

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

**Західноукраїнський національний університет
Навчально-науковий інститут новітніх освітніх технологій
Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу**

**«ПОБУДОВА РЕЗУЛЬТАТИВНОЇ КОМУНІКАТИВНОЇ
ВЗАЄМОДІЇ ЗІ СТЕЙКХОЛДЕРАМИ В ПРОЦЕСІ ДОСЯГНЕННЯ
ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЦІЛЕЙ»**

спеціальність 073 «Менеджмент»
освітньо-професійна програма – Менеджмент

Кваліфікаційна робота за освітнім ступенем «магістр»

Виконав здобувач:

Підлатюк Іван

МЕНМ-21

Науковий керівник:

к.е.н., доцент

Котис Наталія Володимирівна

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КОМУНІКАТИВНОЇ ВЗАЄМОДІЇ ОРГАНІЗАЦІЇ ЗІ СТЕЙКХОЛДЕРАМИ.....	6
1.1. Сутність, принципи та моделі комунікативної взаємодії.....	6
1.2. Поняття та роль стейкхолдерів у діяльності організацій.....	13
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ КОМУНІКАТИВНОЇ ВЗАЄМОДІЇ ДОСЛІДЖУВАНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ ЗІ СТЕЙКХОЛДЕРАМИ.....	19
2.1. Загальна характеристика організації та її ключових стейкхолдерів.....	19
2.2. Оцінка існуючої системи організаційних комунікацій зі стейкхолдерами....	26
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ КОМУНІКАТИВНОЇ ВЗАЄМОДІЇ ЗІ СТЕЙКХОЛДЕРАМИ З МЕТОЮ ДОСЯГНЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЦІЛЕЙ.....	33
3.1. Оптимізація комунікативних каналів взаємодії зі стейкхолдерами.....	33
3.2. Вдосконалення управління комунікаціями для досягнення організаційних цілей.....	39
ВИСНОВКИ.....	44
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	49

ВСТУП

Актуальність проблеми. У сучасних умовах розвитку ринкової економіки ефективність діяльності організації значною мірою залежить від здатності налагоджувати результативну комунікативну взаємодію зі стейкхолдерами – усіма групами та особами, які впливають на діяльність організації або на яких ця діяльність може впливати. Якісна взаємодія з ними визначає здатність організації досягати стратегічних цілей, забезпечувати стійкість функціонування та зміцнювати конкурентні позиції на ринку.

Недосконалість системи комунікацій може призводити до затримок у прийнятті рішень, неузгодженості дій підрозділів, втрати контролю над інформаційними потоками та зниження рівня задоволеності ключових стейкхолдерів. Тому розробка ефективних механізмів управління комунікаціями та побудова надійної системи комунікативної взаємодії зі стейкхолдерами є актуальною науковою та практичною проблемою.

Аналіз останніх досліджень та наукових праць. Проблематика побудови внутрішньої та зовнішньої комунікацій організації широко представлена в науковій літературі. Дослідники, зокрема, зарубіжні Р. Бауер, Е. Фріман, М. Хендерсон, А. Мендельсон та інші розкривають сутність комунікацій, методи та інструменти комунікаційно-інформаційної діяльності. Значний внесок у вивчення даної проблематики зробили й вітчизняні автори, такі як Р. Августин, С. Балінченко, М. Знаменська, Н. Котис, О. Кочеткова, Г. Слабкий, О. Ситенко, О. Холод, які підкреслюють важливість системного та стратегічного підходу до управління організаційними комунікаціями

Водночас, попри наявність ґрунтовних досліджень, питання формування комплексної системи управління комунікаціями для покращення відносин зі всіма групами стейкхолдерів, залишаються недостатньо розробленими. Це зумовлює потребу подальших наукових пошуків і обґрунтування ефективних підходів до вдосконалення комунікаційних процесів у сучасних організаціях, що дозволить підвищити рівень досягнення стратегічних цілей через взаємодію зі

стейкхолдерами.

Мета кваліфікаційної роботи – обґрунтування теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо формування й удосконалення комунікативної взаємодії організації зі стейкхолдерами для досягнення її цілей.

Для досягнення поставленої мети у роботі були сформульовані та виконані такі **завдання**:

- вивчити сутність, принципи та моделі комунікативної взаємодії;
- дослідити поняття та роль стейкхолдерів у діяльності організацій;
- загальна характеристика організації та її ключових стейкхолдерів;
- оцінити існуючу систему організаційних комунікацій зі стейкхолдерами;
- запропонувати напрямки оптимізації комунікативних каналів взаємодії зі стейкхолдерами;
- обґрунтувати необхідність удосконалення управління комунікаціями для досягнення організаційних цілей.

Об’єкт дослідження – процес побудови результативної комунікативної взаємодії зі стейкхолдерами мережі магазинів «Двероцентр».

Предмет дослідження – теоретичні засади, методичні підходи та практичні інструменти формування і вдосконалення комунікативної взаємодії зі стейкхолдерами для ефективного досягнення організаційних цілей.

Методи дослідження. У роботі використовувався комплекс методів наукового пізнання, що забезпечував всебічний аналіз теоретичних і практичних аспектів управління комунікаціями в організації. В основі дослідження лежав системний підхід, який дозволив оцінити взаємозв’язки між окремими елементами комунікаційної системи та сформулювати цілісне уявлення про її функціонування. Теоретичні положення аналізувалися та узагальнювалися на основі наукових праць вітчизняних і зарубіжних авторів, що сприяло визначенню сучасних концепцій управління стейкхолдерами та виділенню кращих практик. Для побудови моделей комунікаційних потоків і розробки практичних рекомендацій застосовувався метод моделювання, а експертні оцінки та спостереження дозволили отримати об’єктивні дані про ефективність

існуючих каналів взаємодії та внутрішніх інформаційних процесів. Результати спостережень аналізувалися за допомогою статистичних і графічних методів, що надало можливість наочно відобразити зв'язки між комунікаційними потоками та результативністю взаємодії зі стейкхолдерами. Поєднання зазначених методів дозволило забезпечити комплексний підхід до дослідження та сформувані обґрунтовані практичні рекомендації.

Практична значущість роботи полягає у тому, що сформульовані теоретичні підходи та практичні рекомендації щодо побудови результативної комунікативної взаємодії зі стейкхолдерами в процесі досягнення організаційних цілей можуть стати основою для подальших наукових досліджень і дискусій та дають підґрунтя для розробки і реалізації практичних заходів. Результати дослідження можуть бути використані у діяльності мережі магазинів «Двероцентр».

Апробація. За результатами дослідження опубліковано тези доповідей: «Комунікативна взаємодія організації зі стейкхолдерами: сутність, проблеми та їх вирішення» у Збірнику X Ювілейної науково-практичної конференції студентів та молодих вчених з міжнародною участю «Актуальні проблеми економіки, підприємництва та управління на сучасному етапі» (Тернопіль, ЗУНУ, 2025) та «Роль комунікацій в досягненні організаційних цілей» у Збірнику науково-практичної конференції «Інноваційні технології в менеджменті та публічному управлінні» (Тернопіль, ЗУНУ, 2025).

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КОМУНІКАТИВНОЇ ВЗАЄМОДІЇ ОРГАНІЗАЦІЇ ЗІ СТЕЙКХОЛДЕРАМИ

1.1. Сутність, принципи та моделі комунікативної взаємодії

У сучасному середовищі функціонування організацій комунікативна взаємодія посідає ключове місце, визначаючи якість зв'язків між організацією та широким колом суб'єктів, що впливають на її діяльність та розвиток. У контексті зростаючої інформаційної насиченості та цифровізації суспільних процесів організації стикаються з необхідністю формувати цілісні системи комунікативної взаємодії, орієнтовані на своєчасне реагування на запити середовища, дотримання професійних стандартів, підтримання конкурентоспроможності та адаптацію до динамічних змін. За таких умов комунікативна взаємодія набуває комплексного характеру та потребує наукового осмислення з позицій теорій організаційного розвитку, менеджменту, соціальної комунікації та поведінкових наук.

Перш ніж аналізувати сутність комунікативної взаємодії, необхідним є розгляд змісту базових категорій – комунікація, комунікативний процес, взаємодія та комунікативна взаємодія, які поступово формують змістову рамку досліджуваного феномену. Незважаючи на широке поширення цих термінів, у науковому дискурсі немає єдиної усталеної позиції щодо їхньої інтерпретації, що зумовлює необхідність аналізу підходів різних дослідників. Саме на основі інтеграції таких підходів можливим є формування комплексного розуміння сутності комунікативної взаємодії в організаціях та її місця в досягненні організаційних цілей.

Категорія «комунікація» є однією з найбільш багатовимірних у соціальних і управлінських науках. Традиційно комунікація визначається як процес передавання інформації від одного суб'єкта до іншого [11, с. 68]. Та наукова думка формує широкий спектр підходів до розуміння сутності комунікації. Класичний лінійний підхід трактує її як упорядкований рух інформації від

відправника до отримувача з акцентом на подоланні технічних перешкод [44]. Цей підхід став фундаментом для подальших досліджень, однак його недоліком є те, що комунікація зводиться до одностороннього інформаційного процесу, що фактично ігнорує активність сторін, контекстуальність сприйняття та соціальну природу взаємодії.

Унаслідок критики лінійності та технократизму ранніх моделей сформувався розширений підхід, у межах якого комунікація розглядається як складний процес інтерпретації, узгодження смислів і побудови спільного розуміння між учасниками. Таким чином, увага дослідників зосереджується на тому, як створюються значення, які чинники впливають на інтерпретацію змісту повідомлення та як комунікація формує взаємовідносини між сторонами [3, с. 24].

У сучасній науковій дискусії переважає уявлення про багатовимірність комунікаційних процесів, що відображається в кількох концептуальних підходах:

- інформаційному, який трактує комунікацію передусім як обмін повідомленнями;
- інтеракційному, що розглядає комунікацію як форму соціальної взаємодії, у межах якої відбувається вплив і координація дій;
- інтерпретативному, зосередженому на конструюванні значень і смислів у процесі спілкування;
- соціокультурному, який підкреслює роль комунікації у відтворенні норм, цінностей і соціальних практик [40, с. 32-33].

Таке різноманіття підходів демонструє, що сучасне розуміння комунікації виходить за межі технічного обміну інформацією й охоплює широкий спектр соціальних, культурних та когнітивних процесів, що визначають характер і результативність взаємодії між суб'єктами.

У менеджменті комунікація трактується як механізм координації дій, забезпечення управлінської єдності та впливу на поведінку персоналу й зовнішніх стейкхолдерів [41, с. 89]. Дослідники підкреслюють, що комунікація є

не тільки технічним засобом передавання відомостей, але й соціальним процесом, який формує відносини влади, довіри, відповідальності та організаційної культури [8, с. 89]. Саме тому сучасні концепції приділяють увагу не лише структурі інформаційних потоків, а й психологічним, мотиваційним, етичним та емоційним аспектам спілкування.

Поняття «взаємодія» у наукових дослідженнях також інтерпретується неоднозначно. У соціологічному дискурсі взаємодію розглядають як систему взаємно спрямованих дій, що здійснюються учасниками соціального процесу [30]. Психологи акцентують на обміні впливами, які визначають поведінку та внутрішні стани людей [3, с. 44]. У менеджменті взаємодію трактують як організований процес координації учасників для досягнення спільних результатів [12, с. 102].

Наукові підходи дозволяють виокремити кілька аспектів взаємодії [9, с. 9]:

- поведенковий аспект – взаємодія як узгоджені або зустрічні дії суб'єктів;
- соціально-комунікативний аспект – взаємодія як процес впливу та взаємовпливу через обмін повідомленнями;
- організаційний аспект – взаємодія як елемент координації в системі управління;
- стратегічний аспект – взаємодія як механізм об'єднання ресурсів для досягнення спільних цілей.

Частина дослідників вважає, що взаємодія можлива без комунікації, інші наполягають, що будь-яка взаємодія передбачає обмін інформацією [1, с. 56]. У сучасних підходах домінує думка, що комунікація є ключовим механізмом організації взаємодії, особливо в умовах складних соціально-економічних систем [19, с. 69].

Поняття «комунікативна взаємодія» виникло внаслідок інтеграції комунікаційних і соціально-психологічних теорій. У широкому розумінні комунікативна взаємодія визначається як процес обміну смислами, інформацією, емоціями та впливами між суб'єктами, зорієнтований на досягнення узгодженості дій і спільних цілей [29, с. 89].

Процесна модель комунікативної взаємодії, демонструє послідовність дій учасників та механізм руху інформації (рис. 1.2)

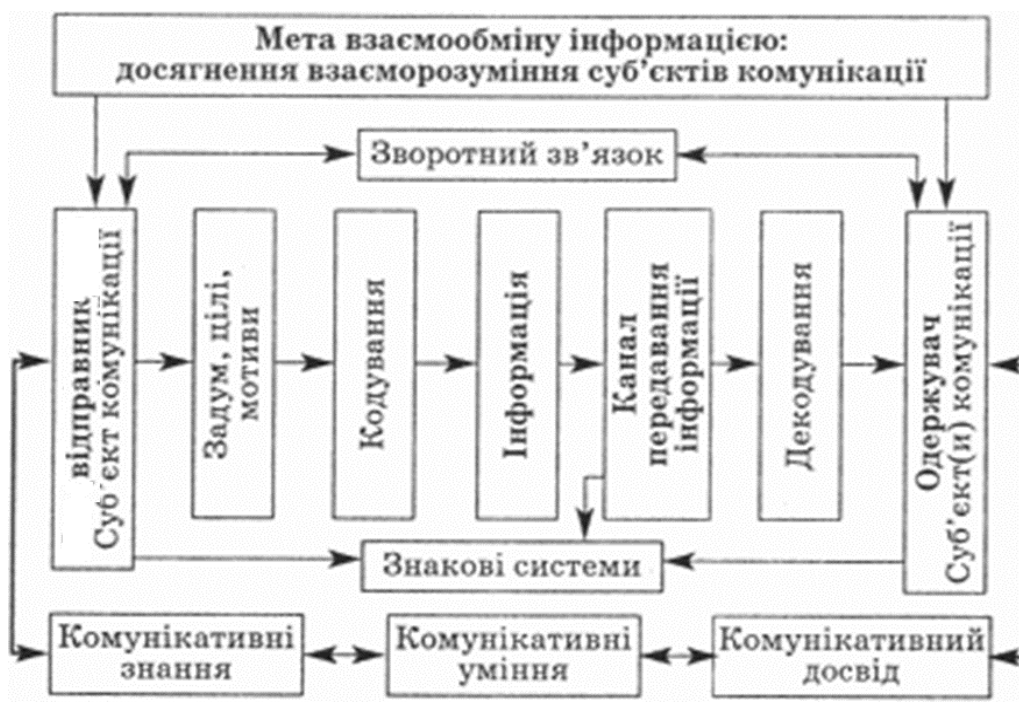


Рис. 1.1. Процесна модель комунікативної взаємодії

Примітка. Сформовано за [5; 12; 32]

Запропонована модель відображає комунікацію як безперервний цикл, у межах якого формування повідомлення, його кодування, передавання та декодування доповнюються зворотним зв'язком і впливом зовнішніх «шумів». Це дозволяє підкреслити, що ефективність взаєморозуміння залежить не лише від технічної сторони комунікації, а й від індивідуальних інтерпретацій, контексту й наявних бар'єрів. Такий підхід створює теоретичне підґрунтя для подальшого розгляду сутності комунікативної взаємодії.

У науковому дискурсі існує кілька підходів до визначення терміну «комунікативна взаємодія»:

- інформаційний підхід – комунікативна взаємодія є обміном даними між учасниками;
- інтеракційний підхід – це форма цілеспрямованої діяльності, де комунікація забезпечує координацію дій;
- інтерпретативно-соціальний підхід – комунікативна взаємодія є процесом

творення спільних смислів;

- організаційно-управлінський підхід – це механізм побудови відносин між суб'єктами управління, персоналом і зовнішніми стейкхолдерами [29, с. 89-90].

У межах сучасних управлінських концепцій комунікативна взаємодія розглядається як управлінський ресурс, здатний перетворювати інформацію на цінність, впливати на поведінку та забезпечувати єдність дій організації [44].

Комунікативна взаємодія може класифікуватися за різними критеріями, що дозволяє аналізувати її цілі, форми та механізми (табл. 1.1).

Таблиця 1.1.

Класифікації комунікаційної взаємодії за ключовими ознаками

Критерій	Тип/Вид	Опис / Приклади
Напрямок інформаційного потоку	Вертикальна	Від керівника до підлеглого або навпаки
	Горизонтальна	Між рівноправними учасниками, колегами
	Діагональна	Між різними підрозділами та рівнями організації
Формальність	Формальна	Регламентована правилами, політиками, процедурами
	Неформальна	Ґрунтується на особистих мережах і контактах
Канал передачі	Усна	Розмова, наради, усні інструкції
	Письмова	Документи, звіти, листи
	Невербальна	Жести, міміка, тон голосу
	Електронна	Месенджери, електронна пошта, відеоконференції
	Змішана	Поєднання усних, письмових та електронних каналів
Характер взаємодії	Кооперативна	Співпраця, спільне досягнення цілей
	Конфронтаційна	Суперечка, протидія інтересам іншого
	Нейтральна	Інформаційний обмін без емоційного забарвлення
	Маніпулятивна	Використання комунікації для впливу або контролю
Ступінь відкритості	Відкрита	Максимальна прозорість, доступність інформації
	Частково відкрита	Доступна лише для окремих учасників або рівнів
	Закрита	Централізований контроль, обмежений доступ
Зміст і мета комунікації	Інформаційна	Передача фактів і даних
	Координаційна	Узгодження дій і процесів
	Мотиваційна	Підтримка та стимулювання учасників
	Контрольна	Моніторинг, перевірка виконання завдань
	Інноваційна	Обмін ідеями та новими підходами

Примітка. Сформовано за [29; 35; 44]

Наявність широкого спектра класифікацій відображає складність і багатовимірність комунікативної взаємодії в організаціях.

Ефективна комунікативна взаємодія базується на дотриманні системи принципів, які забезпечують результативність і стабільність комунікаційних процесів [28, с. 110; 39]:

- принцип відкритості та прозорості – передбачає доступність інформації для всіх зацікавлених сторін і сприяє формуванню довіри;

- принцип двосторонності обміну – комунікація не може бути односпрямованою, важливими є зворотний зв'язок і активна позиція учасників;

- принцип узгодженості смислів – ефективність комунікації забезпечується не лише передачею інформації, а й спільним розумінням змісту та цілей повідомлення;

- принцип адаптивності – комунікативні системи мають змінюватися залежно від умов середовища (технологічних, соціальних, економічних);

- принцип системності – комунікація розглядається як елемент організаційної системи, пов'язаний з іншими управлінськими процесами;

- принцип партнерства – взаємодія зі стейкхолдерами повинна ґрунтуватися на рівноправності, повазі та врахуванні інтересів;

- принцип достовірності та точності – помилки в інформації спричиняють ризики і порушують процеси прийняття рішень;

- принцип конфіденційності – особливо важливий у сферах з підвищеними вимогами до інформаційної безпеки, таких як охорона здоров'я, фінанси та інші.

У сучасних умовах відкритості організацій та впливу численних факторів на комунікаційну взаємодію її можна розглядати через кілька ключових моделей [40, с. 78-79; 44]:

1. Розширена модель передбачає активну участь усіх учасників у обміні інформацією. У ній важливі як вертикальні потоки комунікації (від керівництва до співробітників), так і горизонтальні (між підрозділами). Для постійних співробітників така модель часто є звичною, тоді як тимчасові або зовнішні учасники можуть відчувати меншу залученість через обмежений доступ до

інформації, що потребує адаптації персоніфікованих підходів у менеджменті.

2. Звужена модель фокусується на обмеженій кількості каналів комунікації та мінімізації контактів, переважно вертикальних. Вона може бути ефективною для управлінських процесів, але одночасно створює ризик відчуження частини учасників, які опиняються поза системою прийняття рішень. Горизонтальні комунікаційні «острівці» у такій системі можуть поглиблювати розрив між організацією та її співробітниками, особливо у віддалених форматах роботи.

3. Технологічна модель віддає перевагу використанню сучасних цифрових інструментів (електронна пошта, месенджери, платформи для відеоконференцій) замість безпосереднього контакту. Вона дозволяє підтримувати зв'язок незалежно від місця перебування учасників, проте для тих, хто працює не на постійній основі, може вимагати додаткових зусиль через розбіжність графіків. Ця модель змінює пріоритетність компетенцій, підвищуючи значущість цифрової обізнаності, що створює нові ризики для досягнення стратегічних цілей організації.

4. Закрита модель характеризується централізованим контролем і обмеженим доступом до інформації. Вона забезпечує стабільність і порядок, але може призводити до відчуження частини учасників через обмежені можливості впливати на процеси. Така система часто супроводжується бюрократичними перепонами, що уповільнюють адаптацію до змін і прийняття рішень.

5. Відкрита модель передбачає максимальну прозорість у взаємодії та підтримку демократичної культури. Вона сприяє інноваціям і забезпечує відчуття повноцінної участі всіх учасників. Водночас обмежений доступ до стратегічної інформації або довгострокових ініціатив може зменшувати ефективність залучення тих, хто працює не постійно.

6. Гнучка модель базується на адаптивності комунікаційних каналів і форм залежно від потреб учасників та організації. Вона дозволяє ефективно взаємодіяти з різними групами, включно з тимчасовими або зовнішніми співробітниками, проте гнучкість має залишатися в межах стратегічних цілей,

щоб забезпечити досягнення основної мети організації та підтримку ключових компетенцій.

Таким чином, ефективні моделі комунікаційної взаємодії повинні бути адаптивними та гнучкими, враховувати різні потреби учасників і створювати інклюзивне, прозоре комунікаційне середовище, що сприяє співпраці та розвитку організації

Комунікативна взаємодія є багатовимірним явищем, що поєднує процеси обміну інформацією, формування спільних смислів і координації дій учасників організаційної діяльності. Вона базується на фундаментальних принципах відкритості, адаптивності, системності, партнерства та достовірності. Різноманітність моделей комунікативної взаємодії демонструє складність цього процесу та необхідність його комплексного аналізу. В управлінському контексті комунікативна взаємодія виступає не лише технікою обміну повідомленнями, а й стратегічним інструментом досягнення організаційних цілей, формування стейкхолдерських відносин і забезпечення стійкого розвитку організації.

1.2. Поняття та роль стейкхолдерів у діяльності організацій

У сучасному економічному та соціальному середовищі діяльність будь-якої організації все більше визначається не лише внутрішніми ресурсами та стратегічними рішеннями, але й взаємодією з широким колом зацікавлених осіб. Стейкхолдери стали ключовим елементом у процесах прийняття рішень, формуванні корпоративної стратегії та управлінні ризиками. Їхня присутність у зовнішньому та внутрішньому середовищі організації обумовлює потребу в постійному моніторингу їхніх інтересів, очікувань і потенційного впливу на діяльність підприємства. Сучасні концепції менеджменту, корпоративного управління та стратегічного розвитку підкреслюють, що успіх організації багато в чому визначається її здатністю ефективно взаємодіяти зі стейкхолдерами, балансувати інтереси та інтегрувати їх у загальну стратегію розвитку [12, с. 105].

Підходи до вивчення ролі стейкхолдерів суттєво різняться в наукових та

прикладних дослідженнях. В одних роботах акцент робиться на стратегічному управлінні, де стейкхолдери розглядаються як джерело ресурсів та підтримки, в інших – як чинник ризику та потенційних загроз, що потребує належного контролю [9, с. 11]. Проте спільною рисою більшості досліджень є розуміння того, що стейкхолдери становлять інтегральну частину організаційного середовища, а ігнорування їхніх інтересів може призвести до втрат репутаційних, фінансових або соціальних ресурсів [21, с.48]. Таким чином, аналіз поняття «стейкхолдер», його класифікація та визначення ролі в діяльності організації є важливим етапом для формування ефективної системи управління та забезпечення довгострокової стабільності підприємства.

Термін «стейкхолдер» був уперше зафіксований у 1963 році в дослідницькому центрі Stanford Research Institute (SRI), де ним позначали групи та осіб, без підтримки яких організація не могла б існувати, а концептуального розвитку та наукової інтерпретації цей підхід набув завдяки працям Р. Едварда Фрімена [42, с. 26]. З того часу поняття стало предметом численних дискусій серед науковців і практиків менеджменту, що призвело до появи різних підходів до його визначення та класифікації.

У класичному розумінні стейкхолдер – це «будь-яка особа або група осіб, яка має інтерес у діяльності організації та здатна вплинути на її прийняття рішень» [11, с. 78].

Також є концепція, яка пропонує розглядати стейкхолдерів через призму ресурсної теорії: згідно з цим підходом, кожна група стейкхолдерів володіє певними ресурсами – фінансовими, інформаційними, людськими або соціальними – і організація повинна інтегрувати їх у свої процеси для забезпечення конкурентної переваги [25, с.72].

Існує також наукова дискусія щодо того, чи варто розглядати стейкхолдерів як активних агентів, що здатні формувати політику та стратегію організації, чи лише як пасивних одержувачів рішень. Деякі автори вказують на необхідність активного включення стейкхолдерів у процеси стратегічного планування та управління ризиками, оскільки їхній внесок може забезпечити

більш ефективну адаптацію організації до змін у зовнішньому середовищі [35]. Інші дослідники наголошують на необхідності балансування інтересів, оскільки надмірне врахування побажань окремих груп може загрожувати цілісності стратегічного курсу та фінансовій стабільності організації [22, с. 131].

В результаті цих дискусій сучасна наукова спільнота дійшла до консенсусу: стейкхолдер – це суб’єкт, який має інтерес у діяльності організації, може впливати на її результати, а також потребує належного врахування в процесі прийняття рішень та управління [37]. При цьому важливим є розуміння багатовимірності та динамічності стейкхолдерських відносин, оскільки взаємодія з ними не є статичною, а постійно змінюється залежно від зовнішніх і внутрішніх умов.

Стейкхолдери організації поділяються на численні категорії, що відображають їхній характер, інтереси та рівень впливу на діяльність підприємства. Деякі науковці виділяють концептуальну розбіжність між внутрішніми та зовнішніми стейкхолдерами (рис. 2.1). Такий поділ підкреслює різницю у характері впливу та очікуваннях, що висуваються до організації, а також потребує розробки диференційованих стратегій взаємодії.

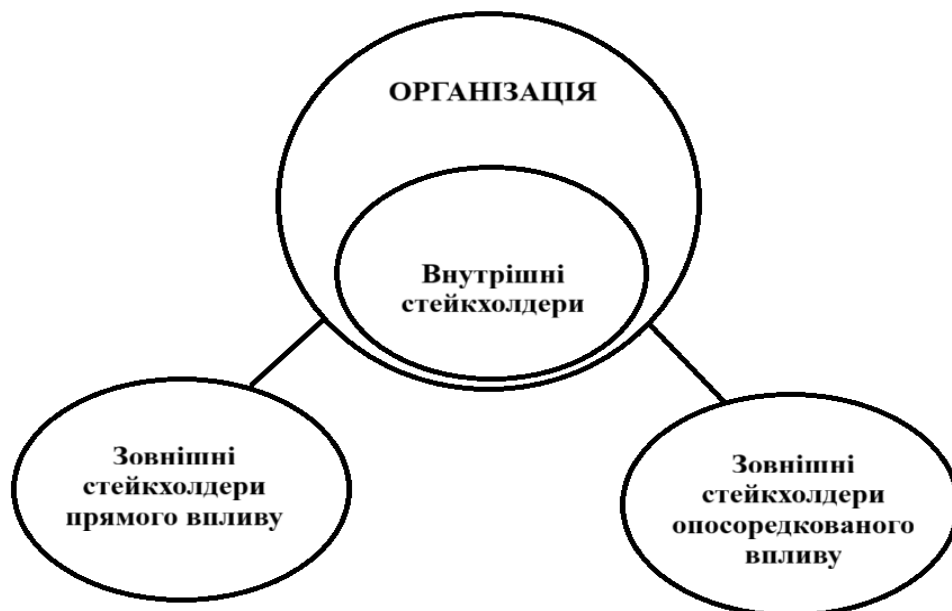


Рис. 2.1. Основні групи стейкхолдерів організації

Примітка. Сформовано за [9; 22]

До основних внутрішніх стейкхолдерів належать власники та акціонери, менеджмент, штатні працівники, тимчасові працівники та інші категорії кадрових внутрішніх ресурсів [21, с. 48]. Власники та акціонери зацікавлені у прибутковості організації, стабільності та зростанні її ринкової вартості. Менеджмент відповідає за реалізацію стратегії, координацію процесів та ефективне використання ресурсів, а співробітники – за безпосереднє виконання виробничих, адміністративних або сервісних завдань.

До зовнішніх стейкхолдерів відносяться клієнти, постачальники, кредитори, державні органи, регулятори, громадські організації, локальні громади, засоби масової інформації, професійні асоціації та конкуренти [37]. Кожна з цих груп має специфічні очікування та рівень впливу. Наприклад, клієнти орієнтуються на якість продукту або послуги, постачальники – на стабільність і надійність партнерства, державні органи – на дотримання законодавчих норм і регуляторних вимог, а громадські організації – на соціальну відповідальність та екологічні стандарти діяльності.

Крім традиційного поділу на внутрішніх та зовнішніх, сучасні дослідники виділяють стратегічних та операційних стейкхолдерів [43, с. 198]. Стратегічні впливають на довгострокові цілі організації та прийняття ключових рішень, тоді як операційні – на повсякденні процеси та функціональні аспекти діяльності. Така класифікація дозволяє точніше розробляти програми взаємодії та враховувати пріоритетність різних груп у контексті корпоративної стратегії.

Узагальнені підходи до класифікації стейкхолдерів організації та основні їх характеристики наведемо у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Узагальнена класифікація стейкхолдерів організації та їх характеристика

Група стейкхолдерів	Характер взаємодії з організацією	Основні інтереси	Потенційний вплив
Внутрішні	Постійна участь у внутрішніх процесах, прийняття рішень, виконання функцій	Стабільність, оплата праці, розвиток, безпечні умови роботи, ефективність управління	Впливають на продуктивність, якість роботи, реалізацію стратегії

Група стейкхолдерів	Характер взаємодії з організацією	Основні інтереси	Потенційний вплив
Зовнішні прямого впливу	Безпосередня співпраця: обмін ресурсами, продаж товарів/послуг, операційна взаємодія	Якість, надійність, вигідні умови, дотримання термінів, доступність сервісу	Визначають рівень попиту, стабільність операцій, конкурентоспроможність
Зовнішні непрямого впливу	Регуляція, суспільний контроль, інформаційний тиск, формування зовнішнього середовища	Законність, відповідальність, прозорість, відповідність нормам, позитивний імідж	Можуть створювати регуляторний тиск, впливати на репутацію й умови діяльності
Стратегічні стейкхолдери	Впливають на стратегічний розвиток, підтримують довгострокові цілі, визначають напрями зростання	Довготривала вигода, стабільність, стратегічні партнерства	Здатні змінювати стратегічну траєкторію, доступ до ресурсів, інвестицій
Операційні стейкхолдери	Забезпечують виконання повсякденних процесів, підтримують оперативну діяльність	Оперативна ефективність, швидкість, доступність, регулярність взаємодії	Впливають на безперервність роботи, якість сервісу, щоденну ефективність

Примітка. Сформовано за [9; 21; 36]

Роль стейкхолдерів у діяльності організації є багатовимірною і проявляється на різних рівнях управління та взаємодії [22, с. 131; 43, с. 191].

По-перше, стейкхолдери виступають джерелом ресурсів, необхідних для функціонування організації, включаючи фінансові інвестиції, матеріальні засоби, людські ресурси та інформаційні потоки. Без підтримки цих груп організація не здатна забезпечити стабільне функціонування та розвиток.

По-друге, стейкхолдери виконують функцію контролю та моніторингу діяльності організації. Власники та акціонери оцінюють ефективність управлінських рішень, регулятори перевіряють дотримання норм і стандартів, клієнти та постачальники сигналізують про якість продуктів, послуг і партнерських відносин. Така контрольна функція сприяє підвищенню прозорості, підзвітності та відповідальності організації.

По-третє, стейкхолдери впливають на інноваційний розвиток організації. Клієнти та користувачі своїми потребами та зворотним зв'язком стимулюють розробку нових продуктів і послуг, а партнерські мережі та професійні асоціації сприяють обміну знаннями, технологіями та передовим досвідом. Взаємодія з різними групами стейкхолдерів дозволяє організації швидше адаптуватися до змін у ринковому середовищі та підвищувати свою конкурентоспроможність.

По-четверте, стейкхолдери формують репутаційний та соціальний капітал організації. Взаємодія з локальними громадами, громадськими організаціями та засобами масової інформації впливає на формування іміджу, довіри та рівня підтримки з боку суспільства. Врахування інтересів цих груп допомагає організації уникати конфліктів, соціальних ризиків та забезпечувати сталість бізнесу.

Нарешті, стейкхолдери визначають стратегічні пріоритети організації. Прагнення до задоволення потреб ключових груп, таких як акціонери, клієнти та партнери, впливає на вибір напрямку розвитку, ресурсне планування та управління ризиками. Таким чином, ефективна взаємодія зі стейкхолдерами є невід'ємною частиною стратегічного управління, забезпечуючи синергію між внутрішніми ресурсами організації та вимогами зовнішнього середовища.

Узагальнюючи, можна констатувати, що стейкхолдери виконують комплексну функцію в діяльності організації, об'єднуючи ресурсний, контрольний, інноваційний, репутаційний та стратегічний аспекти взаємодії. Ігнорування цих аспектів здатне призвести до зниження ефективності діяльності, конфліктів інтересів та втрати конкурентних переваг, тоді як усвідомлений і системний підхід до управління стейкхолдерами створює умови для стабільного розвитку, підвищення корпоративної відповідальності та формування довгострокової стратегії успіху.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ КОМУНІКАТИВНОЇ ВЗАЄМОДІЇ ДОСЛІДЖУВАНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ ЗІ СТЕЙКХОЛДЕРАМИ

2.1. Загальна характеристика організації та її ключових стейкхолдерів

У сучасних умовах функціонування вітчизняних організацій та підприємств важливого значення набуває їх спроможність вибудовувати ефективну модель взаємодії з ринковим середовищем, підтримувати стабільні зв'язки зі своїми клієнтами та партнерами, а також формувати конкурентоспроможну товарну пропозицію.

Мережа магазинів «Двероцентр», яка є об'єктом нашого дослідження, є показовим прикладом організації торговельної сфери, яка поєднує класичні форми роздрібного продажу із роботою у форматі сервісно-орієнтованої компанії, що не лише реалізує продукцію, а й забезпечує комплекс супутніх послуг (рис. 21).



Рис. 2.1. Логотип мережі магазинів «Двероцентр»

Примітка. Наведено за [4]

Для ґрунтового аналізу подальших аспектів діяльності організації доцільно розглянути її розвиток, наявний ресурсний потенціал, специфіку функціонування та коло ключових стейкхолдерів, вплив яких визначає напрями та результати господарської діяльності.

Перший торговельний об'єкт мережі магазинів «Двероцентр» почав функціонувати у 2008 році. З моменту заснування розвиток відбувався відповідно до зростання попиту на ринку дверей, віконних конструкцій та супутніх товарів. Реагуючи на зміни ринкової ситуації та потреби споживачів,

організація поступово розширила свою діяльність [4]. Протягом наступних років було відкрито декілька нових точок продажу, формуючи таким чином локальну мережу магазинів (рис. 2.1).

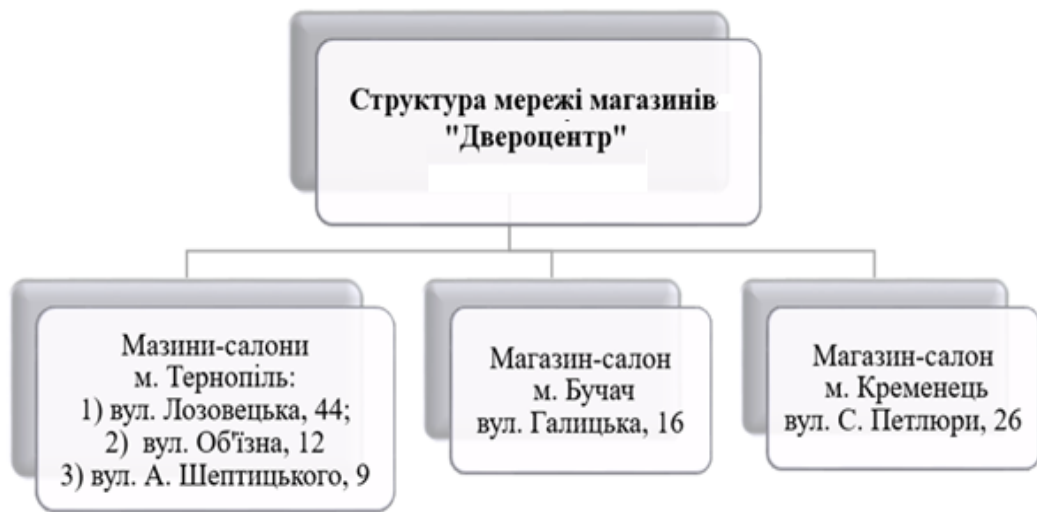


Рис. 2.1. Структура організації мережі магазинів «Двероцентр»

Примітка. Сформовано за [4]

Станом на сьогодні мережа магазинів «Двероцентр» включає п'ять стаціонарних магазинів, серед яких три працюють у межах міста Тернополя, а ще два – у містах Бучач та Кременець. Таке географічне розміщення дозволяє охоплювати ключові регіональні ринки області та забезпечувати більш доступний сервіс для різних груп клієнтів. Формування мережевої структури забезпечило організації можливість розподілити витрати, збільшити охоплення ринку та оптимізувати логістичні процеси.

Мережа магазинів «Двероцентр» належить до організацій невиробничого типу торговельно-сервісної сфери та поєднує діяльність із продажу товарів та надання супутніх послуг (рис. 2.3).

Мережа магазинів «Двероцентр» спеціалізується на реалізації широкого спектра продукції: вхідних та міжкімнатних дверей, віконних конструкцій, гаражних та інших воріт, покриття для підлоги та комплектуючих і супутніх товарів. Крім того, організація пропонує послуги з доставки, монтажу, сервісного супроводу, що істотно підвищує споживчу цінність пропозиції.



Рис. 2.3. Основні товари та послуги мережі магазинів «Двероцентр»

Примітка. Сформовано за [4]

Асортимент магазинів «Двероцентр» характеризується високим рівнем диверсифікації. Мережа реалізує сертифіковану продукцію лише перевірених виробників, що працюють на українському та європейському ринках. Зокрема, «Двероцентр» є офіційним представником таких брендів, як: ВІКНАР'OFF, Екран-Вікновіт, VIKNALAND, Steko, DARWIN, KONTINENT, RODOS, FADO, OMIC, New Style, Terminus, WoodOK, Gerda, Otlav, Sab, Geze, Gamet тощо [4]. Подібна співпраця дозволяє зменшувати ризики, пов'язані з якістю поставок, а також формувати стабільну товарну наявність.

Надання гарантій на продукцію та виконані роботи підсилює довіру споживачів до мережі магазинів «Двероцентр» і формує конкурентні переваги порівняно з ритейлерами, що працюють без офіційних партнерських відносин із виробниками.

Однією з важливих переваг магазинів «Двероцентр» є наявність комплексного підходу до обслуговування клієнтів, що поєднує консультаційний супровід, замір, доставку та монтаж виробів, що робить сервіс замкнутим та

зручним для споживача. Подібна модель дозволяє не лише збільшувати середній чек, а й формувати довгострокові відносини із клієнтами.

Особливо важливим аспектом є стандартизація сервісу: продавці-консультанти проходять спеціальну підготовку, що дозволяє їм надавати професійні рекомендації щодо вибору товарів відповідно до технічних вимог та дизайнерських параметрів приміщень.

Організаційна структура мережі магазинів «Двероцентр» має виражений функціональний характер (рис. 2.4). Розподіл повноважень і відповідальності здійснюється відповідно до логіки виконання ключових бізнес-функцій – управління, фінансів, збуту, маркетингу, логістики, сервісного обслуговування.



Рис. 2.3. Система управління мережі магазинів «Двероцентр»

Примітка. Сформовано за [4]

Загальне керівництво діяльністю здійснює директор (ФОП Григорів С.І.), який як підприємець відповідає за всі результати діяльності організації. До його компетенцій належать представницькі функції, укладання договорів, кадрова політика, затвердження системи оплати праці, формування кадрового резерву, контроль дотримання законодавства, організація роботи персоналу.

Фінансовий директор та бухгалтер забезпечують фінансову стабільність організації, ведення обліку, контроль витрат та формування фінансової звітності.

Їх діяльність безпосередньо впливає на платоспроможність і стійкість бізнесу.

Комерційний директор виконує функції управління товарними запасами, координації роботи продавців і менеджерів, організації збутових процесів. Цей підрозділ відповідає за формування товарної політики, моніторинг ринку та забезпечення високого рівня клієнтського обслуговування.

Маркетолог відповідає за рекламну діяльність, просування торгової марки, формування інформаційного поля мережі магазинів «Двероцентр», роботу із соціальними мережами та онлайн-комунікаціями.

До торгово-оперативного персоналу належать продавці-консультанти, замірники та працівники сервісної служби, які забезпечують безпосередній контакт із клієнтом. Їх професіоналізм визначає якість клієнтського досвіду та рівень задоволеності покупців.

Загальна чисельність персоналу організації становить 25 осіб (приріст з попереднім 2024 роком +3 працівники), що свідчить про оптимальне співвідношення менеджерського та операційного складу [4]. Така структура дає змогу швидко координувати роботу магазинів, забезпечувати оперативне реагування на потреби споживачів та дотримуватися високих стандартів сервісу.

Протягом 2020–2024 років діяльність мережі магазинів «Двероцентр» демонструє стабільні позитивні тенденції розвитку, що підтверджується динамікою основних економічних показників. Зокрема, товарообіг за аналізований період зріс на 155,7%, що свідчить про стале зростання обсягів реалізації продукції та посилення позицій на ринку.

Попри суттєві зовнішні виклики – карантинні обмеження попередніх років та наслідки повномасштабного вторгнення росії у 2022 році –в організації забезпечені ритмічна діяльність та стабільність продажів. Отримання прибутку протягом кожного року засвідчує ефективність господарської моделі та здатність організації адаптуватися до складних умов функціонування.

За даними організації середній темп зростання доходу від реалізації у мережі магазинів «Двероцентр» за 2022–2024 роках становив 143,95%, а чистий прибуток збільшився у 3,45 рази, що зумовило підвищення показника

рентабельності продажів – з 21,95% до 29,07%. Зростання прибутковості свідчить про вдосконалення системи управління витратами та підвищення загальної ефективності операційної діяльності.

Середні темпи приросту продажів у мережі залишалися стабільно високими – 122,62% у 2022 році та 124,6% у 2024 році, що підтверджує зростання попиту на продукцію та послуги «Двероцентр».

Таким чином, мережа магазинів «Двероцентр» виступає економічно стійким та динамічним суб'єктом ринку, що забезпечує передбачуваний розвиток. Саме ці характеристики визначають структуру та пріоритетність взаємодії досліджуваної організації зі стейкхолдерами, оскільки стабільне масштабування бізнесу посилює вплив ключових груп – внутрішніх, зовнішніх та стратегічних партнерів – на функціонування та довгострокові перспективи організації.

Стейкхолдери відіграють принципову роль у забезпеченні стабільності бізнесу, формуванні репутації та визначенні стратегічних напрямів розвитку. У контексті діяльності мережі магазинів «Двероцентр» доцільно виокремити такі ключові групи:

1) Внутрішні стейкхолдери:

- персонал, працівники – продавці-консультанти, монтажні бригади, менеджери, бухгалтерія – становлять ядро функціонування мережі. Їхня кваліфікація, мотивація та професійна поведінка визначають рівень сервісу та задоволеність клієнтів.

- керівництво та власник. Директор є ключовим внутрішнім стейкхолдером, відповідальним за стратегічні рішення, загальну ефективність бізнесу та його розвиток.

2) Зовнішні стейкхолдери:

- клієнти (індивідуальні та корпоративні). Основна група стейкхолдерів, що формує попит на товари та послуги. Рівень задоволеності клієнтів на пряму впливає на товарооборот та фінансові результати.

- постачальники та виробники. Велика кількість партнерів – українських

(ВІКНАР'OFF, Екран-ВікноСвіт, Steko, DARWIN, KONTINENT VIKNALAND, Steko, Osnova Windows Factory, MAGDA (M & KO Trading)) та європейських виробників (Hörmann, Internorm, Oknoplast, VEKA, Secco Sistemi, Porta Doors, DRE, Pol-Skone, Gerda, Erkado, Erkado Europe, Invado, Voster, Hormann KG, Wiked) – забезпечують стабільність асортименту та якість продукції. Їх роль є критичною для формування конкурентних переваг.

- логістичні партнери (Trans-Lil, JIT Trans, Grand Logistics Company (GLC), Нова пошта, Meest). Хоча організація має власні ресурси доставки, частина логістичних операцій потребує зовнішньої координації, що автоматично створює залежність від зовнішніх учасників.

- органи державної влади та контролю. Як діяльність ФОП підпорядкована чинним нормам податкового, трудового та господарського законодавства. Дотримання вимог органів місцевого самоврядування та контролюючих органів є необхідною умовою легального функціонування.

- конкуренти (Danapris Doors, ter.door.ua, ЗахідЄвроДім (Супермаркет Дверей), THE DOORS, Місто дверей та підлоги, Daore, Махі-Двері, Ваші двері, Княжі двері і меблі, РОСКАН). Місцеві ритейлери, інтернет-магазини та національні мережі будівельних гіпермаркетів формують конкурентний тиск та впливають на формування цінової політики.

- місцева громада. Соціальний аспект діяльності, включаючи створення робочих місць, участь у локальних економічних процесах та взаємодія з населенням, формує додаткову групу стейкхолдерів, що впливають на діяльність організації.

Проведений аналіз показує, що мережа магазинів «Двероцентр» має комплексну та добре організовану бізнес-модель, яка успішно функціонує в умовах конкурентного середовища регіонального ринку. Чітка структуризація управління, співпраця з провідними виробниками, стандартизовані процедури продажу та монтажу, а також постійна взаємодія зі стейкхолдерами забезпечують підприємству стабільність та можливість подальшого розвитку.

Успіх організаційної діяльності магазинів «Двероцентр» полягає у

поєднанні роздрібної мережі торгівлі, якісної продукції та сервісно орієнтованої моделі роботи. При цьому наявність широкого кола стейкхолдерів формує складну систему взаємозалежностей, що потребує постійної координації.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що мережа магазинів «Двероцентр» володіє значним потенціалом для зміцнення своїх позицій на ринку, а ефективне управління взаєминами зі стейкхолдерами є одним з основних чинників забезпечення сталого розвитку.

2.2. Оцінка існуючої системи організаційних комунікацій зі стейкхолдерами

Ефективна система комунікацій зі стейкхолдерами є ключовою передумовою стабільності та результативності діяльності будь-якої сучасної організації. У випадку мережі магазинів «Двероцентр» ефективність комунікацій набуває особливого значення з огляду на багатофункціональний характер бізнесу, який одночасно поєднує торгівлю, сервісне обслуговування, монтажні роботи, консультаційні послуги, а також тісну взаємодію із широким колом зовнішніх та внутрішніх партнерів. У контексті динамічного розвитку мережі, розширення асортименту, збільшення кількості торговельних точок та персоналу, а також зростання конкуренції на регіональному ринку виникає об'єктивна необхідність у системному аналізі діючих механізмів комунікацій із ключовими групами стейкхолдерів та визначенні їх ефективності.

Система комунікацій мережі магазинів «Двероцентр» сформована відповідно до потреб організації, змін ринку дверей, віконних конструкцій та супутніх товарів, а також з огляду на розширення мережевої структури. Її змістовне наповнення ґрунтується на функціональній моделі управління організацією, що передбачає чіткий розподіл повноважень між комерційним, маркетинговим, фінансовим та операційним підрозділами. Комунікаційна діяльність спрямовується на встановлення та підтримку збалансованих відносин між внутрішніми стейкхолдерами (керівництвом, персоналом, сервісними

бригадами) та зовнішнім середовищем – клієнтами, постачальниками, логістичними партнерами, органами влади, місцевою громадою та конкурентами.

Внутрішні комунікації з внутрішніми стейкхолдерами у мережі «Двероцентр» відіграють центральну роль, оскільки якість співпраці між працівниками та рівень координації їх дій безпосередньо визначають якість сервісу, продуктивність роботи та задоволеність клієнтів. З огляду на функціональний тип організаційної структури, внутрішні комунікації здійснюються переважно вертикально – від директора до керівників підрозділів та далі до відповідних працівників.

Застосовуються такі канали внутрішніх комунікацій:

- усні оперативні наради, які проводяться директором та комерційним директором для координації роботи торгових точок, визначення пріоритетів продажу та обговорення поточних питань;

- телефонні розмови та Viber/Telegram-канали, що дозволяють забезпечити швидкий обмін інформацією між продавцями, замірниками та монтажниками;

- внутрішні регламенти, які формують єдині правила щодо продажів, консультацій, обробки замовлень, оформлення гарантій тощо;

- персональні інструктажі та навчання, що сприяють підвищенню кваліфікації працівників та забезпечують стандартизацію сервісу.

Оскільки мережа магазинів «Двероцентр» працює як сервісно-орієнтована організація, важливим напрямом внутрішньої комунікації є взаємодія продавців-консультантів із замірниками та монтажними бригадами. Саме ця ланка визначає якість виконання робіт, своєчасність доставки, правильність замірів та відповідність монтажу вимогам клієнтів і технічним стандартам виробників.

Серед найбільш характерних комунікацій при взаємодії з внутрішніми підрозділами, зокрема замірниками та монтажними бригадами, варто виділити:

- обмін інформацією щодо графіка монтажів;

- передання технічних даних з проведених замірів;

- узгодження деталей складних об'єктів;

- спільне вирішення проблемних ситуацій, пов'язаних із браком чи специфічними вимогами замовників.

Проблемним аспектом виступає недостатній рівень цифровізації цього каналу – значна частина інформації передається вручну або у вигляді фото-матеріалів у месенджерах. Такий підхід є прийнятним на ранніх стадіях розвитку бізнесу, однак ускладнює контроль якості та аналіз робочих процесів.

Окрему роль відіграє неформальна комунікація, характерна для невеликих колективів. У мережі магазинів «Двероцентр» вона дає змогу підсилити взаємодію працівників, створити сприятливий соціально-психологічний клімат, підвищити рівень узгодженості в роботі торгово-оперативного персоналу. Однак варто зазначити, що висока частка неформальних комунікацій може породжувати ризики викривлення інформації або несвоєчасного її поширення, особливо в умовах розширення мережі.

Загалом внутрішня комунікаційна система мережі магазинів «Двероцентр» характеризується високим рівнем оперативності, однак потребує подальшої формалізації у напрямі впровадження CRM-системи, єдиної інформаційної бази клієнтів та спільного цифрового середовища для координації роботи магазинів і монтажних бригад.

Аналізуючи комунікації із зовнішніми стейкхолдерами, варто розпочати із комунікацій з клієнтами мережі магазинів «Двероцентр».

Адже клієнти є ключовою групою стейкхолдерів, що формує основні показники діяльності мережі: товарообіг, маржинальність, середній чек, повторні продажі та репутаційний капітал. Комунікації з клієнтами в мережі магазинів «Двероцентр» мають багаторівневий характер і включають:

1. Особисті контакти у торгових залах, які є основним каналом взаємодії. Продавці-консультанти надають детальні консультації щодо технічних характеристик дверей, вікон, фурнітури, механізмів, комплектуючих, особливостей монтажу.

2. Телефонні комунікації, які використовуються для прийому попередніх заявок, уточнення замірів, підтвердження монтажів, повідомлень про

доставку.

3. Онлайн-комунікації, серед яких:

- сторінки в соціальних мережах (Facebook, Instagram, TikTok);
- канали месенджерів для відповіді на запити;
- оголошення на маркетплейсах (наприклад, OLX, Prom.ua, де частина продукції організації також представлена).

4. Реклама та просування, які мають інформативний характер і спрямовані на залучення нових клієнтів. Застосовуються зовнішня реклама, онлайн-реклама, контент у соцмережах.

5. Сервісні комунікації після продажу, що включають:

- повідомлення щодо гарантійних умов;
- координацію ремонтних або гарантійних виїздів;
- опитування клієнтів щодо задоволеності (переважно в неформальному вигляді).

Ключовою сильною стороною комунікації з споживачами є персоніфікований підхід, завдяки якому клієнти отримують індивідуальну консультацію та супровід на всіх етапах – від першого звернення до завершення монтажу. Слабким місцем залишається відсутність офіційного сайту, недостатня цифрова автоматизація клієнтських даних і відсутність системної роботи з відгуками, що обмежує можливості аналізу задоволеності та повторних продажів.

Широка мережа партнерів мережі магазинів «Двероцентр» – виробників дверей, вікон, фурнітури та супутніх матеріалів – визначає високий рівень залежності досліджуваної організації від зовнішніх контрагентів. Комунікації з цією групою стейкхолдерів здійснюються переважно через:

- офіційні договори поставок;
- регулярні зустрічі та переговори щодо умов закупівель;
- електронний обмін комерційною інформацією (прайси, специфікації, акційні пропозиції);
- координацію логістичних процесів;

- маркетингову підтримку продажів.

Перевагою є робота виключно з перевіреними брендами, що нівелює ризики браку та поставок неналежної якості. Разом із тим, взаємодія з великою кількістю постачальників створює навантаження на комерційний підрозділ та ускладнює контроль товарних залишків. Відсутність єдиної електронної системи управління запасами може призводити до дублювання замовлень або затримок в оновленні інформації про наявність товару.

Частина доставок здійснюється власними силами, однак у пікові періоди або для нетипових замовлень організація залучає зовнішніх логістичних партнерів. Основні канали комунікації:

- телефонні повідомлення про відправку чи прийом вантажу;
- погодження умов доставки великих або нестандартних конструкцій;
- швидкі комунікації через месенджери.

Наявність відразу кількох каналів взаємодії підвищує гнучкість, але водночас створює ризики розсинхронізації даних, що інколи призводить до затримок доставки або неточностей у графіку.

Комунікація мережі магазинів «Двероцентр» з органами державної влади та контролю є в основному формалізованою та включає:

- податкову звітність;
- трудові відносини та кадровий облік;
- виконання норм законодавства у сфері торгівлі та прав споживачів;
- дотримання вимог щодо монтажних робіт (у випадку робіт зі складними конструкціями).

Важливо, що організація, функціонуючи ФОП, має спрощений формат комунікацій із державними органами, проте з ростом мережі вимоги до обліку та контролю значно ускладнюються.

Комунікації мережі магазинів «Двероцентр» з конкурентами та іншими суб'єктами ринкового середовища відбуваються опосередковано – через:

- моніторинг цінних змін;
- маркетингові активності конкурентів;

- таналіз нових товарних позицій на ринку;
- вивчення відгуків споживачів щодо альтернативних продавців.

Цей канал має важливе стратегічне значення, оскільки дозволяє адаптувати товарну політику, підсилювати сервісні стандарти та уникати прямого цінового протистояння завдяки підвищенню нематеріальної цінності пропозиції.

Як регіональний ритейлер, мережа магазинів «Двероцентр» здійснює помірну взаємодію з громадою, яка проявляється через створення робочих місць, участь у економічному житті, сплату податків тощо. У цьому випадку пряма комунікація має обмежений характер та представлена:

- інформаційними повідомленнями в соцмережах;
- участю в локальних бізнес-ініціативах;
- співпрацею з місцевими ЗМІ.

Посилення цього напряму комунікацій могло би створити додатковий репутаційний капітал для мережі магазинів «Двероцентр».

Загальна оцінка діючої системи комунікацій мережі магазинів «Двероцентр» з стейкхолдерами свідчить про її достатню результативність для сучасного етапу розвитку організації, проте виявляє низку обмежень та потенційних точок зростання.

Сильні сторони комунікаційної системи мережі магазинів «Двероцентр»:

- висока оперативність обміну інформацією в межах колективу;
- персоніфікована комунікація з клієнтами, що підвищує рівень довіри;
- тісна взаємодія з виробниками та постачальниками;
- наявність чітких регламентів продажу та сервісу;
- багатоканальність комунікацій (офлайн + онлайн);
- активність у соціальних мережах та цифрових платформах.

Основні проблеми комунікаційної системи мережі магазинів «Двероцентр»:

- недостатній рівень цифровізації внутрішніх процесів;
- відсутність офіційного сайту;
- відсутність єдиного клієнтського електронного середовища (CRM);

- розпорошеність інформаційних потоків між магазинами;
- залежність від неформальних комунікацій;
- несистемна робота з відгуками та зворотним зв'язком від клієнтів;
- можливість інформаційних втрат під час взаємодії з логістичними партнерами.

Проведений аналіз дозволяє стверджувати, що мережа магазинів «Двероцентр» має сформовану, багаторівневу та функціонально ефективну систему комунікацій зі стейкхолдерами, яка відповідає сучасним вимогам регіонального ринку й забезпечує стабільність діяльності мережі. Проте подальший розвиток організації потребує підвищення формалізації комунікацій, цифрового переходу та впровадження сучасних інструментів управління взаємодією зі стейкхолдерами, що дозволить забезпечити масштабованість бізнесу та його конкурентоспроможність.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ КОМУНІКАТИВНОЇ ВЗАЄМОДІЇ ЗІ СТЕЙКХОЛДЕРАМИ ДЛЯ ДОСЯГНЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЦІЛЕЙ

3.1. Оптимізація комунікативних каналів взаємодії зі стейкхолдерами

Ефективна взаємодія зі стейкхолдерами є ключовим чинником забезпечення стратегічної стійкості та розвитку сучасних організацій, незалежно від сфери їх діяльності чи масштабу функціонування. Відповідно, оптимізація комунікаційних каналів у взаємодії зі стейкхолдерами стає одним із ключових напрямів удосконалення комунікативної діяльності, орієнтованої на підвищення прозорості, адаптивності, оперативності та результативності організації.

Під комунікативними каналами у системі взаємодії з стейкхолдерами слід розуміти сукупність методів, засобів і форматів передання інформації, які забезпечують обмін повідомленнями між організацією та її зацікавленими сторонами [37]. Вони охоплюють як традиційні інструменти (усні зустрічі, офіційні листи, звіти, пресрелізи), так і сучасні цифрові канали (сайт, соціальні мережі, корпоративні портали, онлайн-платформи, чат-боти, аналітичні системи зворотного зв'язку). Вибір комунікаційних каналів визначається не лише технічними можливостями, а й специфікою груп стейкхолдерів, особливостями інформаційних потоків, рівнем їх залученості та впливу на організаційні процеси.

Оптимізація комунікативних каналів передбачає комплексний підхід, у межах якого організація повинна забезпечувати структурованість, адресність, релевантність та доступність інформаційних потоків. Першочергове значення має проведення діагностики наявних каналів комунікації. За результатами аналізу можуть бути сформовані рекомендації щодо розвитку окремих напрямів комунікацій та оптимізації комунікативних каналів.

У попередніх підрозділах дослідження було встановлено, що ключовими характеристиками комунікаційної діяльності мережі магазинів «Двероцентр» є недостатня інтеграція між окремими каналами інформування, фрагментарність

роботи зі зворотним зв'язком, нечітка регламентація комунікативних процедур, нерівномірне використання цифрових інструментів у магазинах та відсутність єдиної системи управління комунікативними потоками. Це створює передумови для інформаційних розривів, помилок у передаванні даних, сповільнює процес прийняття управлінських рішень та негативно впливає на рівень задоволеності клієнтів і партнерів.

З огляду на це оптимізація каналів взаємодії зі стейкхолдерами стає для мережі магазинів «Двероцентр» стратегічним інструментом підвищення результативності діяльності.

Оптимізація каналів комунікацій у мережі магазинів «Двероцентр» повинна ґрунтуватися на комплексному підході, який включає технологічні, організаційні та поведінкові аспекти.

Одним із найбільш суттєвих недоліків багатоканальної комунікаційної мережі магазинів «Двероцентр», що значною мірою обмежує її взаємини із стейкхолдерами є повна відсутність офіційного корпоративного вебсайту. У сучасних умовах цифровізації ритейлу це є критичним розривом у взаємодії зі стейкхолдерами, оскільки вебресурс виконує роль центрального комунікаційного каналу, який забезпечує доступ до актуальної інформації, формує перше враження про організацію та впливає на прийняття рішення про покупку.

Адже сайт організації виконує важливі функції:

- інформаційну (каталог, характеристики, наявність);
- комерційну (генерація заявок, онлайн-замовлень чи консультацій);
- комунікативну (зворотний зв'язок, опитування, контакт-форми);
- іміджеву (формування довіри та авторитету бренду);
- аналітичну (статистика поведінки клієнтів, потреби, відгуки).

Проблеми, спричинені відсутністю сайту мережі магазинів «Двероцентр»:

1. Фрагментація інформаційних потоків. Відсутність централізованої платформи зумовлює те, що різні магазини використовують несистемні джерела комунікацій – соціальні мережі, телефонні консультації та особисті

повідомлення. Це унеможливило стандартизацію подачі інформації.

2. Нечіткість позиціонування бренду. Офіційний сайт – це платформа формування корпоративної ідентичності. Її відсутність послаблює впізнаваність «Двероцентру» та зменшує довіру потенційних клієнтів.

3. Обмежений доступ до товарного каталогу. Клієнт не має можливості переглянути асортимент, порівняти моделі дверей, ознайомитися з цінами чи технічними характеристиками. У результаті збільшується навантаження на персонал магазинів та зростає ризик втрати потенційного покупця.

4. Ускладнена робота з корпоративними клієнтами та партнерами. Для постачальників і будівельних компаній відсутність офіційного вебресурсу знижує прозорість діяльності мережі й ускладнює оцінку її надійності.

5. Неможливість впровадження онлайн-форм звернень. Без сайту клієнти не можуть залишити заявку, питання, скаргу чи пропозицію в структурованому форматі. Це робить систему збору зворотного зв'язку хаотичною та фрагментарною.

6. Втрата значної частини інтернет-трафіку. При пошуку «Двероцентр» у Google користувач отримує тільки розрізнені сторінки соцмереж і сторонніх агрегаторів. Таким чином компанія фактично не контролює інформаційне представлення себе в онлайн-середовищі.

Отже в умовах високої конкуренції на ринку відсутність офіційного вебресурсу ставить мережу магазинів «Двероцентр» у не вигідне становище порівняно з мережевими гравцями, які активно використовують власні сайти для залучення клієнтів та встановлення партнерських відносин.

Тому наші пропозиції щодо створення ефективного сайту мережу магазинів «Двероцентр» будуть такими:

1. Розроблення офіційного корпоративного сайту з адаптивним дизайном, що включатиме:

- повний каталог продукції з характеристиками;
- калькулятор підбору дверей, вікон, підлоги тощо;
- інтерактивну форму консультації;

- інформацію про магазини, графіки роботи, контакти;
- розділ для партнерів.

2. Інтеграція сайту з CRM, що забезпечить:

- фіксацію онлайн-звернень;
- автоматизацію обробки запитів;
- формування аналітичних звітів.

3. Створення розділу для скарг і пропозицій, який дозволить структурувати зворотний зв'язок і мінімізувати інформаційні втрати.

4. Запуск персональних кабінетів корпоративних клієнтів (за бажанням), що сприятиме побудові тривалої партнерської взаємодії.

5. Пошукова оптимізація (SEO) для підвищення видимості бренду в Google.

Також одним із ключових напрям оптимізації комунікацій мережі магазинів «Двероцентр» є створення єдиного корпоративного інформаційного середовища, яке об'єднає всі магазини мережі. Пропонується впровадити один корпоративний портал для внутрішніх комунікацій (новини, зміни регламентів, інформація про товарний асортимент, графіки завозів). Інтегрувати CRM-систему для обробки звернень покупців, контролю скарг, фіксації історії комунікацій. Створити єдину базу товарних залишків, доступну для продавців у режимі реального часу. Очікуваний ефект від таких заходів: усунення дублювання інформації, скорочення часу на уточнення наявності товару, уніфікація підходів до роботи зі зверненнями, підвищення прозорості процесів.

Для працівників мережі магазинів «Двероцентр» доцільно сформувавши комунікаційні стандарти, які включатимуть:

- алгоритм вітання клієнта;
- порядок представлення асортименту;
- правила реагування на заперечення;
- шаблони відповідей на часті звернення;
- регламент ведення телефонних консультацій;
- вимоги до часу відповіді в месенджерах і соцмережах.

Щоб охопити різні групи стейкхолдерів, мережі магазинів «Двероцентр» доцільно розширити перелік комунікаційних каналів, тому рекомендовано:

- активізувати взаємодію через соціальні мережі (Facebook, Instagram, TikTok) з єдиним контент-планом;
- запустити чат-бот у Viber або Telegram для швидких консультацій;
- використовувати email-розсилки для корпоративних клієнтів;
- забезпечити гармонізовану роботу телефонної гарячої лінії.

Це дозволить формувати багатоканальну, гнучку комунікаційну модель.

Для створення системи регулярного зворотного зв'язку пропонується впровадити:

- опитування покупців після покупки;
- QR-коди в магазинах для миттєвих відгуків;
- онлайн-форму скарг і пропозицій;
- єдину базу звернень для аналітики.

Це сприятиме виявленню повторюваних проблем і оперативному реагуванню на них.

Оптимізація внутрішніх комунікацій у мережі магазинів «Двероцентр» має ґрунтуватися на послідовному впорядкуванні інформаційних потоків та усуненні виявлених дисфункцій, що уповільнюють прийняття управлінських рішень і знижують загальну ефективність діяльності. Першочерговим завданням має стати розроблення чітко визначеної схеми внутрішніх комунікацій, яка б закладала єдині стандарти передачі управлінських доручень, інструкцій, звітності та оперативної інформації між адміністративним центром та торговельними точками.

Одним із практичних інструментів удосконалення є впровадження регулярних інформаційних дайджестів, що надсилатимуться всім працівникам не рідше одного разу на тиждень. У таких оглядах можуть міститися новини компанії, зміни у товарному асортименті, дані про результати продажів, оновлені стандарти обслуговування, маркетингові акції та інші відомості, необхідні для щоденної роботи персоналу. Наявність такого структурованого джерела

дозволить забезпечити прозорість внутрішніх процесів, зменшити кількість усних неформальних передач інформації та сприяти більшій залученості працівників у життя організації.

Важливу роль у зміцненні внутрішніх комунікацій відіграватимуть корпоративні чати, однак їх ефективність можлива лише за умови чіткого регламентування. На сьогодні комунікація у цифрових каналах часто є несистемною: переписка може включати як робочі, так і другорядні повідомлення, що ускладнює пошук важливої інформації та створює додаткове навантаження на працівників. Тому доцільно впровадити стандартизовані правила користування чатами: розподіл каналів за тематикою (наприклад, окремо для логістики, окремо для адміністративних оголошень, окремо для маркетингу), вимоги до оформлення повідомлень, часові рамки для оперативних відповідей, а також визначення відповідальних осіб за модерацію та оновлення інформації. Це сприятиме підвищенню дисципліни комунікацій і дозволить уникнути інформаційного перевантаження.

Регулярні робочі наради мають стати ще одним інструментом підвищення ефективності внутрішньої взаємодії. Враховуючи територіальну розподіленість магазинів мережі магазинів «Двероцентр», доцільним є застосування змішаного формату проведення зустрічей – поєднання офлайн-участі з онлайн-підключенням. Це забезпечить доступність обговорення важливих операційних питань для всіх представників мережі, оптимізує витрати часу та дозволить оперативно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі.

Для того щоб зробити комунікаційні процеси більш прозорими та керованими, мережі магазинів «Двероцентр» варто розробити детальну комунікаційну карту – аналітичний інструмент, який відобразатиме структуру взаємодії всередині організації та з основними зовнішніми стейкхолдерами. Така карта повинна містити опис ключових груп стейкхолдерів, основні канали їх взаємодії з компанією, відповідальних працівників, характер інформації, яка передається в кожному напрямку, та періодичність таких комунікацій. Це дозволить систематизувати інформаційні зв'язки, уникнути дублювання

функцій, виявити комунікаційні розриви та потенційні зони ризику.

Для підвищення якості роботи з клієнтами варто запровадити навчання персоналу мережі магазинів «Двероцентр» комунікативним компетенціям, через:

- тренінги з клієнтоорієнтованості;
- навчання роботі з CRM;
- розвиток навичок ведення переговорів і презентацій;
- семінари щодо роботи зі складними клієнтами.

Отже оптимізація комунікаційних каналів взаємодії зі стейкхолдерами мережі магазинів «Двероцентр» потребує переходу від фрагментарної до комплексної, структурованої та технологічно підтриманої системи управління інформаційними потоками. Запровадження цифрових платформ, стандартизація комунікаційної поведінки, формування багатоканальної системи зв'язку та розвиток механізмів зворотного інформування сприятимуть підвищенню якості обслуговування, зміцненню позицій організації на ринку та забезпеченню її конкурентної стійкості.

3.2. Вдосконалення управління комунікаціями для досягнення організаційних цілей

Мережа магазинів «Двероцентр», функціонує в умовах динамічного ринкового середовища та високої конкуренції. Ефективність її діяльності значною мірою визначається здатністю керівництва забезпечувати координацію взаємодії між усіма функціональними підрозділами, а також оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища. У цьому контексті важливим є управління комунікаціями – комплекс організаційно-адміністративних механізмів, процедур і моделей, що забезпечують узгоджене прийняття рішень, контроль виконання завдань і підтримку стратегічних організаційних цілей.

Отже, удосконалення управління комунікаціями потребує формалізації процесів прийняття рішень, розподілу повноважень та визначення контрольних

точок, які б забезпечували ефективну комунікативну діяльність мережі магазинів «Двероцентр».

Перш за все, вдосконалення полягає у створенні інтегрованої системи менеджменту комунікацій мережі магазинів «Двероцентр», яка б об'єднувала функції планування, організації, мотивації та контролю за інформаційними потоками. Така система повинна містити кілька рівнів взаємодії: стратегічний, тактичний та операційний. На стратегічному рівні здійснюється формування ключових пріоритетів розвитку організації та визначення цілей комунікаційної діяльності, що узгоджуються із загальною місією організації. Тактичний рівень передбачає реалізацію цих стратегій через планування конкретних заходів, розподіл ресурсів і призначення відповідальних осіб. Операційний рівень включає безпосереднє виконання завдань, моніторинг результатів та коригування процесів на основі отриманих даних.

Удосконалення системи управління комунікаціями у мережі магазинів «Двероцентр» передбачає також формалізацію ролей і відповідальності кожного підрозділу та ключових посадових осіб. Директор компанії, відповідає за загальний контроль системи комунікацій та забезпечення відповідності дій підрозділів стратегічним цілям. Комерційний директор та менеджери магазинів повинні виконувати функції координації інформаційних потоків у рамках збутових процесів, забезпечувати своєчасну передачу даних про продажі, запаси та потреби клієнтів. Фінансовий та маркетинговий департаменти відповідають за узгодження комунікацій, що стосуються фінансових показників, рекламних кампаній та стратегічного позиціонування бренду. Таке чітке розмежування повноважень дозволяє уникати дублювання функцій, скорочує ризики інформаційного хаосу та підвищує оперативність управлінських рішень.

У контексті удосконалення управління комунікаціями мережі магазинів «Двероцентр» доцільним є створення спеціалізованого відділу комунікацій або PR-відділу, який буде координувати взаємодію з усіма групами стейкхолдерів та забезпечувати стратегічну узгодженість інформаційних потоків. Основними завданнями такого відділу можуть стати:

1. Формування та реалізація корпоративної комунікаційної стратегії, яка об'єднує внутрішні та зовнішні канали інформаційної взаємодії, забезпечує стабільність та послідовність повідомлень, а також контролює дотримання стандартів бренду.

2. Координація взаємодії з ключовими стейкхолдерами – клієнтами, постачальниками, партнерами, місцевими громадами та державними органами. Це дозволить забезпечити системність у комунікаціях та швидку реакцію на інформаційні потреби.

3. Організація PR-кампаній, промоційних заходів та медійної присутності. В умовах відсутності власного сайту та слабого цифрового представництва PR-відділ може виконувати роль «центру інформаційного впливу», створюючи контент у соціальних мережах, формуючи прес-релізи та координуючи рекламні активності.

4. Аналітика ефективності комунікацій – відділ може впровадити механізми моніторингу та оцінки результатів комунікаційних кампаній, рівня задоволеності стейкхолдерів та оперативності внутрішніх процесів обміну інформацією.

5. Підвищення внутрішньої комунікаційної культури – навчання персоналу, стандартизація процедур обміну інформацією, розробка корпоративних інструкцій щодо стилю спілкування та правил взаємодії.

Включення такого підрозділу у структуру мережі машазинів «Двероцентр» дозволить:

- централізувати управління комунікаційними процесами,
- забезпечити стратегічну цілісність інформаційних потоків,
- зменшити ризики інформаційної розбалансованості між магазинами та офісом,
- підвищити прозорість і контроль за досягненням організаційних цілей через комунікації.

Таким чином, відділ комунікацій або PR стає ключовим елементом системи управління комунікаціями, який трансформує фрагментарну, тактичну

взаємодію з внутрішніми та зовнішніми стейкхолдерами у цілісну, стратегічно керовану систему, здатну ефективно підтримувати розвиток мережі магазинів «Двероцентр» та реалізацію її довгострокових цілей.

Не менш важливим елементом є впровадження системи моніторингу та контролю виконання комунікаційних завдань, яка забезпечує зворотний зв'язок на всіх рівнях управління. Для цього доцільно визначити ключові показники ефективності (KPI) комунікаційної системи, що відображатимуть рівень своєчасності передачі інформації, узгодженість дій підрозділів, якість прийнятих управлінських рішень та ступінь реалізації стратегічних завдань. Наприклад, KPI може включати показники точності передачі даних між офісом та магазинами, кількість невиконаних завдань через інформаційні розриви, рівень задоволеності партнерів та клієнтів від отриманої інформації.

Важливою складовою вдосконалення є впровадження системи стратегічного планування комунікацій, яка б дозволяла передбачати і координувати взаємодію з усіма групами стейкхолдерів. Для мережі магазинів «Двероцентр» це передбачає системний підхід до координації з постачальниками, корпоративними партнерами, клієнтами та внутрішнім персоналом. Стратегічне планування комунікацій дозволяє формувати єдиний календар інформаційних заходів, визначати пріоритети повідомлень, оцінювати ресурси для їх реалізації та прогнозувати ефект від запланованих дій. Завдяки цьому забезпечується синхронізація дій усіх підрозділів та підвищується ефективність досягнення організаційних цілей.

Для підвищення ефективності системи управління комунікаціями в мережі магазинів «Двероцентр» особливе значення має використання управлінських процедур для координації стратегічних та операційних процесів. Це передбачає регулярне проведення аналітичних нарад із залученням керівників підрозділів для оцінки результатів діяльності, обговорення ключових проблем та визначення оптимальних управлінських рішень. На таких нарадах формуються спільні рішення, що забезпечують узгодженість дій на рівні всієї мережі магазинів. Важливо, що управлінські наради мають поєднувати аналіз поточних

операційних показників із оцінкою довгострокових стратегічних завдань, що дозволяє забезпечити комплексний контроль над процесами комунікацій та досягнення організаційних цілей.

Ще одним важливим напрямом вдосконалення системи управління комунікаціями є інтеграція аналітичних механізмів прийняття рішень. Для мережі магазинів «Двероцентр» доцільно створити систему збору та обробки даних, яка дозволяє оцінювати ефективність комунікацій із внутрішніми та зовнішніми стейкхолдерами. Така система повинна включати аналіз обсягів продажів, оперативної взаємодії між підрозділами, динаміки виконання завдань та відгуків партнерів і клієнтів. Результати аналітики можуть використовуватися керівництвом для оптимізації управлінських рішень, корекції комунікаційної стратегії та підвищення ефективності виконання організаційних цілей.

Особливу увагу слід приділити побудові інтегрованої системи управлінських комунікацій, яка забезпечує взаємодію стратегічного, тактичного та операційного рівнів менеджменту. Це дозволяє «Двероцентр» не лише оперативно вирішувати поточні завдання, але й формувати довгострокову стратегію розвитку з урахуванням вимог ринку, потреб клієнтів та внутрішніх ресурсів. Інтеграція передбачає визначення каналів передачі інформації, відповідальних за її обробку осіб та формування механізмів зворотного зв'язку, що створює систему управлінської прозорості та підвищує контроль за досягненням цілей.

Таким чином, вдосконалення управління комунікаціями у мережі магазинів «Двероцентр» слід розглядати як системний процес менеджменту, що охоплює формалізацію ролей і повноважень, інтеграцію стратегічного та операційного рівнів, аналітичне забезпечення прийняття рішень та формування єдиної політики взаємодії з усіма стейкхолдерами. Реалізація цих заходів дозволить досягти узгодженості дій усіх підрозділів, підвищити ефективність прийняття управлінських рішень та забезпечити стійке досягнення стратегічних і оперативних цілей організації.

ВИСНОВКИ

Основні наукові результати проведеного дослідження дозволили розв'язати проблему побудови результативної комунікативної взаємодії зі стейкхолдерами в процесі досягнення організаційних цілей. Узагальнення результатів дослідження дало можливість дійти таких висновків:

1. Сучасне розуміння комунікації виходить за межі технічного обміну даними та охоплює соціальні, культурні, психологічні й управлінські аспекти. Адаптивність і гнучкість комунікацій є важливою умовою результативності взаємодії в умовах динамічного середовища.

Комунікативна взаємодія є центральним елементом діяльності організацій та визначає якість їхніх внутрішніх і зовнішніх зв'язків. Комунікативна взаємодія розглядається як механізм координації, впливу, узгодження смислів і формування відносин у системі управління. Вона є ключовим інструментом реалізації управлінських цілей, підтримання організаційної культури та налагодження зв'язків зі стейкхолдерами.

Ефективність комунікативної взаємодії залежить від дотримання принципів відкритості, двосторонності, узгодженості смислів, системності, адаптивності, партнерства та достовірності.

Моделі комунікаційної взаємодії (розширена, звужена, технологічна, закрита, відкрита, гнучка) відображають різні підходи до організації інформаційних потоків і визначають специфіку управління.

2. Стейкхолдери є ключовими учасниками організаційного середовища, здатними суттєво впливати на діяльність організації та результати її функціонування. Співпраця з ними може виступати як джерелом можливостей, так і фактором ризику, що потребує системного управління.

Стейкхолдери це – суб'єкти, що мають інтерес у діяльності організації й можуть впливати на її рішення. Стейкхолдери володіють цінними ресурсами (фінансовими, інформаційними, людськими, соціальними), що робить їх важливими партнерами в організаційному розвитку та виконують контрольну, інноваційну, репутаційну та стратегічну функції.

Класифікація стейкхолдерів (внутрішні та зовнішні, прямого та непрямого впливу, стратегічні та операційні) дозволяє точніше формувати політику взаємодії. Різні групи стейкхолдерів мають специфічні інтереси, що потребують адаптивних та диференційованих механізмів співпраці. Внутрішні стейкхолдери формують основу організаційної діяльності, забезпечуючи виконання функцій, управління та реалізацію стратегії. Зовнішні стейкхолдери визначають умови функціонування організації, рівень попиту, регуляторне середовище та репутаційний контекст.

Стейкхолдери стимулюють розвиток інновацій, удосконалення продуктів і послуг та підвищення конкурентних переваг. Взаємодія зі стейкхолдерами сприяє підвищенню прозорості управління, відповідальності та довіри до організації і необхідною умовою досягнення організаційних цілей та формування стійкої конкурентної позиції.

3. Мережа магазинів «Двероцентр» є стабільною та динамічною торговельно-сервісною організацією, що успішно поєднує роздрібний продаж із комплексом супутніх послуг. Розвиток мережі характеризується послідовним розширенням торговельних точок, зміцненням позицій на регіональному ринку та формуванням стійкої організаційної структури. Економічні результати діяльності мережі магазинів «Двероцентр» свідчать про сталий розвиток: продажі, товарообіг, прибуток і рентабельність демонструють зростання навіть в умовах зовнішніх викликів. Це підтверджує ефективність бізнес-моделі та здатність організації адаптуватися до змін середовища.

Система управління мережі магазинів «Двероцентр», побудована за функціональним принципом, забезпечує чіткий розподіл відповідальності та ефективну координацію роботи магазинів. Ключову роль у підтриманні стабільності відіграють внутрішні стейкхолдери – власник, менеджери, продавці, монтажні та сервісні бригади, професіоналізм яких визначає рівень клієнтського досвіду.

Одночасно організація функціонує в широкому полі зовнішніх стейкхолдерів – клієнтів, виробників, логістичних партнерів, контролюючих

органів, конкурентів та місцевої громади. Їх взаємодія формує умови діяльності мережі та впливає на її стратегічні перспективи.

4. Система комунікацій мережі магазинів «Двероцентр» є розвинуеною та багаторівневою, охоплює взаємодію з широким колом внутрішніх і зовнішніх стейкхолдерів та забезпечує стабільність операційної діяльності.

Внутрішні комунікації характеризуються високою оперативністю, чіткою вертикальною структурою передачі інформації та значною роллю щоденної координації між торговим, сервісним і монтажним персоналом. Водночас функціонування внутрішніх комунікацій залежить від неформальних каналів і ручного обміну даними, що обмежує контроль процесів та потребує подальшої цифрової стандартизації.

Комунікації мережі магазинів «Двероцентр» з клієнтами мають персоніфікований характер і здійснюються через офлайн-контакти, телефонні та онлайн-канали, але недостатня цифровізація (відсутність сайту, CRM, системної роботи з відгуками) стримує розвиток клієнтського сервісу. Взаємодія з постачальниками, виробниками та логістичними партнерами є регулярною та результативною, проте розпорошеність інформаційних потоків і відсутність єдиної електронної бази товарів підвищують ризики неточностей та затримок. Комунікація з органами влади має формалізований характер, а взаємодія з конкурентами й громадою носить опосередкований або обмежений характер, що створює потенціал для розвитку репутаційного та маркетингового напрямів.

Загалом існуюча система комунікацій мережі магазинів «Двероцентр» забезпечує функціональну ефективність організації, але її масштабування потребує цифрової інтеграції, формалізації процесів та впровадження сучасних інструментів управління взаємодією зі стейкхолдерами.

5. Ефективна взаємодія зі стейкхолдерами потребує сучасної, структурованої та технологічно інтегрованої системи комунікацій, яка забезпечує прозорість, оперативність та узгодженість інформаційних потоків. Оптимізація комунікаційних каналів є необхідною умовою підвищення конкурентоспроможності мережі магазинів «Двероцентр», забезпечує цілісність

взаємодії зі стейкхолдерами та створює базу для стійкого розвитку організації.

Оптимізація каналів комунікаційної взаємодії потребує створення комплексного цифрового середовища (сайт, CRM, внутрішній портал), яке забезпечить єдині стандарти обміну даними, централізований збір і аналіз звернень та контроль комунікативних процесів.

Створення офіційного корпоративного вебсайту є ключовою умовою підвищення прозорості, впізнаваності бренду та забезпечення оперативного доступу стейкхолдерів до актуальної інформації. Розширення зовнішніх каналів комунікації (соцмережі, чат-боти, онлайн-опитування, електронні форми звернень) дозволить формувати багатоканальну модель взаємодії, орієнтовану на різні групи стейкхолдерів та підвищення якості клієнтського сервісу.

Упорядкування внутрішніх комунікацій – через стандарти, регламенти, корпоративні чати, регулярні наради та інформаційні дайджести – сприятиме дисциплінованості інформаційних потоків, скороченню помилок і підвищенню швидкості управлінських рішень.

Впровадження системи регулярного зворотного зв'язку та професійного розвитку персоналу в сфері комунікацій підсилює клієнтоорієнтованість, дозволяє швидше реагувати на проблеми та формує високий рівень довіри до бренду.

6. Ефективність досягнення організаційних цілей значною мірою залежить від якості управління комунікаціями, що забезпечує узгодженість дій підрозділів та оперативність управлінських рішень.

Необхідною умовою є формування інтегрованої системи менеджменту комунікацій мережі магазинів «Двероцентр», яка охоплює стратегічний, тактичний і операційний рівні взаємодії. Чітке розмежування ролей і відповідальності між керівництвом та функціональними підрозділами дозволить уникнути дублювання функцій і зменшити ризики інформаційного хаосу.

Запровадження у мережі магазинів «Двероцентр» спеціалізованого відділу комунікацій або PR-підрозділу забезпечить стратегічну цілісність інформаційних потоків і системний підхід до взаємодії зі стейкхолдерами.

Централізація комунікаційних процесів сприятиме посиленню внутрішньої та зовнішньої координації, підвищить прозорість і послідовність інформаційної діяльності.

Важливим напрямом удосконалення є впровадження у мережі магазинів «Двероцентр» системи моніторингу та КРІ комунікацій, що формує механізм зворотного зв'язку та контроль за виконанням стратегічних завдань.

Стратегічне планування комунікацій мережі магазинів «Двероцентр» забезпечить прогнозованість, узгодженість інформаційних кампаній та синхронізацію дій підрозділів у роботі з усіма групами стейкхолдерів.

Приймати обґрунтовані управлінські рішення, оптимізувати інформаційні потоки та підвищувати ефективність взаємодії допоможе належно організоване Аналітичне забезпечення. Інтеграція управлінських комунікацій на всіх рівнях створить цілісну систему взаємодії у мережі магазинів «Двероцентр», що поєднує стратегічні орієнтири з оперативними процесами.

Комплексний розвиток системи комунікацій мережі магазинів «Двероцентр» підсилить конкурентоспроможність організації, забезпечить узгодженість дій і сприятиме стабільному досягненню організаційних цілей.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Августин Р.Р., Богач Ю.А. Управління інформаційними зв'язками: Навчальний посібник. Тернопіль, ТНЕУ. 2013. 240 с.
2. Балінченко С.П. Комунікативні засади інтеграційних процесів у сучасному суспільстві : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. філос. наук. Донецьк, 2015. 16 с.
3. Бебик В. Інформаційно-комунікаційний менеджмент у глобальному суспільстві: психологія, технології, техніка паблік рилейшнз. Київ: 2005. с.440.
4. Бізнес-сторінка мережі магазинів «Двероцентр» у соцмережі Facebook. URL:https://www.facebook.com/DveroCentrTe/?locale=uk_UA
5. Брич В.Я., Корман М. М. Креативний менеджмент : підручник. Тернопіл. нац. екон. ун-т. Тернопіль : ТНЕУ, 2018. 219 с.
6. Великий тлумачний словник сучасної української мови : 250000 / уклад. та голов. ред. В. Т. Бусел. Київ; Ірпінь: Перун, 2005. VIII, 1728 с
7. Войнаренко С.М. Комунікативна політика підприємств в сучасних умовах. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2011. № 6, Т. 2. С. 51–54.
8. Вороніна А.В. Менеджмент: навч. посіб. Дніпров. держ. техн. ун-т (ДДТУ). Кам'янське: ДДТУ, 2019. 352 с.
9. Герасименко Ю.В. Ідентифікація стейкхолдерів підприємств та оцінка їхнього впливу: теоретичний аспект. *Вісник ЖДТУ*. 2019. № 1 (87). С. 9–16
10. Горовий В. Соціальні інформаційні комунікації, їх наповнення і ресурс. НАН України, Нац. б-ка України ім. В. І. Вернадського; наук. ред. Л. А. Дубровіна. К. 2010. 360 с.
11. Гриньова В.М., Коюда В.О. Тлумачний словник економічних термінів. Харків: Гриф, 2001. 184 с.
12. Грушева А.А., Вітренко Л. О. Менеджмент: навч. посіб. Ун-т держ. фіск. служби України. Ірпінь: УДФСУ, 2020. 308 с.
13. Гудзь О.Є. Модернізація інформаційного забезпечення корпоративного управління на основі сучасних цифрових технологій. *Економіка. Менеджмент*.

Бізнес. №3 (25), 2018. С. 4-12.

14. Денисенко М.П., Колос І.В. Інформаційне забезпечення ефективного управління підприємством. URL: [/Kolos-2006-2.pdf](#)

15. Джеймс, Лалл. Мас-медіа, комунікація, культура. Глобальний підхід. К.: “Вид-во “К.І.С”, 2002. 197 с.

16. Квіт С. Масові комунікації: Підручник. К.: Вид. Дім «Києво- Могиллянська академія». 2008. 206 с.

17. Колосок В.М., Лазаревська Ю.А. Розвиток цифрових комунікацій в сучасному менеджменті організацій. Зб. наук. пр. Університетська наука: в 4 т. ДВНЗ «ПДТУ». Маріуполь, 2020. Т. 3. С. 190–195.

18. Концептуальні засади менеджменту в інформаційній економіці : монографія заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Т. І. Лепейко. Харків: Вид-во ХНЕУ, 2010. 252 с.

19. Котис Н., Мацик В. Інноваційні підходи до організації комунікацій на ринку медичних послуг. *Інноваційна економіка*. 2022. №1 (90). С. 67-73. URL: <http://inneco.org/index.php/innecoou/article/view/890/969>

20. Котис Н.В., Нитка О.М. Комунікаційний супровід стратегічного планування діяльності закладу охорони здоров'я. *Інноваційна економіка*. 2023. № 2. С. 64-70 URL: <http://inneco.org/index.php/innecoou/article/view/1059/1154>

21. Кравченко О. Стейкхолдери як агенти зовнішніх та внутрішніх комунікацій в організаціях сфери масового спорту та спорту для всіх. *Молода спортивна наука України*. 2014. Т. 4. С. 47–52.

22. Лагута Я.М. Стейкхолдерський підхід в корпоративній соціальній відповідальності компанії. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2017. № 1. С. 130–133.

23. Любченко Н.Л. Система комунікаційного менеджменту підприємства. *Інноваційна економіка*. 2013. № 10. С. 40-45.

24. Магалецький А.В. Комунікаційна політика як ефективний інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємств готельного господарства URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/index.php?operation=1&iid=391>.

25.Мирошниченко Ю.О., Бондар А.В. Модель взаємодії стейкхолдерів у реальному секторі економіки України в контексті КСВ. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2018. № 5(16). С. 71–74.

26.Мошек Г.Є. Менеджмент організації. Теорія та практика : навч. посіб. / Г.Є. Мошек, В.Л. Федоренко, А.С. Соломко ; за заг. ред. Мошека Г.Є. ; Нац. акад. держ. упр. при Президентові України, Н.-д. центр судової експертизи з питань інтелектуал. власності. Київ : Ліра-К, 2020. 419 с

27.Новий тлумачний словник української мови [2-ге вид., виправ. ; у 3-х т.] / уклад.: В.В. Яременко, А.М. Сліпушко. Т. 1 : А-К. К. : Аконіт, 2008. 926 с

28.Павленко І.Г. Комунікаційна політика як елемент системи маркетингу підприємства у процесах сучасного комунікаційного суспільства. *Академічний огляд*. 2013. № 1 (38). С. 109–113.

29.Пальчинська М. В.Комунікативна взаємодія в умовах сучасної соціокультурної ситуації. *Наукове пізнання: методологія та технологія : наук. журнал*. 2017. № 1. С. 87-94.

30.Підлатюк І. Комунікативна взаємодія організації зі стейкхолдерами: сутність, проблеми та їх вирішення. Збірник Х Ювілейної науково-практичної конференції студентів та молодих вчених з міжнародною участю «Актуальні проблеми економіки, підприємництва та управління на сучасному етапі». Тернопіль, ЗУНУ, 2025. С.

31.Підлатюк І. Роль комунікацій в досягненні організаційних цілей. Збірник науково-практичної конференції «Інноваційні технології в менеджменті та публічному управлінні. Тернопіль, ЗУНУ, 2025. С.

32.Поцулко О.А. Науково-методичні аспекти управління комунікаціями. Дослідження проблем гуманітарних наук : збірник наукових праць. Київ : КНУТД, 2019. С. 77-90.

33.Почепцов Г.Г. Соціальні комунікації і нові комунікативні технології. *Комунікація*. 2010. № 1. С. 19-26.

34.Романенко Є. Комунікація як необхідна складова розвитку сучасного суспільства. *Демократичне врядування: науковий вісник*. 2012. Вип. 9. С. 56-62

- 35.Слюсарєва Л.А., Костіна О.М. Удосконалення комунікаційної політики підприємства URL: http://economyandsociety.in.ua/journal/16_ukr/74.pdf.
- 36.Смачило В.В., Колмакова О.М., Коломієць Ю.В. Процедура аналізу стейкхолдерів підприємства. *Економіка та суспільство*. 2017. № 12 URL: <http://economyandsociety.in.ua/journal-12/19-stati-12/1334-smachilo-v-v-kolmakova-o-m-kolomiets-yu-v>.
- 37.Смачило В.В., Халіна В.Ю., Васильєва Т.С. Соціальна відповідальність бізнесу крізь призму комунікацій зі стейкхолдерами. *Ефективна економіка*. 2018. № 9 URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6538>.
- 38.Стахурська С.А., Ткачук С. В. Сучасна система комунікацій підприємства як чинник успішної діяльності на ринку. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2015. № 12. С. 112-115.
- 39.Харчук Д.Л., Клімова І.О. Комунікаційна політика як складова комплексу маркетингу підприємства. URL: <http://eprints.zu.edu.ua/24990/1/Kharchuk.PDF>.
- 40.Холод О.М. Комунікаційні технології підручник. Центр учбової літератури, 2013. 212 с.
- 41.Шкільняк М.М., Овсянюк-Бердадіна О.Ф., Крисько Ж.Л., Демків І.О. Менеджмент: навчальний посібник. Тернопіль: Крок, 2017. 252 с.
- 42.Freeman E. Strategic Management: A stakeholder approach. Boston : Pitman, 1984. 266 p. URL: <http://bookre.org/reader?file=1164948&pg=6>.
- 43.Frooman J. Stakeholder Influence Strategies. *The Academy of Management Review*. 1999. Vol. 24. No. 2 (Apr.). P. 191–205.
- 44.Knobel, M., & Reisberg, L. Effective Communication: The 4th Mission of Universities – a 21st Century Challenge. UC Berkeley: Center for Studies in Higher Education. 2022. URL: <https://escholarship.org/uc/item/0h26647z>
- 45.What is Organizational and Business Management? How Do I Manage? URL: <https://managementhelp.org/management/index.htm>