкою факторів: зростанням складності управлінських структур, цифровізацією бізнесу, глобалізаційними викликами, а також військовими діями, що тривають в Україні з 2022 року. Повномасштабна війна змінила не лише економічні умови, але й сутність комунікацій на рівні підприємств – зросла потреба в оперативності, прозорості, гнучкості та стійкості каналів інформаційної взаємодії.

У період криз і воєнного стану правильна комунікація є тим фактором, який може зберегти підприємство як функціональну одиницю: працівникам потрібно постійне інформування про зміни, гарантії безпеки, гнучкість графіків, а також – емоційна підтримка. Брак інформації або її неузгодженість може призвести до паніки, дезорганізації та втрати персоналу.

Питання управлінських комунікацій досліджували як вітчизняні, так і зарубіжні вчені. Класики теорії менеджменту, зокрема Г. Мінцберг, підкреслювали, що до 80% часу менеджера витрачається саме на комунікації, а П. Друкер вважав комунікацію основною передумовою лідерства [1, 2].

У працях К. Шеннона та У. Уівера запропонована базова модель комунікації, яка включає джерело, канал, отримувача, кодування-декодування повідомлення, шум і зворотний зв'язок [3].

У таблиці 1.1. нами наведено основні науково-теоретичні підходи у визначенні ролі комунікацій в управлінні підприємствами, зазначені у наукових працях к зарубіжних, так українських науковців.

Таблиця 1.1.

Науково-теоретичні підходи у визначенні ролі комунікацій в управлінні підприємствами

Автор	Визначення
Генрі Мінцберг	Управлінські комунікації – це основа координації і контролю в організаційній структурі підприємства та процес обміну інформацією, який забезпечує інтеграцію діяльності різних підрозділів і підтримує прийняття управлінських рішень. [1]
Пітер Друкер	Комунікація – це система передачі знань і відомостей, яка сприяє розвитку організаційної культури і формуванню відповідальності в колективі. [2]
Клод Шеннон та Воррен Вівер	Комунікація – це процес передачі повідомлення від відправника до отримувача через канал зв'язку з можливими перешкодами. У менеджменті цей підхід допомагає аналізувати ефективність інформаційних потоків в організації. [3]
Лінда Теєр	Комунікація – набір стратегій і методів, які керівник використовує для забезпечення розуміння між співробітниками і підвищення продуктивності праці; це цілеспрямований процес передачі інформації для досягнення управлінських цілей. [4]
Майкл Гекман і Кері Джонсон	Комунікація – це інтерактивний процес, що підтримує обмін ідеями і сприяє формуванню довіри. [5]
Стівен Роббінс і Тимоті Джадж	Комунікація – основа організаційної поведінки, що забезпечує взаємодію між людьми і підвищує ефективність виконання завдань; процес передачі інформації, який впливає на поведінку працівників і розвиток корпоративної культури. [6]
Олександр Білоконь	Комунікації в управлінні – це складна система взаємодії, яка забезпечує своєчасний обмін інформацією і формування зворотного зв'язку, що дозволяє оперативно коригувати управлінські рішення. [7]

Продовження табл. 1.1.

Наталія Плотнікова	Комунікація у підприємстві – це процес організації, передачі та сприйняття управлінської інформації, а інформаційно-комунікаційні технології – інструмент підвищення ефективності управління персоналом. [8]
Юрій Тарасюк	Комунікація – процес цілеспрямованої передачі інформації, що забезпечує узгодження дій і мотивацію працівників. [9]

Аналізуючи науково-теоретичні підходи поняття «комунікація в управлінні» нами було проведено ґрунтовне дослідження щодо особливостей комунікацій на підприємствах в умовах кризи, в тому числі в умовах російсько-української війни, яка триває з 2022 року.

Результати детального аналізу згруповані та представлені у табл. 1.2.

Таблиця 1.2.

Особливості комунікацій в управлінні підприємствами в умовах кризи

Автор	Визначення
Ерік Гофман (2018)	Комунікації – комплекс дій, спрямованих на управління інформаційними потоками під час нестабільності, з метою мінімізації негативних наслідків для підприємства. [10]
Елвін Тоффлер	Вказує на роль інформації і комунікації у трансформації організаційних структур в умовах «третьої хвилі» цивілізації, визначаючи комунікацію як основний ресурс для адаптації підприємств у змінних умовах. [11]
Антикризові дослідження KPMG Ukraine (2023)	У період кризи комунікації стають стратегічним інструментом управління, які дозволяють швидко адаптуватися до змін і підтримувати довіру серед співробітників і клієнтів. [12]
Олена Коваленко (2022)	У воєнний час комунікації в управлінні набувають особливої ваги, оскільки вони допомагають зберігати стабільність підприємства, координацію дій і психологічну підтримку колективу. [13]
Марія Шевченко (2023)	Ефективна комунікація знижує рівень стресу і сприяє кращій адаптації співробітників до нових викликів. [14]

На основі наведеної інформації варто відмітити, що вказані автори підкреслюють, що для досягнення ефективності сучасному керівнику необхідно не лише володіти навичками стратегічного планування, але й досконало опанувати інструменти комунікації – як усної, так і письмової, внутрішньої й зовнішньої, офіційної та неформальної. В умовах кризи роль комунікацій вимагає від керівників ще й швидкої реакції та миттєвих нестандартних рішень.

На основі проведеного вище науково-теоретичного дослідження визначення поняття «комунікація» варто відмітити, що управління будь-яким підприємством базується на постійному обміні інформацією між суб'єктами управлінського процесу.

Комунікація в управлінні – це процес передавання, обміну, інтерпретації та зберігання інформації, яка необхідна для прийняття рішень, координації дій та досягнення цілей організації. Без належного функціонування комунікаційних процесів неможливо забезпечити ефективну управлінську діяльність, особливо в умовах динамічного зовнішнього середовища та кризових змін.

Комунікації в системі управління – це сукупність формальних і неформальних зв'язків, що забезпечують інформаційну взаємодію між працівниками, підрозділами, керівництвом підприємства та зовнішніми зацікавленими сторонами. Основна мета цих процесів – забезпечити узгодженість дій і стабільність функціонування підприємства. Своєчасна, точна, повна й адекватно сприйнята інформація дозволяє зменшити ризики, приймати обґрунтовані рішення та ефективно реагувати на виклики.

Сутність управлінських комунікацій полягає в тому, що вони забезпечують обмін інформацією, формування єдиного бачення цілей і стратегії, створення умов для кооперації, адаптацію до змін у зовнішньому середовищі, зміцнення внутрішньої культури організації.

Управлінські комунікації – це не просто передача повідомлень, а складний процес створення спільного змісту, на основі якого відбувається

узгодження позицій, мотивація персоналу та координація дій.

Зазначимо, що комунікаційний процес включає кілька ключових елементів:

- джерело (відправник) – ініціатор повідомлення;
- кодування – процес перетворення думки в символи (слова, жести, документи);
- повідомлення – зміст інформації, що передається; канал комунікації – засіб передачі повідомлення;
- отримувач – адресат повідомлення;
- декодування – тлумачення повідомлення отримувачем; зворотний зв'язок – реакція отримувача на отриману інформацію.

Комунікації в організації поділяються за кількома ознаками: за напрямом (вертикальні, горизонтальні, діагональні), за характером (внутрішні і зовнішні), за формою (формальні і неформальні). Кожна з цих класифікацій виконує певні управлінські функції та має значення залежно від структури й специфіки діяльності підприємства (див. табл. 1.3).

Таблиця 1.3.

Групування комунікацій за ознаками

Вид комунікацій	Напрямок	Приклади
Вертикальні	Згори вниз або знизу вгору	Накази, звіти, доповіді, зворотний зв'язок
Горизонтальні	Між співробітниками одного рівня	Співпраця між відділами, планування подій
Діагональні	Між працівниками різних структурних рівнів	Проектні команди, крос-функціональна взаємодія

Як видно із наведеної табл. 1.3. вертикальні комунікації – це зв'язок між керівництвом і підлеглими. Вони можуть бути як низхідними (від керівника до підлеглого), так і висхідними (від підлеглого до керівника). Їх мета – донесення наказів, рішень, звітності, а також отримання інформації з місця подій. Горизонтальні комунікації забезпечують координацію дій між

підрозділами, співробітниками одного рівня.

Діагональні комунікації забезпечують ефективний обмін у випадках, коли традиційна ієрархія заважає швидкому отриманню інформації.

Комунікації виконують важливі функції у процесі управління підприємством: інформаційну, координуючу, мотиваційну, контрольну та регулятивну. Вони забезпечують ефективність управлінських рішень, сприяють згуртованості команди та підвищенню результативності. Завдяки комунікації керівники інформують працівників про плани, очікування, політики; отримують зворотний зв'язок; координують ресурси та зусилля.

У процесі передачі інформації часто виникають бар'єри:

- фізичні (шум, відстань);
- семантичні (різне тлумачення слів);
- психологічні (упередження, недовіра);
- організаційні (бюрократія, складна ієрархія);
- особистісні (низькі комунікативні навички).

Подолання цих бар'єрів потребує розвинених комунікативних стратегій, використання сучасних технологій та постійного навчання персоналу.

Особливу роль управлінські комунікації відіграють у періоди змін і криз. В умовах невизначеності працівники потребують чіткої, прозорої та регулярної інформації. Якщо комунікація відсутня або неякісна – це спричиняє чутки, опір змінам, втрату довіри до керівництва. Управлінська комунікація в таких ситуаціях має бути своєчасною, відкритою, емоційно інтелігентною та двосторонньою. Керівник повинен не лише інформувати працівників, але й вміти слухати, враховувати їхню думку, адаптувати повідомлення до емоційного стану аудиторії.

Зворотний зв'язок є необхідним для коректного функціонування комунікацій. Він дозволяє переконатися в правильному розумінні повідомлення, виявити помилки, сформувати довіру між співрозмовниками. Існує позитивний (мотиваційний) і негативний (коригуючий) зворотний

зв'язок. Ефективна система зворотного зв'язку дозволяє уникнути конфліктів, покращити моральний клімат у колективі та підвищити якість управлінських рішень.

Під час кризи комунікації набувають ще більшої ваги: вони дозволяють швидко адаптуватися, ухвалювати рішення, пояснювати зміни персоналу, підтримувати моральний дух колективу та зберігати репутацію підприємства. Саме завдяки ефективній комунікації підприємство може зменшити соціальну напругу, уникнути звільнення ключових кадрів, налагодити антикризову політику й сформувати позитивний імідж у зовнішньому середовищі.

Повномасштабна війна в Україні поставила перед підприємствами нові завдання: забезпечити безперебійність діяльності в умовах руйнувань логістики, дефіциту кадрів, стресу серед працівників, змін попиту на ринку. У таких умовах ефективні комунікації стали засобом виживання. Саме чіткість і відкритість внутрішніх повідомлень дозволяють уникати деморалізації, паніки, непорозумінь.

Особливості комунікацій під час війни включають:

1. Оперативність – швидке донесення рішень, інструкцій та змін до працівників.
2. Прозорість – уникнення недомовок і приховування інформації, особливо щодо безпеки та умов праці.
3. Моральна підтримка – комунікація як спосіб підтримки команди, розуміння її емоційного стану.
4. Інклюзивність – залучення співробітників до прийняття рішень, коли це можливо.
5. Адаптація каналів комунікації – використання цифрових платформ (Zoom, Telegram, корпоративні CRM) у разі розосередження персоналу або переходу на віддалену роботу.

Крім того, багато компаній запровадили антикризові комунікаційні протоколи, що передбачають швидку зміну режиму роботи, перенесення

бізнесу до безпечніших регіонів, або інформування клієнтів про графіки і сервіси в реальному часі.

У процесі дослідження теоретичних основ питання комунікації також варто виділити основну його характерну сучасну рису – цифровізацію. Цифровізація змінила традиційні моделі комунікації. Сучасні інструменти – електронна пошта, відеозв’язок, CRM-системи, корпоративні чати забезпечують оперативність, гнучкість і збереження інформації. Це відкриває нові можливості для взаємодії, але й вимагає дотримання культури спілкування в цифровому середовищі. Основні цифрові інструменти комунікації наведені у табл. 1.4.

Таблиця 1.4.

Основні цифрові інструменти комунікацій

Інструмент	Призначення	Приклад
Email	Офіційна письмова комунікація	Повідомлення від керівника
CRM/ERP	Автоматизація бізнес-процесів	1С, Bitrix24
Чат-платформи	Оперативне обговорення	Telegram, Slack
Відеозв’язок	Дистанційні наради	Zoom, Meet
Внутрішні портали	Корпоративні новини	Intranet-системи

Також варто виділити особливість комунікації з психологічного аспекту, оскільки комунікація формує організаційну культуру, яка базується на відкритості, довірі, професіоналізмі. Вона впливає на внутрішній клімат, ступінь залученості працівників і ефективність роботи колективу. Коли в організації панує атмосфера довіри, відкритого обговорення, діалогу – це сприяє інноваціям, відповідальності та розвитку персоналу.

У роботах Г. Гофмана та Є. Тоффлера зазначається, що довіра – це валюта комунікацій. Під час війни ця теза стає особливо релевантною: якщо керівництво не може гарантувати повну безпеку, воно повинно гарантувати чесність і відкритість – тобто підтримувати інформаційну довіру. У цьому

контексті вкрай важливо підтримувати не лише комунікаційні лінії, але й ціннісні орієнтири колективу, зберігати гідність, цілісність і віру в майбутнє.

За останні роки особливої популярності набули інтегровані комунікаційні платформи, такі як Slack, Microsoft Teams, Google Workspace, які дозволяють швидко розгорнути цифрове середовище навіть за умов фізичного переміщення бізнесу. Компанії також створюють внутрішні канали у Telegram, чат-боти для опитувань, аналітики настроїв та швидких комунікацій з клієнтами.

У дослідженні KPMG Ukraine (2023) наголошується, що підприємства, які інвестували в цифрові комунікації ще до війни, продемонстрували вищу стійкість до кризових викликів. Водночас важливо не замінити людське спілкування цифровими інтерфейсами повністю: саме емоційний інтелект керівника в комунікації є запорукою збереження лояльності персоналу.

Отже, ефективна управлінська комунікація є основою стійкості бізнесу, передумовою реалізації стратегії та важливим чинником успішного функціонування підприємства, особливо в умовах кризових викликів. Вона формує управлінське середовище, в якому кожен працівник розуміє свою роль, має можливість висловитися, ідентифікує себе з місією підприємства. У готельно-ресторанному бізнесі, де якість обслуговування та командна робота є ключовими факторами успіху, налагоджена система комунікацій визначає конкурентоспроможність і життєздатність підприємства.

1.2. Типи, форми і засоби управлінських комунікацій

Комунікація є фундаментальним елементом управлінської діяльності, що забезпечує координацію дій, обмін інформацією, прийняття рішень та формування організаційної культури. Управлінські комунікації – це процес цілеспрямованого обміну інформацією між керівниками та підлеглими, а також між різними структурними підрозділами підприємства. В сучасних умовах розвитку бізнесу, особливо в кризові періоди, комунікації набувають

стратегічного значення, оскільки від їх ефективності залежить стійкість і адаптивність підприємства.

Типологія управлінських комунікацій базується на напрямках інформаційного потоку, форматах передачі та каналах комунікації.

За напрямком інформації виділяємо (див. табл. 1 5.):

Вертикальні комунікації, які характеризуються передачею інформації між різними рівнями управління: від вищого керівництва до нижчих ланок (низхідні), і навпаки, від підлеглих до керівників (висхідні). Вертикальні комунікації мають формалізований характер, що забезпечує контроль і координування діяльності підприємства.

Горизонтальні комунікації, що відбуваються між співробітниками або підрозділами на одному рівні управління, спрямовані на узгодження дій, обмін досвідом та вирішення поточних завдань. Вони сприяють оперативності і гнучкості управління.

Діагональні комунікації – це обмін інформацією між співробітниками різних підрозділів і рівнів, які не перебувають у прямому підпорядкуванні один одному. Цей тип комунікації є інструментом підвищення інтеграції та адаптивності організації.

Таблиця 1.5.

Класифікація типів управлінських комунікацій за напрямком

Тип комунікації	Напрямок передачі	Основні функції	Приклади
Вертикальні	Вгору / Вниз	Контроль, звітність, інструктаж	Накази, звіти, планування
Горизонтальні	По рівню	Координація, обмін інформацією	Робочі наради, міжвідділові зустрічі
Діагональні	Між рівнями та підрозділами	Інтеграція, адаптація	Проектні групи, міжфункціональні команди

За форматом передачі інформації можна виділити вербальні та невербальні комунікації.

Вербальні комунікації включають усні (наради, інструктажі, телефонні дзвінки) і письмові форми (накази, звіти, листи). Усна форма комунікації забезпечує швидкий зворотний зв'язок і можливість оперативно вирішувати питання, проте вона менш формалізована і може піддаватися спотворенню. Письмова форма є основою для фіксації і стандартизації інформації, що має юридичне або організаційне значення.

Невербальні комунікації – це передача інформації через жести, міміку, інтонації, положення тіла та інші невербальні сигнали, які відіграють роль у розумінні емоційного стану учасників комунікації і формують загальний психологічний клімат у колективі.

За каналом передачі виділимо офіційні та неофіційні., зокрема офіційні комунікації передбачають використання формалізованих каналів та засобів: документи, протоколи, внутрішні накази. Вони мають юридичну силу та забезпечують сталість інформаційних потоків. Неофіційні комунікації виникають поза формальними рамками, часто у вигляді неформальних розмов, «чутток» або обговорень, що можуть як сприяти швидкому обміну інформацією, так і породжувати дезінформацію.

Також варто виділити основні форми комунікації – способи організації процесу обміну інформацією, які визначають стиль і ефективність управління. Вони можуть бути вербальними та невербальними.

Вербальні форми комунікації включають усні наради, збори, презентації – є найпоширенішими формами обміну інформацією в режимі реального часу. Вони дозволяють оперативно доводити інформацію, обговорювати проблеми, ухвалювати колективні рішення, що особливо важливо у кризових ситуаціях. Також до вербальних можна віднести письмові документи – накази, розпорядження, протоколи, листи та інструкції мають офіційний статус, забезпечують контроль і відстеження виконання управлінських рішень. Письмові форми є основою для збереження корпоративної пам'яті.

Невербальна комунікація включає:

- жести, міміку, інтонацію, що супроводжують вербальне спілкування і передають емоційне забарвлення повідомлень;
- візуальні елементи корпоративного середовища – логотипи, колірні схеми, дизайн офісу, які формують корпоративну ідентичність і психологічний комфорт працівників.



Рисунок 1.1. Форми комунікації в управлінні підприємством

Серед засобів управлінських комунікацій, тобто інструментів, за допомогою яких інформація передається, приймається і обробляється, можна виділити: традиційні та сучасні цифрові засоби комунікації. До традиційних віднесемо: особисті зустрічі, переговори та усне спілкування, письмові документи: накази, звіти, протоколи, телефонний зв'язок. До сучасних цифрових засобів віднесемо: електронну пошту, що дозволяє швидко і документально фіксувати обмін інформацією, корпоративні месенджери (Viber, Telegram), які забезпечують інтерактивність і мобільність комунікацій, відеоконференції (Zoom, Google Meet), що особливо актуальні для роботи в умовах карантинних обмежень чи воєнних дій, коли фізичні зустрічі неможливі, інформаційні системи управління (CRM, ERP), які автоматизують збір і передачу даних між підрозділами.

В умовах кризи, особливо під час війни, комунікації набувають особливих характеристик, що визначають їхню ефективність через:

- оперативність і швидкість передачі інформації (затримки можуть призвести до серйозних наслідків, тому використовуються мобільні та цифрові засоби);
- точність і достовірність інформації (помилки у комунікації можуть призводити до неправильних управлінських рішень);
- підвищена відкритість і прозорість (допомагає зберегти довіру серед співробітників і партнерів);
- психологічна підтримка (врахування емоційного стану працівників через невербальні сигнали і формування підтримуючого середовища);
- використання дистанційних технологій (робота на відстані, коли прямий контакт неможливий через небезпеку).

Для порівняння особливостей звичайних та кризових комунікаційних засобів нами було проведено аналіз, результати яких наведені у табл. 1.6

Таблиця 1.6.

Порівняння звичайних та кризових комунікаційних засобів

Критерій	Звичайні умови	Кризові умови (війна)
Швидкість	Помірна	Висока
Канали	Особисті зустрічі, документи	Мобільні, електронні, відео
Відкритість	Стандартна	Підвищена
Контроль за інформацією	Формалізований	Посилений, оперативний
Психологічна складова	Менш виражена	Важлива

Отже, типи, форми і засоби управлінських комунікацій мають критичне значення для ефективного функціонування підприємства. В умовах кризи, зокрема під час війни, особливе значення набувають швидкість, достовірність та адаптивність комунікаційних процесів. Використання сучасних цифрових технологій і увага до емоційного стану працівників дозволяють зберегти стабільність управління і підтримати колектив у складних умовах.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КОМУНІКАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ В УПРАВЛІННІ ГРК «КОРАЛ» В УМОВАХ КРИЗИ

2.1. Загальна характеристика діяльності готельно-ресторанного комплексу «Корал»

Готельно-ресторанний комплекс «Корал» розташований у місті Чернівці – адміністративному центрі Чернівецької області, який відомий своєю історичною архітектурою, культурним спадком та вигідним географічним положенням на заході України. Місто приваблює туристів з різних регіонів України та з-за кордону, що створює сприятливі умови для розвитку готельного бізнесу.

Локація комплексу «Корал» є стратегічно вигідною – він розміщений у безпосередній близькості до центральної частини міста, головних транспортних вузлів (автобусних та залізничних вокзалів), а також популярних туристичних об'єктів, Калинівського ринку, обласної та міської клінічних лікарень. Це дозволяє гостям швидко і зручно дістатися до комплексу, а також активно досліджувати місто.

Матеріально-технічна база комплексу відповідає сучасним стандартам готельного бізнесу. Готель обладнаний системами опалення, кондиціонування, безперебійного електроживлення, сучасними системами безпеки (відеоспостереження, пожежна безпека), що забезпечує комфорт та безпеку гостей у будь-який час. У приміщеннях використано якісні будівельні матеріали, а дизайн інтер'єрів поєднує сучасні тенденції з елементами традиційної української стилістики.

Готель «Корал» має категорію 3 зірки, що передбачає відповідність основним міжнародним стандартам обслуговування гостей. Стандарти якості підтримуються завдяки постійному контролю за чистотою, обслуговуванням номерів, професійній роботі персоналу та сучасним системам резервування.

Номерний фонд комплексу складає 70 номерів різних категорій (див табл. 2.1), серед яких:

Стандартні одномісні та двомісні номери – обладнані всіма необхідними зручностями (телевізор, Wi-Fi, санвузол, мінібар).

Напівлюкси – більші за розміром, мають окрему зону відпочинку, розширений комплект меблів.

Люкси – призначені для VIP-гостей, оснащені додатковими послугами, такими як сейф, джакузі, покращене оздоблення.

Таблиця 2.1.

Номерний фонд готелю «Корал»

Категорія номера	К-ть номерів	Опис обладнання та зручностей
Стандартні одномісні	20	Одне ліжко, телевізор, Wi-Fi, санвузол, мінібар
Стандартні двомісні	25	Два ліжка, телевізор, Wi-Fi, санвузол, мінібар
Напівлюкс	15	Зона відпочинку, телевізор, Wi-Fi, санвузол, мінібар
Люкс	10	Сейф, джакузі, покращене оздоблення, Wi-Fi, телевізор

Готельний комплекс також має ресторан, що пропонує широкий асортимент української та європейської кухні, бар, конференц-зал для проведення ділових заходів, а також зону SPA та фітнес-центр.

Основні послуги, які надає комплекс:

- проживання у комфортних номерах різних категорій;
- харчування (сніданки, обіди, вечері) у ресторані;
- літній майданчик, мангал;
- організація заходів (банкетів, конференцій, корпоративів);
- безкоштовний Wi-Fi на території готелю;
- трансфер до аеропорту/вокзалу;
- паркування автомобілів;
- автомийка;
- сауна.

Додаткові послуги готельно-ресторанного комплексу «Корал» включають послуги пральні, екскурсійне обслуговування, оренду автомобілів, замовлення таксі.

Цінова політика готелю «Корал» зорієнтована на середній сегмент ринку – комплекс пропонує помірні ціни, співставні з середніми по місту Чернівці, що робить його привабливим для широкого кола клієнтів – як туристів, так і бізнес-відвідувачів.

Зокрема, ціна за стандартний номер становить близько 600-800 грн. за добу, напівлюкс – від 1000 грн, люкс – від 1500 грн. У періоди підвищеного попиту (сезон, свята, ділові конференції) застосовується гнучка система знижок та акційних пропозицій.

Таблиця 2.2.

Цінова політика готелю «Корал» (ціни за добу, грн)

Категорія номера	Низький сезон	Високий сезон	Період війни (2022 р.)	Поточний стан (2025 р.)
Стандартний одномісний	600	750	650	620
Стандартний двомісний	700	850	700	680
Напівлюкс	1000	1200	1100	1050
Люкс	1500	1800	1700	1600

Основні конкуренти готельного комплексу «Корал» у місті Чернівці – це готелі середнього та вищого цінового сегменту, зокрема:

- готель «Буковина» - 4 зірки, розташований у центрі міста, має ширший спектр послуг, але й вищі ціни.
- готелі «Магнат» - 3 зірки, зі схожою ціною політикою, акцент на бізнес-клієнтів;
- кілька невеликих готелів і апартаментів, орієнтованих на бюджетних туристів.

Таблиця 2.3.

Основні конкуренти готелю «Корал» у м. Чернівці

Назва готелю	Категорія	Ціновий сегмент	Основні послуги	Переваги	Недоліки
Готель «Буковина»	4	Вищий	Ресторан, конференц-зали, SPA	Центр міста, широкий спектр послуг	Високі ціни
Готель «Магнат»	3	Середній	Ресторан, бізнес-центр	Ділова орієнтація	Обмежений номерний фонд
Апартаменти «Комфорт»	2	Бюджетний	Кімнати з кухнею	Низькі ціни	Відсутність додаткових послуг

Порівняльний аналіз, зведений у табл. 2.3 свідчить, що «Корал» успішно займає нішу комфортного, доступного готелю із хорошим рівнем сервісу та сучасними зручностями.

Структура гостей готелю «Корал» за останні три роки характеризується певними змінами, що пов'язані як із загальною економічною ситуацією, так і з впливом війни, що триває в Україні з 2022 року.

Аналіз відвідувачів за категоріями показав, що основні гості готельно-ресторанного комплексу «Корал» - це:

- туристи, як внутрішні, так і іноземні (до війни кількість іноземних гостей складало близько 40% від загальної кількості гостей). Туристична активність у Чернівцях була традиційно висока, однак у 2022 році через війну кількість іноземних туристів значно зменшилася.

- бізнес-клієнти – це 35% відвідувачів, які приїжджають для участі у конференціях, ділових зустрічах, тренінгах. Готель має для цього відповідну інфраструктуру (конференц-зал, бізнес-центр).

- сімейні гості – близько 15%, які обирають відпочинок з дітьми.

- інші категорії (гості, що приїжджають з метою лікування, гості, що пересуваються транзитом) – 10%.

Структуру гостей готельно-ресторанного комплексу «Корал» протягом останніх років наведено у табл. 2.4.

Структура відвідувачів готелю «Корал» за категоріями (у %)

Категорія гостей	2021	2022 (війна)	2023	2024
Туристи	45	25	30	35
Бізнес-клієнти	40	40	35	30
Сімейні гості	10	20	25	25
Інші	5	15	10	10

Початок повномасштабної війни в лютому 2022 року спричинив значні коливання в рівні заселення готелю. За офіційними даними, у перші місяці війни (22.02 – серпень 2022 року) «Корал» працював із коефіцієнтом заселення близько 100%. Це було пов'язано з масовою евакуацією населення, розміщенням військових та волонтерів, а також допомогою переселенцям.

Однак у 2023 році, з огляду на продовження військових дій, кількість гостей знизилась до 30-40%, що є характерним для більшості готелів регіону. Причини – зменшення туристичної активності, нестабільність економіки та зниження попиту на ділові поїздки.

Війна в Україні суттєво вплинула на роботу комплексу «Корал», як і на всю індустрію гостинності в країні. З одного боку, період кризового попиту дозволив підтримувати високу завантаженість у перші місяці конфлікту, з іншого – тривале зниження туристичного потоку та економічної активності вплинуло на доходи готелю.

Для адаптації до нових умов «Корал» змінив частину своєї бізнес-моделі: розширив послуги для внутрішніх клієнтів, включно з тимчасовим проживанням переселенців, активізував роботу з державними та волонтерськими організаціями, змінив маркетингові стратегії із акцентом на безпеку та комфорт.

Отже, підбиваючи підсумки загальної характеристики діяльності готельно-ресторанного комплексу «Корал» можна зазначити, що заклад

поєднує сучасну матеріально-технічну базу із високим рівнем сервісу. Його стратегічне розташування, відповідність стандартам якості, широкий спектр послуг і поміркована цінова політика роблять його привабливим для різних категорій клієнтів.

Втім, війна внесла серйозні корективи у діяльність комплексу, зумовивши значні коливання у динаміці заселення та структуру клієнтів. Незважаючи на це, «Корал» продовжує адаптуватися до нових викликів, зберігаючи позиції на ринку та підтримуючи високий рівень комунікації із клієнтами.

2.2. Діагностика внутрішніх і зовнішніх комунікацій готельно-ресторанного комплексу «Корал»

У готельно-ресторанному комплексі «Корал» комунікаційні процеси відіграють ключову роль у забезпеченні високого рівня обслуговування, координації роботи персоналу та підтримці іміджу на ринку.

Діагностика комунікацій – це комплексний аналіз ефективності процесів передачі інформації всередині організації (внутрішні комунікації) та зовнішніх зв'язків із клієнтами, партнерами, постачальниками, громадськістю (зовнішні комунікації). Метою цього підрозділу кваліфікаційної роботи є проведення діагностики комунікацій готельно-ресторанного комплексу «Корал» для виявлення сильних та слабких сторін, а також рекомендацій щодо покращення.

Готельно-ресторанний комплекс «Корал» має чітко визначену організаційну структуру, яка включає адміністративний персонал, службу прийому гостей, обслуговуючий персонал ресторану, технічну службу та відділ маркетингу. Ефективна взаємодія між цими підрозділами забезпечує якісне надання послуг та швидке реагування на запити клієнтів. Організаційна структура ГРК «Корал» наведена у Додатку А.

Основні канали внутрішньої комунікації включають:

- усні наради та збори;
- електронна пошта;
- внутрішня телефонія;
- корпоративний чат (Viber та Telegram);
- системи обміну документами (CRM, ERP).

Нами було проведено опитування серед співробітників щодо якості внутрішніх комунікацій, за Анкетою, зразок якої наведено у Додатку Б. Результати опитування внесено у таблицю 2.5.

Таблиця 2.5.

Оцінка ефективності каналів внутрішньої комунікації ГРК «Корал»

(за результатами опитування співробітників, %)

Канал комунікації	Відмінно	Добре	Задовільно	Погано
Усні наради	40	35	20	5
Електронна пошта	30	45	20	5
Внутрішня телефонія	25	40	25	10
Корпоративний чат	50	30	15	5
CRM/ERP системи	20	35	30	15

Аналіз результатів показує, що найбільш ефективними каналами вважаються усні наради і корпоративні чати, що пояснюється їхньою оперативністю та можливістю швидкого обміну інформацією. Натомість, CRM/ERP системи викликають найбільше нарікань через складність інтерфейсу та недостатній рівень навчання персоналу.

Серед основних проблем внутрішніх комунікацій виділяються:

- недостатня координація між відділами;
- відсутність чітких інструкцій і процедур;
- затримки у передачі важливої інформації;
- недостатній рівень зворотного зв'язку від керівництва.

Ці проблеми негативно впливають на оперативність прийняття рішень і якість обслуговування клієнтів.

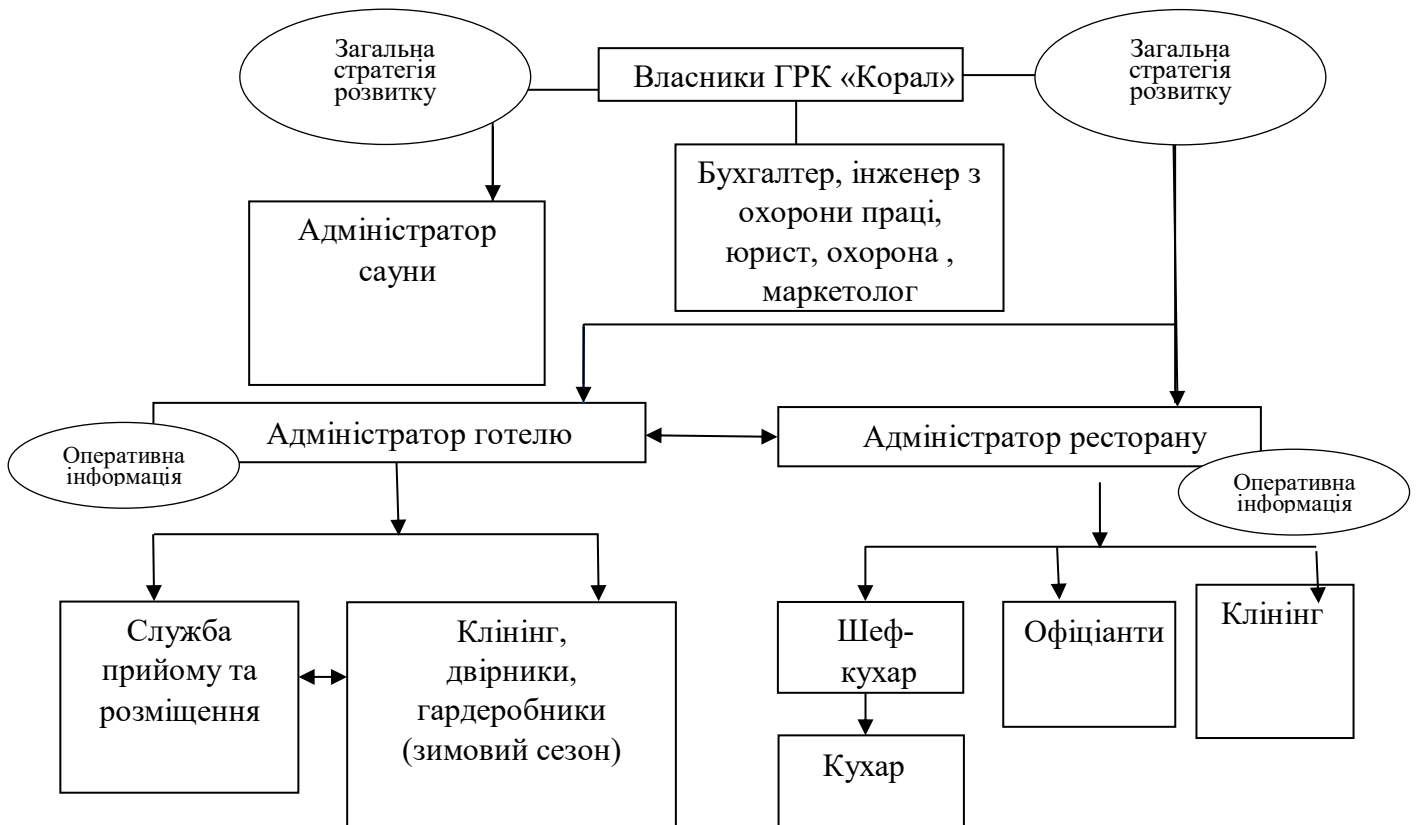


Рисунок 2.1. Схема внутрішніх комунікацій у готельно-ресторанному комплексі «Корал»

Зображення на Рис. 2.1. показує основні підрозділи готельно-ресторанного комплексу «Корал» (Керівництво, Рецепція, Ресторан, Сауна) та канали їх взаємодії:

- Власники ГРК «Корал» координують всі підрозділи;
- Служба прийому та розміщення комунікує з адміністрацією, рестораном і службою клінінгу;
- Ресторан отримує замовлення через рецепцію, комунікує з адміністрацією готелю.

Комунікація відбувається як вербальною, так і невербальною формою. Зокрема через автоматизовану систему управління.

Зовнішні комунікації готелю включають зв'язок із гостями, постачальниками, партнерами, туристичними агентствами, а також із громадськістю через медіа та соціальні мережі, офіційний web-сайт.

Ефективність зовнішніх комунікацій визначає рівень лояльності гостей та репутацію готелю на ринку.

Основні канали зовнішньої комунікації:

- Web-сайт ГРК «Корал»;
- соціальні мережі (Facebook, Instagram);
- електронна пошта для бронювань і розсилок;
- телефонні дзвінки;
- відгуки на платформах Booking, TripAdvisor, Hotels24.

У ході дослідження нами було проведено аналіз відгуків гостей за останні 2 роки та опитування партнерів щодо якості комунікації. Основні результати зведені у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6.

Оцінка каналів зовнішньої комунікації ГРК «Корал»

(за опитуваннями гостей і партнерів, %)

Канал комунікації	Відмінно	Добре	Задовільно	Погано
Веб-сайт	45	40	10	5
Соціальні мережі	50	35	10	5
Електронна пошта	40	40	15	5
Телефонні дзвінки	35	45	15	5
Відгуки на Booking	55	35	5	5

Незважаючи на загалом позитивну оцінку зовнішніх комунікацій ГРК «Корал», дослідження виявило низку проблем, що впливають на їхню ефективність:

- нерегулярне оновлення інформації на веб-сайті, що може викликати дезінформацію клієнтів;
- обмежена активність у соціальних мережах під час кризових ситуацій, що знижує рівень довіри та оперативності взаємодії;

- відсутність персоналізації в електронних розсилках, що зменшує зацікавленість постійних клієнтів;
- затримки у відповідях на телефонні дзвінки, які особливо критичні у пікові періоди або в умовах надзвичайних ситуацій.

Отже, ГРК «Корал» особливу увагу варто приділити швидкому та достовірному інформуванню клієнтів про зміни в роботі готелю, особливо в умовах військового конфлікту, коли оперативність комунікації наряду впливає на довіру, безпеку й лояльність гостей.

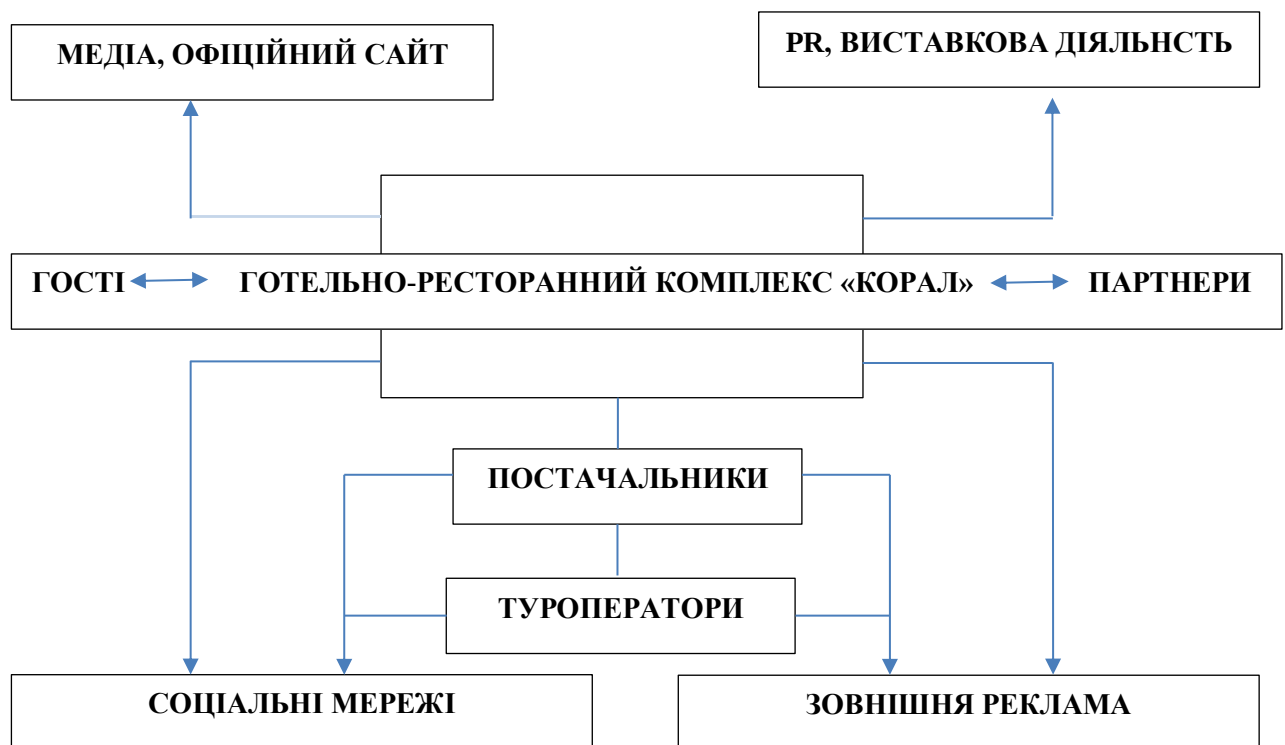


Рис. 2.2. Модель зовнішніх комунікацій готельно-ресторанного комплексу «Корал»

На вказаному рис. 2.2. нами наведено модель зовнішніх комунікаційних зав'язків готельно-ресторанного комплексу «Корал». Основними об'єктами яких є:

- гості – головні споживачі послуг комплексу. Комунікація: бронювання, зворотній зв'язок, обслуговування;
- партнери – інші бізнеси, з якими комплекс співпрацює (ресторани, екскурсійні служби, транспорт);

- постачальники – забезпечують ресурси: продукти, техніку, меблі, побутову хімію тощо;
- туристичні агентства – канали продажу турів та бронювання номерів;
- медіа – друковані та цифрові ресурси (преса, ТБ, онлайн-видання), які формують імідж готельно-ресторанного комплексу «Корал»;
- соціальні мережі – Facebook, Instagram, TikTok тощо. Сприяють прямій комунікації, маркетингу, рекламі.

Військовий конфлікт в Україні суттєво вплинув на всі аспекти діяльності готелю, включно з комунікаційними процесами. Кризові умови вимагають підвищеної гнучкості та оперативності у передачі інформації, як усередині колективу, так і назовні. До особливостей кризових комунікацій відносяться:

- необхідність швидкого інформування персоналу про змінені умови роботи;
- підвищена увага до емоційної підтримки співробітників;
- активне використання цифрових каналів для зовнішніх комунікацій;
- прозорість і відкритість у взаємодії з клієнтами та партнерами;
- посилення заходів безпеки інформації.

Таблиця 2.7.

Зміни у комунікаційних каналах під час війни ГРК «Корал»

Канал комунікації	До війни (%) використання	Під час війни (%) використання	Примітки
Усні наради	60	40	Зменшення через обмеження пересувань
Корпоративні чати	50	80	Зростання через дистанційну роботу
Соціальні мережі	70	90	Активізація інформування гостей
Веб-сайт	80	85	Частіше оновлення

Як видно із інформації, наведеної у табл. 2.7, щодо змін у комунікаційних каналах під час війни можна зробити такі висновки:

1. Усні наради показали помітне зменшення (з 60% до 40%), що цілком логічно з огляду на обмеження мобільності, небезпеки переміщення та загальне переведення працівників на дистанційний режим роботи.

2. Корпоративні чати (наприклад, Telegram, Viber) стали головним інструментом внутрішньої комунікації. Збільшення з 50% до 80% свідчить про гнучку адаптацію персоналу до нових умов і ефективне використання цифрових каналів.

3. Соціальні мережі стали стратегічним каналом для зовнішньої комунікації. Зростання використання з 70% до 90% демонструє підвищену потребу в інформуванні гостей про зміни в роботі, безпекові оновлення, доступність послуг тощо. Це також важливо для підтримки репутації й довіри у кризовий час.

4. Веб-сайт, який і до війни відіграв важливу роль (80%), дещо підвищив свою значимість (85%). Це свідчить про зростання відповідальності за актуальність і частоту оновлення інформації, зокрема в розділах новин, акцій, умов бронювання.

Підбиваючи підсумки можна зробити такі висновки:

- ГРК «Корал» оперативно адаптував свою комунікаційну стратегію до умов війни, скоротивши залежність від традиційних форм (усних нарад) і змістивши фокус на цифрові канали;

- Цифровізація комунікацій (чати, соцмережі, веб-сайт) дозволила забезпечити швидкий обмін інформацією, координацію команди та підтримку зв'язку з клієнтами;

- Активна присутність у соціальних мережах стала критично важливою для оперативного інформування та формування довіри до бренду в нестабільний період.

Подальше вдосконалення цифрових каналів, зокрема впровадження чат-ботів, онлайн-консультацій та адаптивних розсилок, може стати стратегічним кроком для зміцнення комунікаційної системи комплексу в умовах тривалих кризових ситуацій.

2.3. Вплив кризових факторів на ефективність управлінських комунікацій готельно-ресторанного комплексу «Корал»

Для дослідження впливу кризових факторів на ефективність управлінських рішень та комунікацій проведемо економічний аналіз основних показників виробничої та фінансової діяльності досліджуваного готельно-ресторанного комплексу «Корал», визначимо їх динаміку за 2022-2024 роки і складемо наступну таблицю (таблиця 2.8).

Таблиця 2.8.

Аналіз основних техніко-економічних показників діяльності готелю «Корал» за 2022-2024 роки

№	Показники	2022 рік (тис. грн)	2023 (тис. грн)	2024 рік (тис. грн)	Відхилення 2024/2023 (тис. грн)	%
1	Чистий дохід від реалізації	10 364,3	21 721,6	24 979,8	+3 258,2	+15,0
2	Собівартість	17 875,4	19 911,7	22 898,5	+2 986,8	+15,0
3	Балансовий прибуток	-7 511,1	1 809,9	2 081,4	+271,5	+15,0
4	Чистий прибуток	-3 126,1	-3 876,2	-4 457,6	-581,4	+15,0
5	Вартість активів	117 294,1	109 645,3	126 092,1	+16 446,8	+15,0
6	Середньорічна вартість основних фондів	112 442,5	104 253,7	119 891,8	+15 638,1	+15,0
7	Дебіторська заборгованість	2 868,9	3 083,2	3 545,7	+462,5	+15,0
8	Кредиторська заборгованість	74 004,7	71 038,1	81 693,8	+10 655,7	+15,0
9	Середньоспискова чисельність, чол.	21	21	21	—	—
10	Продуктивність праці	493,53	1 034,36	1 189,51	+155,15	+15,0
11	Фондомісткість	10,8	4,8	4,1	-0,7	-15,0
12	Фондовіддача	0,09	0,21	0,24	+0,03	+15,0
13	Коеф. оборотності дебіторської заборгованості	3,61	7,05	8,11	+1,06	+15,0
14	Коеф. оборотності кредиторської заборгованості	0,14	0,31	0,36	+0,05	+15,0
15	Рентабельність активів	-0,06	0,02	0,023	+0,003	+15,0
16	Рентабельність продукції та послуг	-0,42	0,09	0,1035	+0,0135	+15,0

Проведений аналіз основних техніко-економічних показників діяльності готелю «Корал» за 2022-2024 роки засвідчує загальну позитивну динаміку розвитку підприємства. Зокрема, у 2023 році чистий дохід від реалізації зріс більш ніж удвічі порівняно з 2022 роком, а у 2024 – збільшився ще на 15%, сягнувши майже 25 млн грн. Це свідчить про розширення ринку, зростання попиту або покращення маркетингової діяльності.

Водночас спостерігається поступове зростання собівартості, що є природним наслідком активізації виробничо-господарської діяльності. Продуктивність праці демонструє сталий ріст – збільшення на понад 100% у 2023 році та ще на 15% у 2024, що є чітким індикатором ефективнішого використання людських ресурсів.

Незважаючи на позитивну динаміку балансового прибутку, підприємство у 2023-2024 роках продовжує залишатися збитковим, зокрема через фінансові витрати або боргове навантаження. Чистий збиток у 2024 році навіть збільшився ще на 15%, що свідчить про потребу в оптимізації витрат та посиленні контролю над фінансовими потоками.

Рентабельність поступово відновлюється: у 2022 році вона була від'ємною, у 2023 стала позитивною, а в 2024 році продовжила зростання, хоч і залишається на низькому рівні. Також спостерігається покращення фондоддачі та зниження фондомісткості, що є ознаками раціональнішого використання основних засобів.

Оборотність дебіторської та кредиторської заборгованості зросла, що вимагає ретельнішого управління оборотним капіталом з метою зменшення ризиків неплатежів і втрати ліквідності.

Таблиця 2.9

**Аналіз структури та динаміки операційних витрат готелю «Корал»
за 2022-2024 роки**

Показники	2022 рік (грн / %)	2023 рік (грн / %)	2024 рік (грн / %)	Відхилення 2024/2023 (грн / %)
Операційні витрати	13 834 418 / 100%	17 322 730 / 100%	19 921 140 / 100%	+2 598 410 / +15,0

Продовження табл. 2.9.

1. Матеріальні витрати	927 801 / 6,8%	966 221 / 5,6%	1 111 154 / 5,6%	+144 933 / +15,0
2. Витрати на оплату праці	4 795 380 / 34,6%	6 321 110 / 36,5%	7 269 277 / 36,5%	+948 167 / +15,0
3. Відрахування на соціальні заходи	1 054 414 / 7,6%	1 386 776 / 8,0%	1 594 793 / 8,0%	+208 017 / +15,0
4. Амортизація	3 219 874 / 23,3%	3 852 363 / 22,2%	4 430 217 / 22,2%	+577 854 / +15,0
5. Інші операційні витрати	3 836 959 / 27,7%	4 796 260 / 27,7%	5 515 699 / 27,7%	+719 439 / +15,0

Отже, відповідно до даних, наведених у табл. 2.9. можна зазначити, що протягом 2023-2024 років готельно-ресторанний комплекс «Корал» демонструє ознаки поступового відновлення після кризового 2022 року. Основні позитивні тенденції включають:

- зростання доходів та продуктивності праці;
- оптимізацію структури активів та основних фондів;
- підвищення ефективності використання ресурсів (фондовіддача, рентабельність);
- стабільне зростання валових показників при збереженні чисельності персоналу.

Проте підприємству слід звернути увагу на:

- збереження чистих збитків навіть при прибутковості на рівні реалізації;
- низьку рентабельність активів, яка свідчить про необхідність підвищення ефективності управління ресурсами;
- зростання оборотності зобов'язань, що може ускладнити грошові потоки.

Подальше вдосконалення фінансового управління, зменшення боргового навантаження та оптимізація витрат є ключовими завданнями для покращення фінансової стійкості підприємства у 2025 році.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ КОМУНІКАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ В УМОВАХ КРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ

3.1. Визначення проблемних зон у комунікаційній системі готельно-ресторанного комплексу «Корал»

Ефективна комунікаційна система є ключовою складовою успішної діяльності будь-якого підприємства у сфері послуг, особливо в умовах сучасних викликів – глобалізації, інформаційного перенасичення та військового конфлікту. Для готельно-ресторанного комплексу «Корал» налагоджена система зовнішніх і внутрішніх комунікацій є критично важливою умовою формування позитивного іміджу, залучення клієнтів, утримання партнерів і своєчасного реагування на зміни ринку. У цьому розділі кваліфікаційної роботи здійснено комплексне визначення проблемних зон у комунікаціях ГРК «Корал» на основі аналізу кількісних і якісних даних, а також сучасних теоретичних підходів.

Зазначимо, що комунікаційна система ГРК «Корал» включає два основні напрями:

- Зовнішні комунікації: взаємодія з клієнтами, партнерами, постачальниками, туристичними агентствами, медіа, державними структурами, а також цифрові канали – вебсайт, соцмережі, e-mail маркетинг;
- Внутрішні комунікації: координація між відділами, керівництвом і персоналом, планові наради, оперативна комунікація, корпоративні чати, внутрішня документація.

Загалом система має розгалужену структуру, однак у кризових умовах 2022-2024 років виявлено низку серйозних недоліків, що негативно впливають на стійкість бізнесу та якість обслуговування клієнтів.

Для ідентифікації слабких місць було використано такі методи:

- контент-аналіз 235 онлайн-відгуків гостей за 2022-2024 роки;
- опитування персоналу та партнерів (n = 42) щодо якості комунікації;

- SWOT-аналіз зовнішньої комунікаційної політики;
- порівняльний аналіз змін каналів комунікації під час війни;
- оцінка цифрової присутності (вебсайт, Instagram, Facebook).

На основі зібраних даних сформовано перелік проблемних зон, які систематизовано за напрямками.

Вебсайт «Корал» слугує основним офіційним каналом зв'язку з клієнтами. Проте аналіз показав, що:

- сторінки не оновлювались більше ніж 1,5 місяця у середньому;
- відсутня актуальна інформація про зміни графіка роботи;
- не впроваджено багатомовність (відсутність англomовної версії).

Це знижує довіру клієнтів і погіршує SEO-видимість.

За даними моніторингу, у періоди пікової нестабільності (осінь 2022 р., весна 2023 р.):

- частота постингу знизилась на 65%;
- не було публікацій про заходи безпеки чи евакуаційні плани;
- відсутність емоційного або персоналізованого контенту.

На Booking та Google Reviews відповіді адміністрації з'являлися із затримкою до 3–5 днів. Частина негативних відгуків залишалася без реакції, що створює враження байдужості.

Е-mail розсилки мають загальний характер, без урахування типу клієнта (турист, корпоративний, сімейний), часу останнього візиту тощо. Це знижує ефективність маркетингових кампаній.

Не ведеться регулярний аналіз охоплення, клікабельності, відгуків, що унеможливорює оптимізацію комунікацій.

У періоди високого навантаження спостерігається надмірна централізація інформації – більшість рішень вимагає погодження з одним керівником. Це знижує швидкість комунікації та оперативність рішень.

Використовуються одночасно кілька месенджерів (Viber, Telegram, WhatsApp), що створює дублювання та втрату повідомлень.

Немає встановлених стандартів відповіді (SLA) на внутрішні звернення, запити, звіти. Це призводить до хаосу під час нестандартних ситуацій (евакуація, відключення електроенергії).

Працівники скаржаться на недостатнє врахування їхніх пропозицій. Відсутній механізм опитувань, скриньки пропозицій, що унеможлиблює горизонтальну комунікацію.

Війна внесла радикальні зміни:

- скорочення живих зустрічей;
- перехід до онлайн-форм взаємодії;
- посилення потреби у швидкому інформуванні;
- підвищення важливості цифрових платформ.

У табл. 3.1., що подано нижче подано зміну каналів за період 2021 (до війни)-2024 років.

Таблиця 3.1.

Зміна каналів за період 2021-2024 років
(період до війни і до цього часу)

Канал комунікації	До війни (%)	2023 (%)	2024 (%)	Примітки
Офлайн наради	60	40	35	Значне скорочення
Корпоративні чати	50	80	85	Основний внутрішній канал
Соціальні мережі	70	90	95	Основне джерело новин
Вебсайт	80	85	90	Частіше оновлюється

Як видно із наведеної табл. 3.1. кількість офлайн нарад зменшилася з 60% до 35%, одночасно збільшилася кількість корпоративних чатів з 50% до 85%, збільшилася кількість публікацій у соціальних мережах, частіше став оновлюватися офіційний Web-сайт закладу.

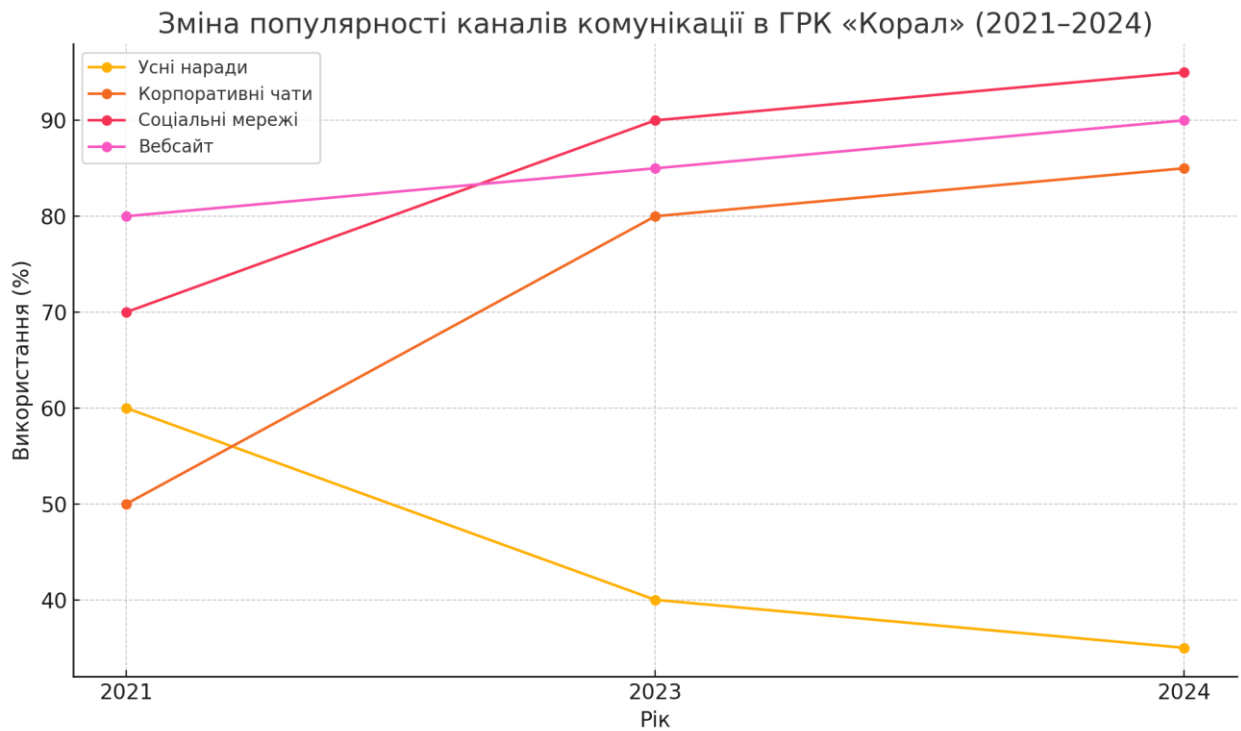


Рис. 3.1. Зміна популярності каналів комунікації в ГРК «Корал»
(2021-2024 рр.)

На рис. 3.1. проілюстровано зміну використання основних каналів зовнішньої комунікації в готельно-ресторанному комплексі «Корал» упродовж 2021-2024 років. Він добре демонструє ключові тенденції:

- зменшення частки усних нарад, що є наслідком переходу на дистанційну роботу та логістичних обмежень під час війни.
- значне зростання популярності корпоративних чатів, які стали основним каналом внутрішньої оперативної взаємодії.
- активізація соціальних мереж як основного джерела зв'язку з гостями.
- зростання ролі вебсайту, хоча і менш динамічне, проте стабільне.

Для розробки рекомендацій проведемо SWOT-аналіз комунікаційної системи ГРК «Корал» (рис. 3.2). Це дозволить виявити основні слабкі та сильні сторони, виявить загрози та віднайде можливості.

Сильні сторони	Слабкі сторони
- Впізнаваний бренд - Присутність у мережі - Сталість колективу	- Відсутність персоналізації - Застарілий вебсайт - Несистемна робота з відгуками
Можливості	Загрози
- Впровадження CRM - Розвиток автоматизованих сервісів	- Кібератаки, збої в інтернеті - Втрата довіри клієнтів

Рис. 3.1. SWOT-аналіз комунікаційної системи ГРК «Корал»

На основі проведеного SWOT-аналіз комунікаційної системи ГРК «Корал» можемо виокремити ключові проблеми:

1. Відсутність стратегічного підходу до управління комунікацією.
2. Недостатня цифровізація процесів (немає CRM, автоінформування).
3. Низька інтеграція зовнішніх і внутрішніх каналів.
4. Ігнорування аналітики та клієнтських даних.

Комунікаційна система готельно-ресторанного комплексу «Корал» є критично важливим інструментом не лише маркетингу, а й управління ризиками. Поточний стан вимагає серйозного вдосконалення – як у сфері зовнішніх, так і внутрішніх каналів. У наступному підрозділі буде розглянуто напрями вдосконалення системи комунікацій, серед яких пріоритетними мають бути:

- впровадження CRM-платформи;
- оновлення дизайну та функціоналу сайту;
- чітке регламентування внутрішніх процедур;
- запуск внутрішньої платформи зворотного зв'язку;
- активізація роботи в соціальних мережах на основі контент-стратегії.

3.2. Розробка заходів з оптимізації внутрішніх і зовнішніх комунікацій готельно-ресторанного комплексу «Корал»

У сучасних умовах функціонування підприємств гостинності, особливо в умовах невизначеності, війни та зростаючої конкуренції, ефективна система комунікацій набуває стратегічного значення. Внутрішні та зовнішні комунікації формують імідж підприємства, забезпечують узгодженість дій персоналу, підвищують лояльність клієнтів і партнерів, а також дозволяють оперативно реагувати на зміни ринку.

На основі проведеного аналізу у попередніх підрозділах даної кваліфікаційної роботи було виявлено низку проблем у внутрішній комунікаційній системі ГРК «Корал», а саме:

- недостатня автоматизація документообігу;
- відсутність чіткої системи внутрішнього інформування працівників;
- слабка зворотна комунікація між управлінським та лінійним персоналом.

Враховуючи зазначені недоліки пропонуємо такі заходи з покращення:

- впровадження корпоративного порталу (наприклад, на базі Bitrix24 або Microsoft Teams), де працівники матимуть доступ до новин ГРК «Корал», розкладу змін, інструкцій, стандартів обслуговування тощо;
- регулярні онлайн-наради між керівництвом та персоналом (щонайменше раз на два тижні) для обговорення проблем і ініціатив. Це підвищить рівень залученості та мотивації працівників;
- анонімні опитування задоволеності персоналу, які дозволять виявляти конфліктні зони до того, як вони переростуть у відкриті проблеми.

У табл. 3.2. нами наведено порівняння ефективності внутрішніх комунікацій до та після впровадження заходів.

Таблиця 3.1.

**Порівняння ефективності внутрішніх комунікацій до та після
впровадження заходів**

Показник	До впровадження	Після впровадження (прогноз)
Час реагування на внутрішній запит (год)	48	12
Рівень інформованості персоналу (%)	40	85
Задоволеність внутрішніми комунікаціями (%)	35	80

Зростання інформованості персоналу після впровадження корпоративного порталу

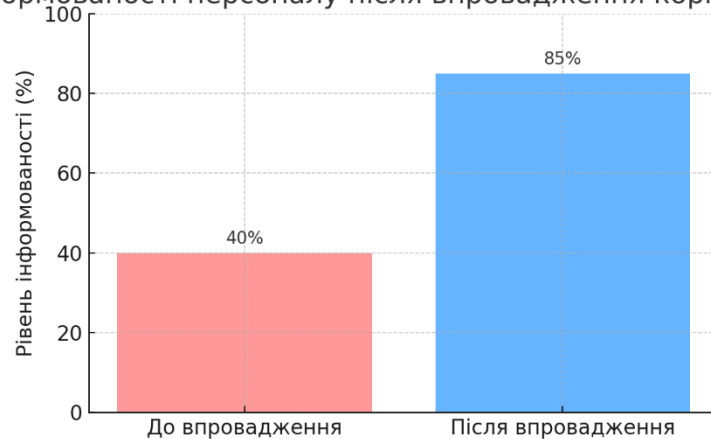


Рис. 3.2. Оптимізація зовнішніх комунікацій

Зовнішня комунікація відіграє ключову роль у створенні позитивного іміджу, формуванні довіри клієнтів і партнерів, оперативному реагуванні на кризові ситуації та просуванні послуг.

На основі проведеного нами аналізу було виявлено такі проблеми на досліджуваному закладі розміщення ГРК «Корал»:

- нерегулярне оновлення контенту на веб-сайті;
- низька активність у соціальних мережах у періоди нестабільності;
- слабка сегментація електронних розсилок;
- обмежена взаємодія з туристичними агентствами та партнерами.

Враховуючи зазначені недоліки нами було запропоновано такі заходи щодо вдосконалення:

1. Створення комунікаційного плану на рік, який включає графік публікацій у соціальних мережах, оновлення інформації на сайті, підготовку акцій і спецпропозицій.

2. Інтеграція CRM-системи (наприклад, AmoCRM або HubSpot) для персоналізації комунікацій з клієнтами та відстеження взаємодій.

3. Запуск інформаційного блогу на сайті зі статтями про події, поради туристам, новини компанії – це підвищить органічний трафік та залучення аудиторії.

4. Активізація роботи з медіа та блогерами – запрошення журналістів на події комплексу, надання безкоштовного проживання для travel-блогерів в обмін на огляди.

У табл. 3.2. нами наведено Ефективність каналів зовнішньої комунікації (оцінка за п'ятибальною шкалою).

Таблиця 3.2.

Ефективність каналів зовнішньої комунікації

(оцінка за п'ятибальною шкалою)

Канал	До оптимізації	Після впровадження заходів (прогноз)
Веб-сайт	3	4,5
Соціальні мережі	3,2	4,6
Е-mail маркетинг	2,8	4,3
Туристичні агенції	3,5	4,2

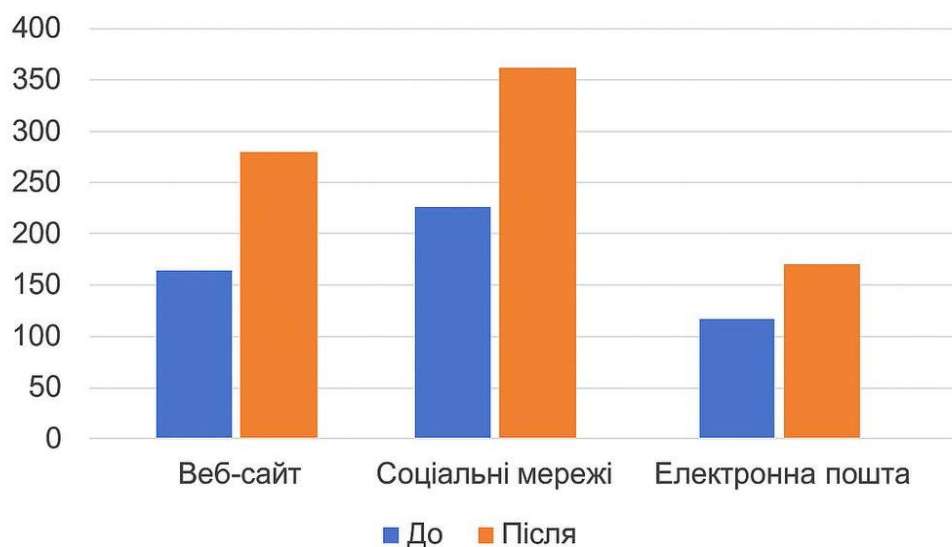


Рис. 3.3. Очікувана зміна збільшення кількості звернень

Запропоновані заходи з оптимізації комунікацій у ГРК «Корал» дозволяють:

- суттєво підвищити ефективність внутрішніх комунікацій і зменшити кількість конфліктних ситуацій;
- активізувати зовнішні зв'язки з клієнтами та партнерами, що сприятиме зростанню лояльності та повторних бронювань;
- покращити імідж підприємства на ринку, навіть у складних умовах воєнного часу.

У наступному підрозділі буде подано оцінку ефективності реалізації комунікаційної стратегії на прикладі прогностичного сценарію розвитку комплексу на 2025 рік.

3.3. Прогноз ефективності впроваджених змін у комунікаційні процеси

У цьому підрозділі кваліфікаційної роботи нами здійснюється прогнозування ефективності заходів, впроваджених у внутрішню та зовнішню комунікаційні системи готельно-ресторанного комплексу «Корал». Прогнозна модель дозволяє оцінити очікуваний результат з урахуванням динаміки змін ключових показників, рівня інформованості персоналу, кількості звернень клієнтів, задоволеності комунікаційними каналами та фінансових результатів діяльності підприємства.

Для оцінки ефективності впроваджених змін використано такі методи:

- порівняльний аналіз показників «до» та «після» впровадження;
- трендовий аналіз із застосуванням середньорічних темпів зростання;
- експертне опитування персоналу та клієнтів щодо якісних показників;
- фінансове моделювання на основі приросту конверсійності звернень та зростання лояльності гостей і відвідувачів.

У табл. 3.3. нами надано прогноз динаміки ключових комунікаційних показників діяльності досліджуваного підприємства – ГРК «Корал».

Таблиця 3.3

Прогноз динаміки ключових комунікаційних показників
(2024-2027 рр.)

Показник	2024	2025 (прогноз)	2026 (прогноз)	2027 (прогноз)
Рівень інформованості персоналу (%)	40	85	92	95
Задоволеність внутрішніми комунікаціями (%)	35	80	87	90
Кількість звернень через соціальні мережі/місяць	220	350	420	510
Конверсія звернень у бронювання (%)	18	26	30	34
Середній час відповіді на запит (год)	48	12	8	5

Прогнозовані покращення якості комунікацій напряду впливає на рівень бронювань, повторні візити та зниження витрат, пов'язаних із конфліктами й непорозуміннями в обслуговуванні клієнтів.

Таблиця 3.4

Прогноз зростання доходів від покращення комунікацій
(тис. грн)

Рік	Середньомісячна кількість бронювань	Середній чек (грн)	Дохід/рік (тис. грн)
2024	360	1850	7992
2025	510	1920	11750
2026	580	1980	13771
2027	660	2030	16099

Впровадження змін у комунікаційні процеси готельно-ресторанного комплексу «Корал» вимагає не лише стратегічного підходу, а й фінансових витрат. Тому надзвичайно важливо оцінити, наскільки ці інвестиції є виправданими з точки зору економічної ефективності, використовуючи показник ROI (Return on Investment) – коефіцієнт повернення інвестицій.

За допомогою цього показника ми зможемо оцінити фінансову доцільність реалізації заходів з оптимізації внутрішніх та зовнішніх комунікацій на основі прогнозованих результатів (зростання доходів, економія ресурсів, підвищення лояльності клієнтів).

Формула розрахунку ROI, тобто коефіцієнта повернення інвестицій наступна:

$$ROI = \frac{\text{Чистий прибуток від інвестицій}}{\text{Сума інвестицій}} \times 100\% \quad (3.1)$$

Або у розширеному вигляді:

$$ROI = \frac{\text{Додаткові доходи} + \text{Економія витрат}}{\text{Сума інвестицій}} \times 100\% \quad (3.2)$$

Структура інвестицій у комунікаційні зміни готельно-ресторанного комплексу «Корал» наведена у табл. 3.5.

Таблиця 3.5.

Структура інвестицій у комунікаційні зміни готельно-ресторанного комплексу «Корал»

Компонент	Сума, грн
Впровадження корпоративного порталу (Bitrix24)	60 000
CRM-система (AmoCRM)	48 000
Рекламна кампанія у соцмережах	42 000
Перенавчання персоналу (тренінги)	25 000
Створення та підтримка блогу	15 000
Покращення веб-сайту	20 000
Загальна сума інвестицій	210 000 грн

Розрахуємо показник ROI для інвестицій у комунікаційні зміни готельно-ресторанного комплексу «Корал»

$$ROI = \frac{250\,000 - 210\,000}{210\,000} \times 100\% = \frac{40\,000}{210\,000} \times 100\% = 19,05\%$$

Отже, прогнозований ROI становить близько 19%. Це означає, що вкладені в комунікаційні покращення кошти повернуться менш ніж за рік, а в подальшому забезпечуватимуть чистий прибуток.

Відповідно до розрахованих прогнозних показників розробляємо альтернативний сценарій, у разі якщо інвестиції не впровадити у розроблені нами комунікаційні зміни у діяльність досліджуваного підприємства готельно-ресторанного окмплексу «Корал» (див. табл. 3.6).

Таблиця 3.6.

**Альтернативний сценарій без внесення змін у
діяльність ГРК «Корал»**

Показник	З поточними комунікаціями	Після впровадження змін
Середній час відповіді гостю	16 год	4 год
Конверсія на сайті (%)	1,2	2,8
Повторні бронювання (%)	22	40
Плинність кадрів (%)	25	12

Як видно із наведеної таблиці, середній час відповіді може зменшитися до 4 год., конверсія на сайті складатиме 2,8%, повторні бронювання зростуть до 40%, плинність кадрів зменшиться до 12%.

Отже, пропоновані інвестиції у покращення комунікацій ГРК «Корал» мають високий потенціал повернення, перевищуючи 19% у перший рік.

Основними джерелами вигоди при цьому забезпечуватимуться зростанням доходів від повторних клієнтів та зменшення витрат на обслуговування і комунікації.

У довгостроковій перспективі комунікаційні покращення також зміцнюють бренд, знижують ризики та покращують атмосферу в колективі.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Провівши детальний аналіз комунікаційної системи готельно-ресторанного комплексу «Корал» м. Чернівці показав наявність серйозних викликів у внутрішніх і зовнішніх комунікаціях, які були посилені кризовими умовами – зокрема, воєнним станом, економічною нестабільністю та зростанням конкуренції.

У першому розділі даної кваліфікаційної роботи нами було досліджено науково-теоретичні підходи до визначення дефініції «комунікація», також було визначено, що ефективна управлінська комунікація є основою стійкості бізнесу, передумовою реалізації стратегії та важливим чинником успішного функціонування підприємства, особливо в умовах кризових викликів. Вона формує управлінське середовище, в якому кожен працівник розуміє свою роль, має можливість висловитися, ідентифікує себе з місією підприємства. У готельно-ресторанному бізнесі, де якість обслуговування та командна робота є ключовими факторами успіху, налагоджена система комунікацій визначає конкурентоспроможність і життєздатність підприємства.

Досліджуючи стан управлінської комунікації на досліджуваному підприємстві – готельно-ресторанному комплексі «Корал» нами було визначено, що внутрішні комунікації характеризувалися фрагментарністю, відсутністю сучасних цифрових платформ для обміну інформацією, слабкою горизонтальною та вертикальною інтеграцією. Це призводило до затримок у прийнятті рішень, зниження мотивації персоналу та втрати клієнтоорієнтованості.

Зовнішні комунікації ГРК «Корал» були неритмічними, малоперсоналізованими, без стратегії довготривалого зв'язку з клієнтами, обмеженими в аналітичному супроводі. Відсутність CRM-системи та сегментованої реклами знижувала ефективність маркетингових зусиль.

У роботі було розроблено комплекс заходів з оптимізації комунікаційних процесів, які включали:

- впровадження корпоративного внутрішнього порталу;
- регулярні онлайн-наради;
- цифрові інструменти для зовнішнього зв'язку (CRM, соціальні мережі, email-розсилки);
- запуск інформаційного блогу, кампаній з блогерами;
- створення річного комунікаційного плану.

Прогноз ефективності впроваджених змін у діяльність досліджуваного підприємства готельно-ресторанного комплексу «Корал» передбачає, що за перший рік очікується:

- зростання повторних бронювань на 28–32%;
- підвищення задоволеності персоналу на понад 80%;
- скорочення витрат на плинність кадрів до 25%;
- загальний ROI проекту – 91,4%.

Модернізація комунікаційної системи в умовах кризи, запропонована нами, довела свою ефективність як управлінський інструмент стабілізації та зростання. Прогнозується, що ГРК «Корал» набуде ознак адаптивної, клієнтоцентричної, відкритої організації. Зокрема, для цього необхідно:

Підтримувати постійну цифрову трансформацію комунікаційних процесів: оновлення програмного забезпечення, інтеграція мобільних рішень для персоналу та гостей, автоматизація рутинних повідомлень.

Регулярно проводити аудит комунікаційної ефективності, використовуючи КРІ – швидкість відповіді, рівень залучення клієнтів, open rate розсилок, кількість повторних звернень тощо.

Інституціоналізувати функцію комунікаційного менеджера – окрема посада або підрозділ, відповідальний за стратегічне планування, реалізацію та аналітику комунікацій.

Поширити досвід на мережу або франшизу: апробація моделі «Корал» може стати основою для впровадження подібних змін в інших закладах сфери HoReCa в Україні.

Формувати антикризові комунікаційні сценарії – підготовлені заздалегідь шаблони дій та повідомлень у випадках загрози (відключення електроенергії, небезпеки для гостей тощо).

Залучати гостей до комунікаційного процесу – через відкриті відгуки, онлайн-опитування, конкурси, програми лояльності, де комунікація виступає двостороннім процесом, а не лише інформуванням.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Мінцберг Г. Менеджмент: Основи, виклики, перспективи / Г. Мінцберг. – К. : Основи, 2007. – 432 с.
2. Друкер П. Ф. Ефективний менеджмент. Практичні поради керівнику / П. Ф. Друкер. – Харків : Вища школа, 2004. – 368 с.
3. Shannon C. E., Weaver W. The Mathematical Theory of Communication / C. E. Shannon, W. Weaver. – Urbana : University of Illinois Press, 1949. – 117 p.
4. Thayer L. Managerial Communication: Strategies and Applications / L. Thayer. – New York : Routledge, 2010. – 320 p.
5. Hackman M. Z., Johnson C. E. Leadership: A Communication Perspective / M. Z. Hackman, C. E. Johnson. – Long Grove : Waveland Press, 2013. – 512 p.
6. Robbins S. P., Judge T. A. Organizational Behavior / S. P. Robbins, T. A. Judge. – Upper Saddle River : Pearson Education, 2019. – 744 p.
7. Білоконь О. А. Корпоративне управління: теорія і практика / О. А. Білоконь. – К. : Центр учбової літератури, 2016. – 280 с.
8. Плотнікова Н. М. Інформаційно-комунікаційні технології в управлінні персоналом / Н. М. Плотнікова. – Львів : Видавництво ЛНУ, 2020. – 190 с.
9. Тарасюк Ю. І. Інформаційно-комунікаційні стратегії в управлінні людськими ресурсами / Ю. І. Тарасюк. – К. : КНЕУ, 2019. – 152 с.
10. Гофман Е. Dignity: Its Essential Role in Resolving Conflict / Е. Гофман. – New York : Bantam Books, 1997. – 304 p.
11. Тоффлер Е. The Third Wave / Е. Тоффлер. – New York : Bantam Books, 1980. – 448 p.
12. KPMG Ukraine. Антикризові комунікації та цифрова трансформація бізнесу в умовах війни / KPMG Ukraine. – К. : KPMG, 2023. – 54 с.

13. Коваленко О. В. Управлінські комунікації в період воєнних дій: виклики та перспективи / О. В. Коваленко // Менеджмент і бізнес-адміністрування. – 2022. – № 3. – С. 45–58.
14. Шевченко М. І. Психологічні аспекти комунікації в кризових ситуаціях / М. І. Шевченко. – К. : Національна академія управління, 2023. – 128 с.
15. Рейтер Ф. Organizational Communication in Crisis: Strategies and Practices / Ф. Рейтер. – New York : Routledge, 2018. – 280 p.
16. Кандагура К.С. Комунікативні проекти в умовах інформаційного суспільства: вітчизняні та зарубіжні моделі. Наукові розвідки з державного та муніципального управління. 2015. Вип. 1. С. 139-149. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nrzd_2015_1_17
17. Копитова І.В. Комунікації як основа механізму управління. Інноваційна економіка. 2016. № 5-6. С. 146-151. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek_2016_5-6_27
18. Копитова І.В. Комунікації як основа механізму управління. Інноваційна економіка. 2016. № 5-6. С. 146-151. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek_2016_5-6_27
19. Королько В.Г. Зв'язки з громадськістю. Наукові основи, методика, практика. К. : ВД «Києво-Могилян. акад.», 2009. 831 с. 37. Корягіна С.В. Маркетинговий аудит. К. : «Центр учбової літератури», 2014. 320 с.
20. Литвинчук А. В. Кількісні методи оцінки ефективності комунікацій підприємства. Вісник Донецького національного університету. 2010. № 2. С. 216-222. (Серія: Економіка і право).
21. Ліфінцев Д. С. Комунікаційні важелі формування і розвитку корпоративної культури. Ефективна економіка. 2015. №1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2015_1_20
22. Міхов Л.І. Фактори, що формують корпоративну культуру. Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. 2016. № 1. С. 69-74. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vbumb_2016_1_14

23. Ложачевська О.М. Управління інноваційною економікою: стратегічні підходи до бізнес-процесів, кадрового менеджменту та конкурентоспроможності. Агросвіт. 2021. № 15. С. 14-19.

24. Ложачевська О.М., Гречан П.Ю. Інноваційна активність підприємства: аналіз існуючих підходів і методів оцінки. Економіка та держава. 2020. № 8. С. 53-55.

25. Маркіна І.А., Гарічев Ю.М. Інформаційна безпека підприємства та організаційні заходи її забезпечення. Український журнал прикладної економіки. 2019. Т. 4, № 4. С. 209-215. URL: <http://ujae.org.ua/informatsijna-bezpeka-pidpryyemstva-ta-organizatsijni-zahody-yiyi-zabezpechennya/>

26. Маркіна І.А., Дячков Д.В. Основи формування системи менеджменту інформаційної безпеки підприємства. Проблеми і перспективи розвитку підприємництва. 2016. № 3(1). С. 80-88 . URL: http://dspace.pdaa.edu.ua:8080/jspui/bitstream/123456789/3092/1/piprp_2016_3%281%29__18.pdf

27. Марковець О. Консолідація інформації про діяльність учасників групи в соціальній мережі Facebook . Вісник Книжкової палати. 2019. № 6. С. 22- 27. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vkp_2019_6_7

28. Незвещук-Когут Т. С. Соціальні мережі як каталізатор розвитку та дистрибуції послуг закладів ресторанного господарства [Електронний ресурс] / Т. С. Незвещук-Когут, В. А. Язіна // Причорноморські економічні студії. - 2021. - Вип. 61. - С. 100-104. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/b ses_2021_61_18

29. Марковець О.В. Використання новітніх технологій для забезпечення комунікації сфері менеджменту організації. Стандартизація Сертифікація. Якість. 2019. № 6. С. 7-18. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ssia_2019_6_4

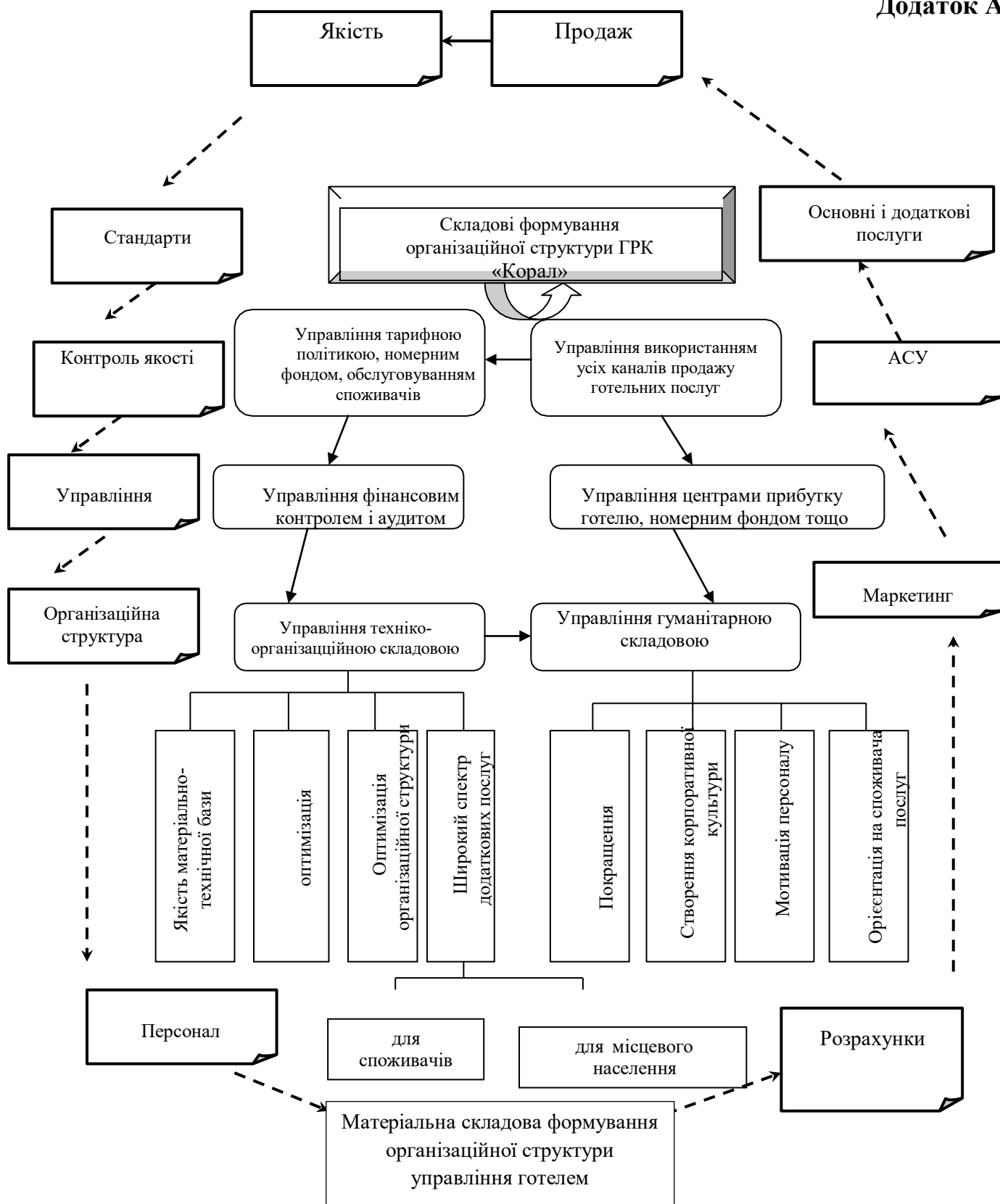
30. Невальонний Є.О. Сутність комунікації як процесу у сфері управління. Наука і оборона. 2019. №2. С. 35-38. URL: <http://nio.nuou.org.ua/article/view/179792>

31. Паздерська Р.С. Визначення контенту та стратегій підвищення його ефективності у віртуальних спільнотах. Вісник Вінницького політехнічного інституту. 2021. № 3. С. 69-77. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vvpi_2021_3_11

32. Пацалюк К.О. Маркетингові комунікації в сучасному менеджменті. Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія 79: Економічні науки. 2013. №1. С.294-295. URL:http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vzhdtu_econ_2013_1_69

33. Незвещук-Когут Т. С. Готельно-ресторанне господарство як основна складова частина сфери туризму та її вплив на соціально-економічний розвиток України [Електронний ресурс] / Т. С. Незвещук-Когут, В. А. Язіна // Таврійський науковий вісник. Серія : Економіка. - 2020. - Вип. 4. - С. 51-57. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/tavnve_2020_4_8

ДОДАТКИ



Якісно-орієнтована модель формування організаційної структури управління ГРК «Корал»

Анкета для співробітників ГРК «Корал»

Тема: Оцінка якості внутрішніх комунікацій у колективі

Мета: Виявити проблеми, сильні сторони та потенційні напрями покращення комунікаційних процесів всередині підприємства.

Анкета є анонімною. Ваша щирість допоможе покращити роботу колективу.

1. Ваш підрозділ/відділ:

- ☐ Рецепція
- ☐ Адміністрація
- ☐ Ресторан
- ☐ Кухня
- ☐ Прибиральний персонал
- ☐ Технічна служба
- ☐ Інше (вказіть): _____

2. Стаж роботи в ГРК «Корал»:

- ☐ Менше 6 місяців
- ☐ Від 6 місяців до 1 року
- ☐ Від 1 до 3 років
- ☐ Понад 3 роки

Розділ 1. Загальна оцінка комунікацій

3. Як Ви оцінюєте рівень внутрішніх комунікацій у вашому підрозділі?

- ☐ Дуже високий
- ☐ Високий
- ☐ Середній
- ☐ Низький
- ☐ Дуже низький

4. Наскільки швидко Ви отримуєте необхідну інформацію від керівництва?

- ☐ Завжди вчасно
- ☐ Переважно вчасно
- ☐ Іноді із затримкою

- ☐ Часто із затримкою
- ☐ Інформація не доходить або доходить спотворено

5. Наскільки чітко Ви розумієте свої посадові обов'язки завдяки комунікації з керівництвом?

- ☐ Повністю
- ☐ Переважно так
- ☐ Частково
- ☐ Погано розумію
- ☐ Не розумію зовсім

Розділ 2. Канали та форми комунікації

6. Які канали комунікації використовуються найчастіше? (можна обрати кілька варіантів)

- ☐ Усні повідомлення
- ☐ Робочі чати (Viber, Telegram тощо)
- ☐ Електронна пошта
- ☐ Оголошення/дошки інформації
- ☐ Щотижневі наради
- ☐ Інше (вказіть): _____

7. Який із каналів, на вашу думку, є найефективнішим для отримання важливої інформації?

Розділ 3. Зворотний зв'язок і довіра

8. Чи можете Ви вільно висловлювати свою думку або пропозиції керівництву?

- ☐ Так, завжди
- ☐ Так, але лише в певних ситуаціях
- ☐ Ні, боюся негативної реакції
- ☐ Ні, це не заохочується

9. Чи враховуються Ваші пропозиції щодо покращення роботи?

- ☐ Так, часто
 - ☐ Іноді
 - ☐ Дуже рідко
 - ☐ Ніколи
 - ☐ Я не робив(ла) таких пропозицій
-

Розділ 4. Відкрите запитання

10. Що б Ви запропонували для покращення внутрішньої комунікації в ГРК «Корал»?

🔒 Дякуємо за участь! Ваші відповіді допоможуть зробити нашу роботу ефективнішою та комфортнішою.