

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет
Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

ГАБРУК Володимир Олександрович

КОМУНІКАЦІЙНІ ПРОЦЕСИ В УПРАВЛІННІ ОРГАНІЗАЦІЄЮ ТА ЇХ ВДОСКОНАЛЕННЯ

спеціальність 073 «Менеджмент»
освітньо-професійна програма – Менеджмент

Кваліфікаційна робота

Виконав студент групи
МЕНз-41
Володимир ГАБРУК

Науковий керівник:
к.е.н., доцент Л.І. Заставнюк

Кваліфікаційну роботу
допущено до захисту

«___»_____20__р.

Завідувач кафедри

_____ М.М. Шкільник
підпис

ТЕРНОПІЛЬ – 2025

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ОРГАНІЗАЦІЇ КОМУНІКАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ В УПРАВЛІННІ ОРГАНІЗАЦІЄЮ.....	5
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЇ КОМУНІКАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ТОВ «ЕПІЦЕНТР К».....	14
2.1. Організаційні передумови функціонування системи комунікацій у ТОВ «Епіцентр К».....	14
2.2. Аналіз стану організації комунікаційних процесів в системі управління ТОВ «Епіцентр К».....	21
РОЗДІЛ 3. АКТУАЛЬНІ НАПРЯМИ ОПТИМІЗАЦІЇ КОМУНІКАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ТОВ «ЕПІЦЕНТР К».....	27
ВИСНОВКИ.....	33
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	35

ВСТУП

Актуальність проблеми. Комунікаційні процеси є основою функціонування будь-якої організації, оскільки забезпечують обмін інформацією, координацію дій, прийняття управлінських рішень, мотивацію персоналу та формування організаційної культури. В умовах постійних змін, невизначеності зовнішнього середовища та високої конкуренції саме налагоджені внутрішні й зовнішні комунікації забезпечують оперативність, злагодженість та результативність управлінських рішень.

Аналіз останніх досліджень та наукових праць. Серед науковців, які зробили вагомий внесок у розвиток теоретико-методичних засад управлінських комунікацій, слід зазначити таких дослідників, як Гарматюк О.О., Любченко Н.Л., Осовська Г.В., Прус Л.Р., Поляруш О.В., Самойленко В.В., Стаднік В.В., Шкільняк М.М. і інші. Їхні наукові напрацювання стали основою для подальшого аналізу, узагальнення та розроблення практичних рекомендацій щодо вдосконалення комунікаційних процесів у системі управління організації.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретико-методичних основ комунікаційних процесів в управлінні організацією та обґрунтування концептуальних аспектів щодо їх вдосконалення.

Завданнями дослідження є:

- дослідити теоретичні аспекти організації комунікаційних процесів в управлінні організацією;
- привести організаційні передумови функціонування системи комунікацій у ТОВ «Епіцентр К»;
- здійснити аналіз стану організації комунікаційних процесів в системі управління ТОВ «Епіцентр К»;
- розробити актуальні напрями оптимізації комунікаційних процесів у системі управління ТОВ «Епіцентр К».

Об'єктом дослідження є організація комунікаційних процесів в управлінні ТОВ «Епіцентр К».

Предметом дослідження є теоретико-методичні засади та прикладні аспекти організації комунікаційних процесів в управлінні організацією.

Методи дослідження. У процесі виконання дослідження було застосовано широкий спектр загальнонаукових і спеціалізованих методів аналізу, що дозволило комплексно охопити досліджувану проблематику.

Практична значимість отриманих результатів дослідження полягає в тому, що окремі методичні підходи та теоретичні положення щодо організації комунікаційних процесів в управлінні організацією, запропоновані в роботі, доведено до рівня конкретних практичних рекомендацій. Зокрема, запропоновано напрями вдосконалення комунікаційних процесів у діяльності ТОВ «Епіцентр К».

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ОРГАНІЗАЦІЇ КОМУНІКАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ В УПРАВЛІННІ ОРГАНІЗАЦІЄЮ

Комунікаційні процеси в управлінні - це процес передавання та обміну інформацією між учасниками організаційної діяльності з метою досягнення спільного результату. Управлінські комунікації є інструментом координації, мотивації, контролю та планування. Вони дозволяють формувати єдине інформаційне середовище в організації та зменшити ймовірність виникнення конфліктів і помилок у виконанні завдань.

Комунікаційні процеси є складовою частиною сучасної системи управління підприємством, забезпечуючи її цілісність і функціональну ефективність. Сутність комунікаційних процесів полягає в систематичному передаванні, обміні та інтерпретації інформації між структурними підрозділами, рівнями управління та окремими працівниками організації з метою досягнення визначених стратегічних та оперативних завдань. Рівень ефективності комунікацій значною мірою визначає результативність управлінських рішень і впливає на загальну конкурентоспроможність підприємства [30].

Згідно з дослідженнями, до 80% робочого часу менеджери витрачають саме на комунікацію. Це підтверджує, що якість управлінської діяльності безпосередньо залежить від якості комунікаційних процесів. Ефективна система комунікації сприяє координації дій, уніфікації управлінських рішень, зниженню ймовірності організаційних конфліктів та покращенню загального рівня продуктивності праці. У зв'язку з цим вдосконалення комунікаційних процесів повинно розглядатися як пріоритетний напрям в системі стратегічного розвитку підприємства.

У науковій літературі комунікаційний процес розглядається як складна система взаємодії, спрямована на передавання інформації між суб'єктами управління із дотриманням принципів зворотного зв'язку та досягненням

спільних цілей функціонування підприємства. Згідно з позицією провідних науковців, комунікація є не лише каналом передавання даних, а й засобом формування управлінського впливу та координації дій в межах організаційної структури [26].

З метою систематизації наукових підходів до визначення сутності комунікаційного процесу, у таблиці 1.1 представлено узагальнення поглядів провідних дослідників у цій сфері, з акцентом на їхні інтерпретації ключового поняття та акцентами у відповідних концепціях.

Таблиця 1.1.

Підходи до визначення поняття «комунікація»

Автор	Трактування поняття «комунікація»
<u>Мільнер Б. З.</u>	Комунікаційний процес – це процес, за допомогою якого керівники розвивають систему надання інформації, передачі відомостей великій кількості людей у середині організації та окремим індивідуумам та інститутам за її межами.
Кузьмін О. Е.	Комунікаційний процес – зв'язок між працівниками, підрозділами, організаціями тощо.
Хміль Ф. І.	Комунікаційний процес – це обмін інформацією, у результаті якого керівник отримує інформацію, необхідну для прийняття ефективних рішень, і доводить її до відома співробітників.
<u>Лейхіфф Дж. Л.</u> , <u>Пенроуз Дж. М.</u>	Комунікаційний процес – це засіб співробітництва, взаємодії, забезпечення досягнення цілей працівників, організації та суспільства через те, що сучасний бізнес становить складне виробництво, колективний характер праці, використання значних ресурсів.
<u>Лассуелл Х.</u>	Комунікаційний процес – це взаємодія людей, спрямована на спільне утворення знань.
<u>Вател П.</u>	Комунікаційний процес – це процес спілкування між людьми, який включає передачу повідомлення.
<u>Копперс К.</u>	Комунікаційний процес – це взаємодія між людьми з метою обміну інформацією.

Примітка. Сформовано автором на основі проведених досліджень та [6, 8, 14].

Німецький соціолог Н. Луман у своїх працях «визначає «комунікаційний процес» як результат інтеграції трьох ключових складових: інформаційного

компонента, форми повідомлення та його адекватного сприйняття реципієнтом. Такий підхід підкреслює системну природу комунікації, яка, згідно з його концепцією, виступає основою для формування ефективного управлінського рішення [3]. У свою чергу, Т. Парсонс трактує комунікацію як механізм передавання інформації між базовими структурними елементами системи управління. де комунікаційна взаємодія не лише забезпечує функціональний зв'язок між підсистемами, а й відіграє ключову роль у формуванні соціального механізму управління [3]. Вагомий внесок у дослідження комунікаційних процесів зробив і Є.В. Ключев, який розглядає їх як сукупність усних і письмових форм взаємодії між кількома учасниками системи менеджменту підприємства. Такий підхід дозволяє розширити розуміння комунікації не лише як передавання інформації, а як цілісного процесу формування управлінських відносин» [3].

Ефективне функціонування організації значною мірою залежить від здатності своєчасно передавати, обробляти та інтегрувати управлінську інформацію із застосуванням сучасних методів і технологічних засобів. У зв'язку з цим важливою є розробка та впровадження структурованої системи комунікацій, яка враховує різноманіття форм і каналів взаємодії. На рис. 1.1 представлено узагальнену класифікацію комунікаційних процесів, яка дозволяє комплексно оцінити особливості та специфіку різних типів комунікацій, виходячи з таких критеріїв, як часовий горизонт, напрям взаємодії, ступінь формалізації, характер зв'язку та інші релевантні ознаки [4].

1. За часовим горизонтом комунікації поділяються на поточні (регулярні, планові, що забезпечують рутинну діяльність підприємства) та екстрені (оперативні комунікації, які застосовуються в кризових або нестандартних ситуаціях).

2. За відношенням до меж підприємства виділяють внутрішні комунікації, що охоплюють взаємодію між працівниками, підрозділами та керівництвом, та зовнішні, які встановлюють інформаційні зв'язки з контрагентами, клієнтами, партнерами та державними органами.

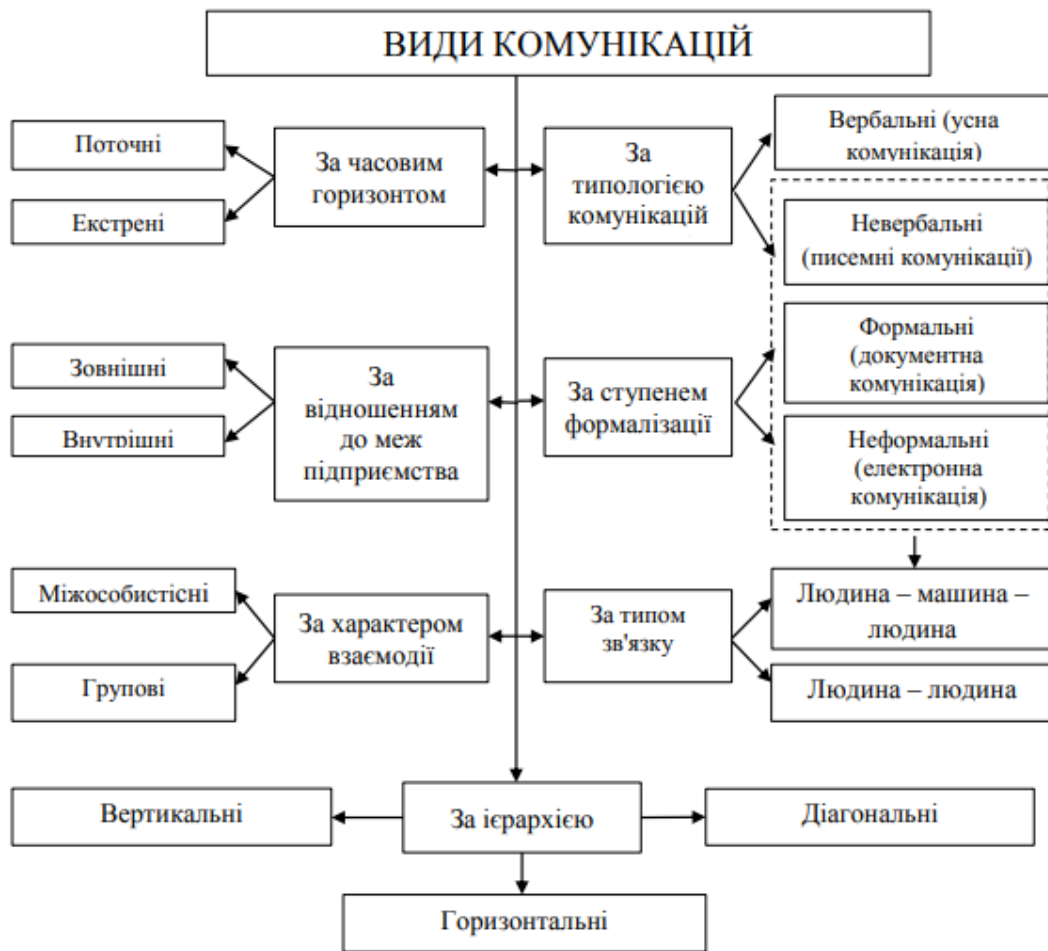


Рис. 1.1. Класифікація комунікаційних процесів у системі менеджменту підприємства

Примітка. Сформовано автором на основі проведених досліджень та [26].

3. За характером взаємодії розрізняють міжособистісні комунікації (індивідуальні контакти між працівниками) та групові (обмін інформацією в межах колективу або між колективами).

4. За ієрархією комунікації поділяються на вертикальні (здійснюються між керівниками та підлеглими), горизонтальні (між працівниками одного рівня або підрозділами) та діагональні (між працівниками різних рівнів і підрозділів, які не перебувають у прямому підпорядкуванні).

5. За типом зв'язку розрізняють комунікації людина - людина та людина - машина - людина, що відображає роль цифрових і технічних засобів у процесах передавання інформації.

6. За ступенем формалізації виділяють формальні комунікації (які здійснюються відповідно до встановлених процедур, зазвичай у письмовій або документальній формі) та неформальні (електронна або неформальна усна комунікація, що виникає спонтанно та не завжди піддається контролю).

7. За типологією комунікацій класифікація охоплює вербальні (усна мова) та невербальні (письмова, документальна або електронна форма), що враховує засоби подання інформації.

Таким чином, наведена класифікація комунікаційних процесів дозволяє забезпечити цілісне розуміння механізмів обміну інформацією в межах управлінської системи організації, а також сприяє вибору найбільш ефективних форм комунікації залежно від ситуації, цілей та рівня управління.

Комунікаційний процес у системі управління організацією передбачає наявність кількох ключових складових, що забезпечують ефективний обмін інформацією між учасниками взаємодії.

По-перше, обов'язковою умовою є наявність щонайменше двох суб'єктів комунікації - відправника, який ініціює інформаційне повідомлення, та одержувача, якому воно адресоване. Відправник - ініціатор комунікації, який формує зміст інформації відповідно до мети повідомлення та здійснює її відбір, враховуючи потреби одержувача та контекст спілкування. Одержувач - особа або група осіб, які приймають повідомлення. Їх завданням є декодувати отриману інформацію та інтерпретувати її відповідно до контексту.

По-друге, процес передбачає наявність самого повідомлення, яке виступає носієм інформації. Повідомлення - закодована інформація, яка передається відправником одержувачу через обраний канал зв'язку. Важливо, щоб передача відбувалась чітко та без викривлень. Ідея - суть повідомлення, що підлягає кодуванню. На цьому етапі відправник кодує інформацію, тобто перетворює її у форму, зрозумілу для передачі, та обирає найбільш ефективний канал комунікації (усний, письмовий, електронний тощо).

По-третє, для передачі інформації використовується канал комунікації - матеріальний або цифровий засіб, що забезпечує переміщення повідомлення від

відправника до адресата (наприклад, електронна пошта, усне мовлення, друковані документи тощо).

Невід’ємним компонентом комунікаційного процесу є зворотний зв’язок-завершальний етап комунікації, який дає змогу відправнику пересвідчитись у правильному розумінні надісланого повідомлення. Наявність зворотного зв’язку дозволяє скоригувати подальшу взаємодію, зменшити ризик непорозумінь і підвищити ефективність управлінських рішень. Рис. 1.2 ілюструє послідовну модель комунікаційного процесу, яка складається з основних етапів взаємодії між учасниками обміну інформацією в організації.

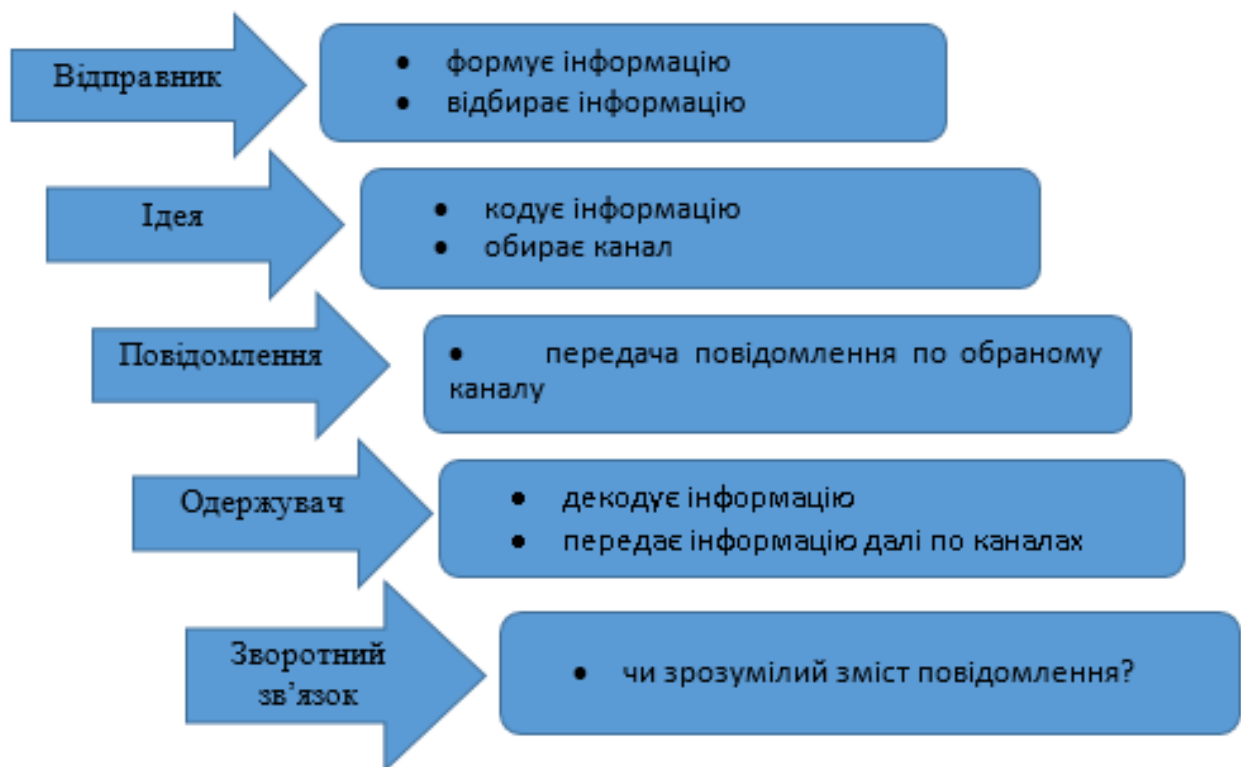


Рис. 1.2. Структурні елементи комунікаційного процесу

Примітка. Сформовано автором на основі проведених досліджень

Таким чином, представлена схема відображає логіку побудови ефективного комунікаційного процесу, який є ключовим для узгодження дій у межах системи управління організацією.

Основними функціональними складовими комунікативного процесу в системі управління сучасних організаціях є:

1. Інформаційна функція. Комунікаційний процес виконує роль каналу передачі інформації, через обмін повідомленнями, ідеями, управлінськими рішеннями, інструкціями між усіма суб'єктами організаційної діяльності. Такий обмін може мати прикладний характер (наприклад, для вирішення виробничого завдання), або виконувати роль підтримки міжособистісних і професійних контактів у колективі.

2. Соціальна функція. Передбачає формування, підтримання та розвиток соціальних зв'язків між учасниками комунікаційного процесу, а також адаптацію індивідів до норм і цінностей організаційного середовища. Вона сприяє становленню культури спілкування в колективі та інтеграції працівників у соціум організації.

3. Експресивна функція. Спрямована на передачу емоційного стану, настроїв, особистісного ставлення до змісту повідомлення або його адресата. Через вираження емоцій, інтонацій, невербальних сигналів учасники взаємодії краще розуміють мотивацію та реакції одне одного.

4. Прагматична функція. Забезпечує можливість впливу на поведінку адресата з метою координування спільної діяльності, досягнення узгодженості дій та реалізації поставлених цілей. Ця функція також передбачає управління увагою, пріоритетами та ресурсами працівників.

5. Інтерпретативна функція. Полягає в процесі осмислення отриманої інформації, аналізу смислового наповнення повідомлень, а також у спробах зрозуміти мотивацію, позиції та емоційні стани співрозмовника. Ця функція є важливою передумовою для уникнення конфліктів і формування ефективного зворотного зв'язку.

У межах організаційної діяльності всі зазначені функції реалізуються у комплексі та взаємодії, що зумовлює цілісність і результативність комунікаційного процесу. Поетапне залучення кожного елементу комунікації сприяє побудові злагодженого управлінського механізму. Типову схему реалізації комунікативного процесу у сучасних організаціях подано на рис. 1.3.

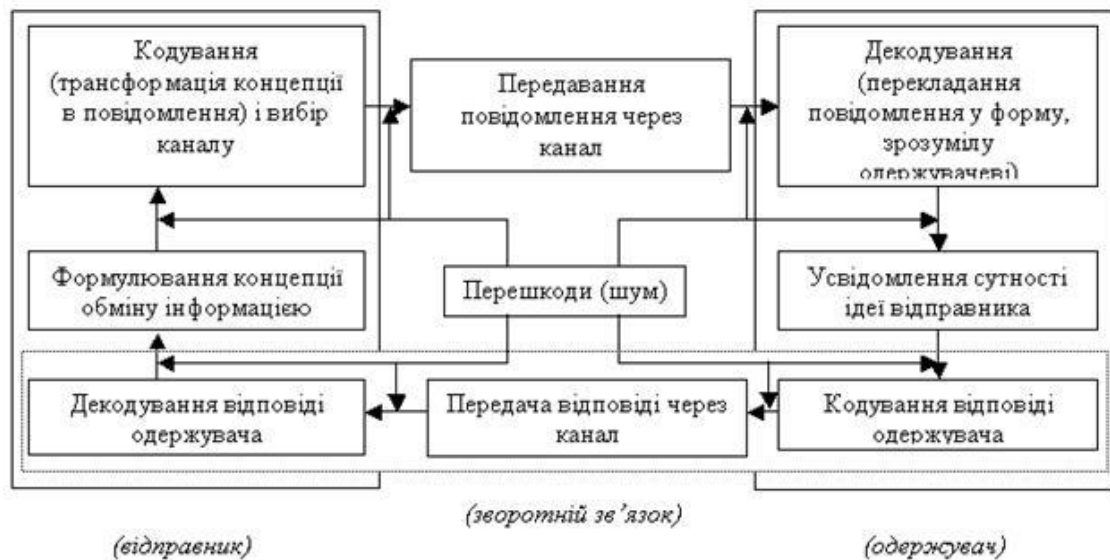


Рис. 1.3. Типова модель комунікаційного процесу в організації

Примітка. Сформовано автором на основі проведених досліджень.

Рис. 1.3 ілюструє розгорнуту модель комунікаційного процесу в системі управління, яка враховує як пряму передачу інформації від відправника до одержувача, так і зворотний зв'язок, що є ключовим для ефективної взаємодії.

У даній моделі комунікація представлена як поетапна система, що включає низку взаємозалежних стадій: формулювання концепції обміну інформацією - початковий етап, на якому відправник формує ідею або зміст, який підлягає переданню. Кодування повідомлення - перетворення ідеї у форму, доступну для передавання (усне мовлення, текст, візуальні образи тощо) та вибір відповідного каналу комунікації. Передача повідомлення через канал - передавання закодованої інформації до одержувача за допомогою обраного засобу комунікації. Декодування повідомлення - процес «розшифрування» інформації одержувачем, тобто переведення її у зрозумілу форму. Усвідомлення сутності ідеї відправника - момент, коли одержувач сприймає зміст повідомлення, його значення та інтенцію. Кодування відповіді одержувача - формування зворотного повідомлення, яке демонструє реакцію на отриману інформацію. Передача відповіді через канал - доставка зворотного повідомлення від одержувача до початкового відправника. Декодування

відповіді - інтерпретація відправником реакції, що забезпечує повноцінний зворотний зв'язок. Окремим блоком у схемі виділено перешкоди (шуми) - фактори, які можуть впливати на якість сприйняття або передачі повідомлення. Це можуть бути фізичні (технічні несправності, фоновий шум), психологічні (неуважність, емоційний стан), або семантичні бар'єри (незрозумілі терміни, культурні відмінності). Представлена модель демонструє комунікаційний процес як циклічну, двосторонню взаємодію, де кожен учасник виконує як роль відправника, так і одержувача. Це дозволяє ефективно ухвалювати управлінські рішення, оперативно реагувати на зміни в організаційному середовищі та мінімізувати ризики непорозумінь [35].

Таким чином, комунікаційні процеси відіграють важливу роль у системі управління організацією, оскільки забезпечують ефективний обмін інформацією між усіма її структурними підрозділами та учасниками. Саме через комунікацію реалізується координація управлінських дій, узгоджуються завдання, формуються спільні цілі та визначаються шляхи їх досягнення. Теоретичні аспекти організації комунікаційних процесів охоплюють вивчення структури комунікаційного акту, основних етапів обміну інформацією (від кодування до зворотного зв'язку), класифікацію видів комунікацій залежно від форми, типу зв'язку, напрямку передачі інформації та ступеня формалізації.

Важливим є також розуміння функціонального призначення комунікаційного процесу, який виконує не лише інформаційну, а й соціальну, емоційну та управлінську функції. Сучасні тенденції розвитку організацій в умовах цифровізації вимагають впровадження новітніх інформаційно-комунікаційних технологій, що підвищують швидкість, точність і надійність передачі управлінських повідомлень. Таким чином, ефективна організація комунікаційних процесів є необхідною умовою успішного функціонування підприємства та досягнення стратегічних цілей управління.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЇ КОМУНІКАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»

2.1. Організаційні передумови функціонування системи комунікацій у ТОВ «Епіцентр К»

У сучасних умовах конкурентного ринку ефективність управління підприємством значною мірою залежить від якості організації внутрішніх і зовнішніх комунікацій. Комунікаційні процеси виступають одним із ключових елементів менеджменту, що забезпечують своєчасну передачу інформації, координацію дій між структурними підрозділами та прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Саме тому аналіз організаційних передумов функціонування системи комунікацій на підприємстві є важливою складовою загального дослідження його управлінської діяльності.

ТОВ «Епіцентр К» - один із найбільших національних ритейлерів у сфері роздрібної торгівлі, який характеризується складною організаційною структурою та широкою географією присутності на ринку. У зв'язку з масштабністю діяльності компанії та великою кількістю персоналу, особливого значення набуває забезпечення ефективної взаємодії між усіма ланками управління. Комунікаційна система підприємства повинна бути гнучкою, технологічно забезпеченою та орієнтованою на досягнення стратегічних цілей.

Вивчення організаційних передумов функціонування комунікаційної системи ТОВ «Епіцентр К» дозволяє визначити чинники, що впливають на ефективність комунікацій, виявити наявні проблеми та обґрунтувати напрями їх удосконалення в контексті сучасних вимог до управління підприємством.

Гіпермаркет «Епіцентр К» у місті Тернопіль здійснює свою господарську діяльність відповідно до чинного законодавства України, зокрема на основі положень Цивільного кодексу України, Господарського кодексу України, Закону України «Про товариства з обмеженою та додатковою

відповідальністю», нормативно-правових актів Кабінету Міністрів України, а також відповідних державних стандартів, які регулюють порядок ведення підприємницької діяльності [34].

Окрім загальнодержавних нормативно-правових документів, діяльність підприємства регламентується внутрішніми локальними актами, до яких належать: статут товариства з обмеженою відповідальністю «Епіцентр К», що є основоположним документом, який визначає правовий статус підприємства, його організаційну структуру, мету діяльності, функціональні завдання, умови формування і використання статутного капіталу, а також механізми управління та відповідальність сторін; регламентуючі положення щодо функціонування структурних підрозділів, які встановлюють повноваження, завдання і функціональні обов'язки керівників та працівників окремих відділів. Такі положення визначають принципи внутрішньої взаємодії між підрозділами та забезпечують чітке розмежування відповідальності; штатний розпис, який формалізує кількісно-якісний склад працівників за кожною посадою, відображає внутрішню організаційну структуру та є підґрунтям для розрахунку фонду оплати праці; посадові інструкції, які деталізують посадові обов'язки, права і відповідальність працівників відповідно до займаної посади, забезпечуючи дотримання трудової дисципліни та ефективність виконання професійних функцій [34].

Гіпермаркет у місті Тернопіль є структурним підрозділом товариства з обмеженою відповідальністю «Епіцентр К». Організаційно-правова форма - ТОВ. Місією підприємства є надання споживачам широкого асортименту товарів для будівництва, ремонту, облаштування житла та саду за конкурентними цінами, створення комфортних умов для здійснення покупок, забезпечення високого рівня сервісу, орієнтованого на задоволення потреб клієнтів.

Основними орієнтирами стратегічного розвитку досліджуваного підприємства є: нарощування обсягів товарообігу та залучення нових споживачів; оптимізація логістичних процесів для забезпечення ефективного

постачання та реалізації продукції; інтеграція сучасних інформаційних технологій в управлінські процеси та обслуговування клієнтів; формування та підтримка високого рівня споживчої лояльності шляхом впровадження програм заохочення та спеціальних пропозицій; підвищення професійної компетентності працівників та розвиток внутрішньої корпоративної культури.

Гіпермаркет «Епіцентр К» у місті Тернопіль функціонує у сфері оптово-роздрібної торгівлі широким асортиментом товарів, зокрема: будівельними та оздоблювальними матеріалами, товарами для ремонту й облаштування житла, меблями, побутовою технікою, садово-городнім інвентарем, декоративними рослинами та супутніми засобами догляду [34].

Структура гіпермаркету «Епіцентр-К» складається з торгових відділів та неторгових відділів (рис.2.1) [34].



Рис. 2.1 Торгові та неторгові відділи гіпермаркету «Епіцентр-К»

Примітка. Сформовано автором на основі проведених досліджень.

До основних напрямів діяльності закладу належать: реалізація продукції для будівництва та ремонту (зокрема, фарб, плитки, сантехнічного обладнання,

електроінструментів); продаж меблів, предметів інтер'єру та декору; забезпечення покупців інструментами й засобами для саду та городу; надання додаткових послуг, таких як доставка товарів, розкрій матеріалів, комплектування замовлень; участь у програмах маркетингу, акційного просування продукції та організації товарного кредитування.

На сьогоднішній день гіпермаркет демонструє стабільну динаміку зростання та активно розвивається. Постійно відбувається оновлення товарного асортименту, вдосконалюються методики взаємодії з клієнтами, запроваджуються інноваційні інструменти управління в галузі роздрібно́ї торгівлі. Завдяки ефективній реалізації маркетингової стратегії та чіткому орієнтиру на запити споживачів, підприємство утримує провідні позиції на регіональному ринку у сегменті будівельних матеріалів та товарів для дому.

Організаційні передумови функціонування системи комунікацій у ТОВ «Епіцентр К» значною мірою залежать від чітко вибудованої організаційної структури управління, яка забезпечує ефективну взаємодію між підрозділами та окремими працівниками. Для досягнення належного рівня комунікації необхідною умовою є раціональний розподіл обов'язків, визначення підпорядкованості та встановлення прозорих каналів інформаційного обміну в межах підприємства. Керівний склад ТОВ «Епіцентр К» (рис. 2.2.) [34].

- Голова товариства - Герєга Олександр Володимирович;
- Фінансовий директор товариства - Герєга Галина Федорівна;
- Заступник голови товариства - Суржик Тетяна Федорівна;
- Генеральний директор товариства - Михайлишин Петро Йосипович;
- Регіональний директор Західного регіону - Яковлєв Юрій Васильович;
- Регіональний директор Східного регіону - Артарі-Колумб Борис Юрійович;

Рис. 2.2. Керівний склад ТОВ «Епіцентр К»

Примітка. Сформовано автором на основі проведених досліджень.

Система управління ТОВ «Епіцентр К» має чітко виражену ієрархічну модель (рис. 2.3), що забезпечує вертикаль підпорядкованості та узгодженість управлінських рішень. Усі працівники підпорядковуються директору гіпермаркету, який здійснює безпосереднє оперативне керівництво. Найвищим органом управління ТОВ «Епіцентр К» є збори учасників, які здійснюють загальний контроль за діяльністю підприємства та приймають стратегічні рішення, зокрема щодо призначення генерального директора.



Рис. 2.3. Організаційна структура ТОВ «Епіцентр К»

Примітка. Сформовано автором на основі проведених досліджень.

До функціональних обов'язків генерального директора належать організація діяльності підприємства, укладання договорів, надання повноважень (доручень), відкриття банківських рахунків, видання розпорядчих документів (наказів), затвердження штатного розпису, а також прийом і звільнення працівників. Генеральний директор, у свою чергу, здійснює призначення директорів окремих гіпермаркетів, які відповідають за щоденне функціонування відповідного торгового об'єкта.

У випадку відсутності директора його обов'язки виконує комерційний директор, у підпорядкуванні якого перебувають ключові структурні підрозділи, такі як: відділ маркетингу, торгівлі, комплектації, тюнінгу, внутрішньої реклами, інформаційного супроводу, прийому товарів і доставки. Зокрема, у

структурі гіпермаркету «Епіцентр К» у м. Тернопіль діяльність відділу продажів координується відповідним керівником, якому підпорядковані завідувачі підрозділів. Кожен із цих керівників керує кількома секціями (в середньому від 3 до 4), що забезпечує спеціалізацію та ефективний контроль за торговими процесами.

Ефективне функціонування системи комунікацій передбачає наявність добре організованого внутрішнього середовища, в якому кожен структурний підрозділ та працівник володіє чіткими повноваженнями й розуміє свою роль у загальній системі управління. Таким чином, організаційна структура управління стає основою, на якій будується комунікаційна система підприємства.

Наявний кадровий потенціал ТОВ «Епіцентр К» у м. Тернопіль відіграє ключову роль у забезпеченні ефективності внутрішньо-організаційних комунікаційних процесів [27]. Станом на 01 грудня 2023 року у гіпермаркеті «Епіцентр К» у місті Тернопіль працювало 216 осіб, що свідчить про значний масштаб діяльності підприємства та необхідність налагодження ефективної внутрішньої комунікації для забезпечення узгодженості дій між усіма підрозділами, серед яких представлено широкий спектр посад: адміністративно-управлінський персонал, керівники структурних підрозділів, лінійні менеджери, фахівці з логістики, продажу, маркетингу, ІТ-супроводу, працівники складів, консультанти з продажу та інші спеціалісти (табл. 2.1.).

Кожна категорія працівників виконує важливу функцію у загальній системі обміну інформацією, що забезпечує злагоджену роботу всіх підрозділів. Зокрема, керівники відділів здійснюють трансляцію управлінських рішень від вищого менеджменту до виконавців, а також організовують зворотний зв'язок для контролю виконання завдань та виявлення проблемних питань. Спеціалісти з обслуговування клієнтів формують зовнішню комунікаційну лінію, забезпечуючи збирання та передавання інформації від споживачів до керівництва для оперативного реагування [27].

Таблиця 2.1

**Штатний розпис Гіпермаркету «Епіцентр К» у м. Тернопіль,
станом на 01.12.2024 р.**

№ з/п	Найменування посади	Класифікатор професій ДК 003:2010	Кількість штатних одиниць
1.	Директор	1210.1	1
2.	Заступник директора	1222.2	2
3.	Менеджер торгового залу	2419.2	6
4.	Завідувач відділу	1226.2	8
5.	Адміністратор касової зони	5230	4
6.	Продавець-консультант	5220	72
7.	Касир	5230	24
8.	Бухгалтер	2411.2	3
9.	Менеджер з логістики	2419.2	4
10.	Водій-експедитор	8322	6
11.	Завідувач складу	1226.2	3
12.	Комірник	9411	12
13.	Охоронець	5413	14
14.	Прибиральник службових приміщень	9132	8
15.	Вантажник	9333	49
16.	Всього:		216

Примітка. Сформовано автором на основі [43].

Наявність кваліфікованих, мотивованих та добре поінформованих працівників створює сприятливі умови для функціонування ефективної системи комунікацій, що базується на своєчасному, достовірному та чіткому обміні інформацією. Саме від злагодженої роботи персоналу залежить швидкість прийняття управлінських рішень, якість взаємодії між підрозділами, рівень клієнтського сервісу та загальна ефективність управлінського процесу на підприємстві.

2.2. Аналіз стану організації комунікаційних процесів в системі управління ТОВ «Епіцентр К»

У сучасних умовах конкуренції та динамічних змін на ринку наявність ефективних комунікаційних процесів в організації набуває особливого значення. Від злагодженості обміну інформацією між різними рівнями управління залежить швидкість прийняття рішень, якість обслуговування клієнтів, мотивація персоналу та загальна результативність діяльності. ТОВ «Епіцентр К» є яскравим прикладом великої торговельної структури, в якій важливу роль відіграють як вертикальні, так і горизонтальні канали комунікацій.

ТОВ «Епіцентр К» має ієрархічну організаційну структуру, в якій чітко розмежовані управлінські рівні, підпорядкованість та зони відповідальності. Ключову роль у системі управління відіграє директор гіпермаркету, якому підпорядковуються всі структурні підрозділи. Така структура сприяє централізованому прийняттю рішень і забезпечує упорядкований обмін інформацією [30].

Основні канали комунікації включають: внутрішню електронну пошту, корпоративну інформаційну систему, наради, оперативні повідомлення, інструктивні документи та звітність. Водночас у процесах комунікації активно задіяні працівники відділів продажу, логістики, маркетингу та сервісу. Це дозволяє забезпечити двосторонній зв'язок між керівництвом і персоналом, а також своєчасну реакцію на зовнішні виклики.

У ТОВ «Епіцентр К» організація комунікацій базується на принципах відкритості, оперативності та релевантності інформації. Основні переваги комунікаційної системи підприємства включають:

- наявність формалізованих процедур передачі інформації, що сприяє мінімізації ризику втрати або викривлення даних;
- функціонування системи зворотного зв'язку, яка дозволяє оперативно виявляти проблемні моменти у роботі персоналу;

- використання сучасних ІТ-технологій, зокрема внутрішніх CRM-систем, що оптимізують інформаційні потоки між підрозділами.

Водночас існують і певні недоліки, серед яких: перевантаження працівників великою кількістю інформаційних повідомлень, недостатня інтегрованість горизонтальних комунікацій між окремими секціями, а також брак регулярного аналізу ефективності інформаційної взаємодії.

Для створення іміджу організації та налагодження комунікаційної системи у Гіпермаркеті «Епіцентр К» використовуються інструменти комунікацій з різними групами, які представлені у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Інструменти комунікації керівництва Гіпермаркету «Епіцентр К»

Заінтересовані групи:	Зобов'язання Товариства:	Інструменти комунікації їх систематичність
<u>СПОЖИВАЧІ:</u>	- Якість продукції - Інновації - Відповідальне споживання - Доступ до інформації про продукцію, організацію	- веб-сайт - Соціальні медіа - Реклама - Дослідження (за потребою)
<u>МІСЦЕВІ ГРОМАДИ:</u> населення, громадські організації, фонди, об'єднання, асоціації	- Створення робочих місць і сплата податків - Захист довкілля - Соціальні та культурні проекти - Партнерство	- Зустрічі, пряма комунікація, проекти - веб-сайт, соціальні мережі - Соціальні медіа - ЗМІ
<u>ОРГАНИ ВЛАДИ ТА ЗМІ:</u> галузей і органи та організації, медіа	- Надання інформації про діяльність - Сплата податків - Дотримання законів - Вчасне виконання запитів	- Прес-релізи - Звітність (щорічно/щоквартально) - Соціальні медіа (щоденно)
<u>ПАРТНЕРИ ТА ФІНАНСОВІ УСТАНОВИ:</u> постачальники, дистриб'ютори, банки	- Чесна конкуренція - Прозорі закупівлі - Етична поведінка - Виконання угод і зобов'язань - Дотримання гарантій	- Офіційний веб-сайт - Робочі зустрічі, презентації - Галузеві виставки
<u>КОНКУРЕНТИ:</u> підприємства-виробники пакетно-перепродажної продукції	- Етична поведінка - Обмін практиками - Добросовісна конкуренція - Захист інтересів галузі	- Галузеві засідання - ЗМІ

Примітка. Узагальнено автором на основі [34].

Одним із ключових чинників ефективної комунікації є людський фактор. Персонал ТОВ «Епіцентр К» налічує понад 200 працівників, що включає менеджерів, консультантів, вантажників, логістів та інших спеціалістів. Кожна

категорія виконує свою роль у комунікаційній системі, забезпечуючи постійний обмін даними між підрозділами та сприяючи узгодженню дій усередині організації. Наявність чітких посадових інструкцій та корпоративної культури взаємоповаги є основою для створення сприятливого комунікативного середовища, що, своєю чергою, підвищує мотивацію працівників та знижує ризики виникнення конфліктних ситуацій.

Для комплексного оцінювання стану організації комунікаційних процесів у системі управління ТОВ «Епіцентр К» було здійснено SWOT-аналіз, результати якого подано в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Таблиця SWOT-аналізу ТОВ «Епіцентр К»

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Широкий асортимент товарів і послуг: "Епіцентр К" має значну кількість товарів для будівництва, ремонту та побутових потреб, що дозволяє привернути різні категорії клієнтів на зовнішньому ринку. 2. Досвід інтернаціоналізації: Компанія вже має досвід ведення бізнесу на зовнішніх ринках, що дозволить ефективно адаптуватися до нових умов та використовувати набуті знання і навички. 3. Сильна брендова репутація: "Епіцентр К" є відомим брендом в Україні, а це може допомогти залучити увагу і створити попит на продукцію компанії на міжнародному ринку.	1. Конкуренція на зовнішніх ринках: На міжнародних ринках "Епіцентр К" стикається зі значною конкуренцією з боку вже встановлених місцевих та глобальних брендів, що може ускладнити проникнення на нові ринки. 2. Вимоги стандартів і регуляторної політики: Ведення зовнішньоекономічної діяльності вимагає відповідності міжнародним стандартам та регуляторній політиці країн, що може бути складно для підприємства. Валютний ризик: Зміни курсів валют можуть впливати на прибутковість і фінансовий стан компанії під час зовнішньоекономічних операцій.
Можливості	Загрози
1. Розширення географії: "Епіцентр К" може розширити свою присутність на нові ринки та залучити нових клієнтів за межами України. 2. Партнерство з місцевими підприємствами: Співпраця з місцевими компаніями може допомогти "Епіцентр К" отримати місцевий досвід, знизити витрати на логістику та залучити нові можливості. 3. Використання технологій: Впровадження інноваційних технологій, таких як електронна комерція, може сприяти залученню і утриманню клієнтів на зовнішніх ринках.	1. Політичні та економічні ризики: Зміни в політичній ситуації або економічній стабільності країн, де працює "Епіцентр К", можуть вплинути на його бізнес і вимагати адаптації до нових умов. 2. Тарифні бар'єри: Введення високих митних тарифів або інших торговельних обмежень можуть ускладнити експорт і імпорт товарів "Епіцентр К". 3. Зміна споживчих звичок: Зміни в споживчих звичках та попиті на міжнародних ринках можуть впливати на продажі та популярність товарів компанії.

Примітка. Узагальнено автором на основі [34].

Даний інструмент дозволяє визначити сильні та слабкі сторони внутрішнього середовища підприємства, а також виявити потенційні можливості та загрози зовнішнього середовища, що можуть впливати на ефективність управління комунікаційними процесами.

Сильні сторони підприємства, зокрема наявність розгалуженої організаційної структури, впровадження сучасних засобів зв'язку та кваліфікований персонал, формують підґрунтя для ефективної внутрішньої та зовнішньої комунікації. Завдяки цьому забезпечується оперативність обміну інформацією між структурними підрозділами, що сприяє швидкому прийняттю управлінських рішень.

Водночас у структурі слабких сторін відзначаються окремі недоліки в горизонтальній комунікації, перевантаження каналів зв'язку, а також недостатнє використання цифрових технологій для автоматизації управлінських процесів. Ці чинники можуть ускладнювати координацію дій працівників та знижувати загальну продуктивність управлінської діяльності.

Аналіз зовнішніх можливостей демонструє перспективи вдосконалення комунікаційних процесів через впровадження CRM-систем, розвиток корпоративного порталу, розширення цифрових каналів зв'язку, а також застосування інструментів електронного документообігу. Все це сприятиме підвищенню прозорості управління та покращенню взаємодії з клієнтами.

Загрози включають швидку зміну технологій, ризики втрати інформаційної безпеки та високий рівень конкуренції, що вимагає постійного оновлення систем комунікацій та адаптації до нових умов ринку.

Таким чином, результати SWOT-аналізу дозволяють обґрунтовано визначити напрями вдосконалення системи управління комунікаційними процесами на підприємстві та забезпечити її адаптивність до динамічного зовнішнього середовища.

На основі проведених досліджень, констатуємо, що формування дієвої системи комунікацій на рівні підприємства передбачає реалізацію визначених пріоритетних напрямів діяльності, орієнтованих на досягнення стратегічних

цілей, що сприяють підвищенню ефективності функціонування комунікаційної інфраструктури сучасної організації (рис. 2.4.).



Рис. 2.4. Орієнтири забезпечення ефективності комунікаційної системи сучасного підприємства

Примітка. Сформовано автором на основі проведених досліджень.

Таким чином, ефективна комунікаційна система сучасного підприємства повинна формуватися на основі поєднання інформаційно-комунікаційних та управлінських технологій, що функціонують за підтримки відповідних ресурсів - фінансових, кадрових, а також організаційної структури. Такий підхід забезпечує результативний обмін інформацією як у межах підприємства, так і з зовнішніми стейкхолдерами, зокрема постачальниками, споживачами, державними установами, тощо. Завдяки налагодженій комунікаційній системі підприємство отримує змогу посилити свою конкурентну позицію як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках, підвищити якість управлінських

рішень та оперативність виконання виробничих функцій за рахунок швидкого та достовірного інформаційного обміну.

Таким чином, організація комунікаційних процесів у системі управління ТОВ «Епіцентр К» в м. Тернопіль має достатньо високий рівень функціональності. Завдяки впровадженню структурованих підходів до обміну інформацією, використанню сучасних інформаційних технологій та залученню персоналу до комунікативної взаємодії, підприємство забезпечує ефективну координацію управлінських дій. Проте подальше вдосконалення можливе за рахунок посилення горизонтальних зв'язків, автоматизації інформаційних потоків та періодичного моніторингу ефективності комунікаційної політики. Це дозволить не лише підтримувати стабільний рівень функціонування, а й зміцнювати конкурентні позиції на ринку.

РОЗДІЛ 3

АКТУАЛЬНІ НАПРЯМИ ОПТИМІЗАЦІЇ КОМУНІКАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»

Успішне функціонування сучасного підприємства значною мірою залежить від ефективності його комунікаційної системи. ТОВ «Епіцентр К» - велика національна компанія з широкою мережею філій, високою кількістю персоналу та масштабною клієнтською базою. За таких умов важливо забезпечити чітку, структуровану та динамічну систему комунікацій, яка дозволить оперативно приймати управлінські рішення, координувати діяльність підрозділів і підтримувати якісний рівень обслуговування клієнтів.

Аналіз організаційної структури ТОВ «Епіцентр К» свідчить про існування чітко визначеної ієрархії та відповідальності між управлінськими рівнями. Проте, незважаючи на налагоджені формальні канали зв'язку, існують певні недоліки, які знижують ефективність інформаційного обміну, зокрема: надмірна централізація управління; перевантаженість каналів передачі інформації; недостатній розвиток горизонтальних комунікацій між підрозділами; обмежене використання сучасних цифрових засобів комунікації; слабкий зворотний зв'язок від працівників до керівництва [34].

З метою усунення виявлених недоліків та підвищення ефективності системи управління ТОВ «Епіцентр К», доцільно впровадити такі напрями оптимізації комунікаційних процесів:

Інтеграція цифрових технологій. Використання корпоративних платформ для спілкування, відео-конференцій, документообігу (наприклад, Microsoft Teams, Bitrix24 або Google Workspace) дозволяє спростити комунікацію, зробити її більш доступною та оперативною.

Формалізація внутрішніх комунікаційних процедур. Запровадження уніфікованих форматів комунікацій, регламентів інформаційного обміну та внутрішніх стандартів сприяє зменшенню ризику інформаційних помилок і підвищує дисципліну в управлінських процесах.

Покращення зворотного зв'язку. Організація опитувань, скриньок довіри, регулярних зустрічей між керівництвом та персоналом сприяє виявленню проблем у роботі, зростанню довіри та підвищенню мотивації працівників.

Навчання персоналу. Проведення тренінгів і семінарів із ділової комунікації, міжособистісної взаємодії та використання цифрових інструментів покращить навички спілкування працівників і ефективність їхньої роботи в команді.

Децентралізація прийняття рішень. Надання більших повноважень локальним керівникам і підрозділам сприяє пришвидшенню ухвалення рішень і зменшує навантаження на центральні канали комунікації. Кожен суб'єкт комунікації виконує визначену роль у забезпеченні ефективного інформаційного обміну, що є ключовим для прийняття обґрунтованих рішень та координації дій у межах організаційної структури підприємства (рис. 3.1).

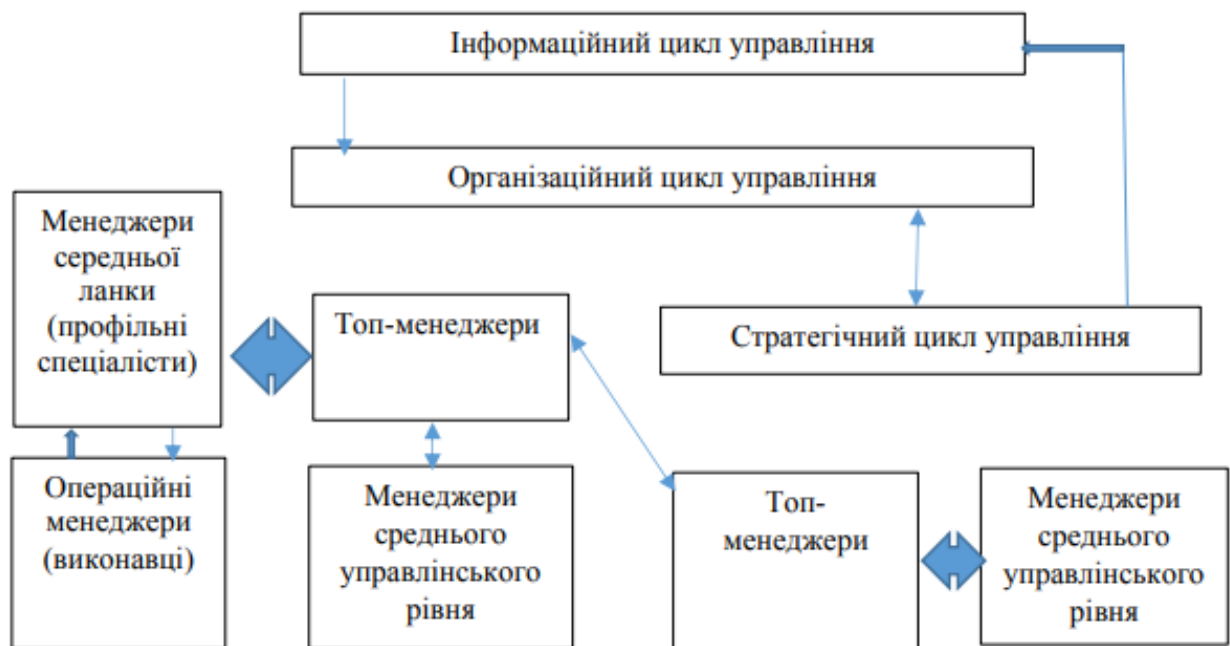


Рис. 3.1. Місце комунікаційної взаємодії в системі управління підприємством

Примітка. Сформовано автором на основі проведених досліджень.

В умовах сучасного динамічного середовища актуалізується потреба у комплексному використанні всіх доступних видів, форм, напрямів і методів комунікаційної взаємодії. Важливо не лише ефективно організовувати

внутрішні комунікаційні процеси, а й системно оптимізувати зовнішні комунікації, зокрема комунікацію з громадськістю, взаємодію зі стейкхолдерами, розбудову бренду, формування позитивного іміджу та репутації підприємства, співпрацю зі ЗМІ та створення ефективних стратегій просування товарів і послуг на ринку [35].

Для досягнення високої результативності управлінських процесів, керівники всіх рівнів повинні мати доступ до гнучкої та ефективної комунікаційної інфраструктури. Ефективність управлінського рішення значною мірою визначається здатністю організації інтегрувати аналітичні дані, сучасні технічні засоби комунікації та професійні компетенції учасників управлінського процесу.

У контексті формування комунікативної готовності керівника можна виокремити кілька ключових напрямів підготовки: розвиток соціально-психологічного та комунікативного потенціалу учасників взаємодії; розуміння керівника як активного учасника міжособистісної взаємодії та колективної діяльності; підвищення його психологічної культури та комунікативної компетентності; а також формування ефективного стилю комунікації на індивідуальному та груповому рівнях.

Комунікативна компетентність керівника передбачає не лише знання в галузі соціальної психології, а й уміння застосовувати їх у практичній управлінській діяльності, що сприяє покращенню внутрішньої комунікації, підвищенню ефективності роботи колективу та зміцненню зовнішніх зв'язків підприємства.

З метою підвищення ефективності комунікаційної взаємодії в ТОВ «Епіцентр К» запропоновано впровадження моделі оптимізації комунікаційних процесів (рис. 3.2).

Оптимізаційна модель комунікативної взаємодії являє собою цілісний стратегічний інструмент управління процесами обміну інформацією в межах організації з метою підвищення їх ефективності, узгодженості та результативності.



Рис. 3.2. Оптимізаційна модель комунікаційної взаємодії у
ТОВ «Епіцентр К»

Примітка. Сформовано автором на основі проведених досліджень.

Імплементація даної моделі забезпечує формування системної, послідовної та адаптивної комунікаційної політики, орієнтованої на підтримку внутрішньої координації та розвитку зовнішніх зв'язків організації.

Дана модель передбачає впровадження комплексного механізму управління комунікаціями на всіх рівнях організаційної структури. Йдеться про інтеграцію перевірених методів комунікаційного аналізу, планування, впровадження та контролю, які спрямовані на усунення комунікаційних бар'єрів, підвищення прозорості управлінських рішень та покращення зворотного зв'язку між суб'єктами взаємодії.

Ключовими компонентами оптимізаційної моделі комунікативної взаємодії є: діагностика - всебічне оцінювання поточного стану комунікаційних процесів в організації, виявлення недоліків, слабких місць та точок напруження в інформаційному обміні; аналітика - ідентифікація внутрішніх і зовнішніх факторів, що впливають на ефективність комунікацій та формування переліку можливостей для їх удосконалення; планування - розроблення оптимізаційної стратегії, визначення ключових цілей і завдань, вибір інструментів, технологій та методів, які сприятимуть якісному вдосконаленню комунікаційних каналів; реалізація - впровадження заходів, спрямованих на поліпшення комунікативної взаємодії, включаючи цифровізацію процесів, підвищення комунікативної культури працівників, налагодження внутрішніх і зовнішніх зв'язків; моніторинг і коригування - постійне відстеження ефективності впроваджених заходів, оцінювання їх результатів та внесення необхідних змін задля досягнення стабільного функціонування комунікаційної системи.

Таким чином, оптимізаційна модель комунікаційної взаємодії слугує фундаментом для формування результативного управлінського комунікаційного середовища, яке сприяє зміцненню внутрішньо-організаційної культури, зростанню ефективності діяльності та забезпечує сталий розвиток підприємства.

Отже, комунікаційні процеси є важливою складовою управлінської системи ТОВ «Епіцентр К». У сучасних умовах глобальної конкуренції та

цифрової трансформації підприємства потребують постійного вдосконалення внутрішніх та зовнішніх каналів комунікації. Запровадження зазначених напрямів оптимізації дозволить підвищити ефективність управління, забезпечити своєчасність обміну інформацією, покращити мотивацію працівників і зміцнити позиції підприємства на ринку.

ВИСНОВКИ

Комунікаційні процеси є ключовою складовою ефективного функціонування системи управління будь-якої організації. Саме завдяки якісній організації обміну інформацією забезпечується взаємодія між структурними підрозділами, координація дій персоналу, прийняття виважених управлінських рішень, формування сприятливого внутрішнього клімату та досягнення стратегічних цілей підприємства.

На основі теоретичного аналізу сутності, функцій та видів комунікацій встановлено, що комунікація в організації виконує інформаційну, координаційну, мотиваційну та контрольну функції. В умовах сучасного динамічного середовища особливої ваги набуває інтеграція новітніх інформаційних технологій у систему внутрішніх та зовнішніх комунікацій, що дозволяє підвищити швидкість і точність передачі інформації.

На прикладі діяльності ТОВ «Епіцентр К» проаналізовано поточний стан комунікаційних процесів, визначено сильні та слабкі сторони функціонування комунікаційної системи, а також окреслено напрями її удосконалення. Встановлено, що організаційна структура підприємства сприяє формуванню вертикальних і горизонтальних зв'язків, однак потребує подальшої оптимізації з метою підвищення гнучкості та оперативності в управлінні.

Наявний кадровий потенціал ТОВ «Епіцентр К» у м. Тернопіль відіграє ключову роль у забезпеченні ефективності внутрішньо-організаційних комунікаційних процесів. Станом на 01 грудня 2023 року у гіпермаркеті «Епіцентр К» у місті Тернопіль працювало 216 осіб, що свідчить про значний масштаб діяльності підприємства та необхідність налагодження ефективної внутрішньої комунікації для забезпечення узгодженості дій між усіма підрозділами, серед яких представлено широкий спектр посад: адміністративно-управлінський персонал, керівники структурних підрозділів, лінійні менеджери, фахівці з логістики, продажу, маркетингу, IT-супроводу, працівники складів, консультанти з продажу та інші спеціалісти

Запропоновано оптимізаційну модель комунікативної взаємодії, яка базується на системному підході, впровадженні цифрових інструментів комунікації, розвитку корпоративної культури та підвищенні комунікативної компетентності персоналу. Реалізація запропонованих заходів сприятиме формуванню ефективного інформаційного простору, посиленню внутрішньої згуртованості колективу та зростанню загальної результативності управлінських рішень.

Таким чином, вдосконалення комунікаційних процесів є необхідною умовою підвищення конкурентоспроможності організації, забезпечення її сталого розвитку та адаптації до змін у зовнішньому середовищі.