

ПОЛТАВСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТОРГІВЛІ
Навчально-науковий інститут заочно-дистанційного навчання
Форма навчання заочно-дистанційна
Кафедра менеджменту

Допускається до захисту

Завідувач кафедри менеджменту

(підпис, ініціали та прізвище)

д.е.н., проф. Шимановська-Діанич Л.М.

«____» грудня 2023 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему «УПРАВЛІННЯ ВНУТРІШНІМИ ТА ЗОВНІШНІМИ

КОМУНІКАЦІЯМИ ОРГАНІЗАЦІЇ»

(за матеріалами ТОВ «Епіцентр К» м. Мукачево)

**зі спеціальності 073 Менеджмент, освітньої програми «Менеджмент і
адміністрування», ступеня вищої освіти «магістр»**

Виконавець роботи Малець Степан Михайлович

Науковий керівник к.е.н., доцент Гусаковська Тетяна Олександрівна

Рецензент Довгань Діна Віталіївна

Полтава 2023

ЗАТВЕРДЖЕНО
Наказ Вищого навчального закладу
Укоопспілки «Полтавський університет
економіки і торгівлі»
08 липня 2015 року № 152-Н

Форма № П-4.03

ПОЛТАВСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТОРГІВЛІ
Навчально-науковий інститут заочно-дистанційного навчання
Кафедра менеджменту

Затверджую
Завідувач кафедри _____
(підпис, ініціали та прізвище)
д.е.н., проф. Шимановська-Діанич Л.М.
«1» вересня 2023 р.

ЗАВДАННЯ ТА КАЛЕНДАРНИЙ ГРАФІК
ВИКОНАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ
на тему «Управління внутрішніми та зовнішніми комунікаціями організації»
(за матеріалами ТОВ «Епіцентр К»)

Студентом спеціальності 073 «Менеджмент», освітньої програми
«Менеджмент і адміністрування» ступеня вищої освіти «магістр»
(шифр, назва)

Прізвище, ім'я, по батькові Малець Степан Михайлович

Затверджена наказом ректора № № 144-Н від «18» серпня 2023 р.

Зміст роботи	Термін виконання	Термін фактичного виконання
1. Підбір і вивчення літературних джерел, вибір теми, її обґрунтування	Серпень 2023 р.	Серпень 2023 р.
2. Складання і затвердження науковим керівником та зав. кафедри розгорнутого плану роботи. Видача завдання	Серпень 2023 р.	Серпень 2023 р.
3. Збір, вивчення і обробка інформації, необхідної для виконання роботи	Вересень 2023 р.	Вересень 2023 р.
4. Підготовка теоретичного (першого) розділу роботи	Вересень 2023 р.	Вересень 2023 р.
5. Подання 1-го розділу науковому керівнику	Вересень 2023 р.	Вересень 2023 р.
6. Написання аналітичного (другого) розділу	Жовтень 2023 р.	Жовтень 2023 р.
7. Подання 2-го розділу науковому керівнику	Жовтень 2023 р.	Жовтень 2023 р.
8. Розробка та обґрунтування пропозицій (третій розділ)	Грудень 2023 р.	Грудень 2023 р.

Зміст роботи	Термін виконання	Термін фактичного виконання
9. Подання 3-го розділу науковому керівнику	Грудень 2023 р.	Грудень 2023 р.
10. Подання роботи на кафедру	18 грудня 2023 р.	18 грудня 2023 р.
11. Подання роботи для зовнішнього рецензування	19 грудня 2023 р.	19 грудня 2023 р.
12. Захист кваліфікаційної роботи	Січень 2024 р.	Січень 2024 р.

Дата видачі завдання «1» вересня 2023 р.

Студент _____
(підпис)

Науковий керівник _____ к.е.н., доц. Гусаковська Тетяна Олександрівна
(підпис) (науковий ступінь, вчене звання, ПІБ)

Результати захисту кваліфікаційної роботи

Кваліфікаційна робота

оцінена на _____
(балів, оцінка за національною шкалою, оцінка за ECTS)

Протокол засідання ЕК № _____ від « _____ » _____ 2024 р.

Секретар ЕК _____ Філіна С.В.
(підпис) (ініціали та прізвище)

Реферат кваліфікаційної роботи

Студента ступеня вищої освіти магістр, спеціальності 073

Менеджмент освітньої програми «Бізнес-адміністрування»

Малець Степана Михайловича

**на тему «УПРАВЛІННЯ ВНУТРІШНІМИ ТА ЗОВНІШНІМИ
КОМУНІКАЦІЯМИ ОРГАНІЗАЦІЇ»**

(за матеріалами ТОВ Епіцентр м.Мукачево)

Відомості про обсяги роботи: кваліфікаційна робота розміщена на 139 сторінках, містить 16 рисунків, 17 таблиць, 2 додатків, 55 використаних джерела.

Мета роботи – мета даного дослідження полягає у ретельному розгляді теоретичних та практичних аспектів, пов'язаних із забезпеченням ефективності внутрішніх та зовнішніх комунікацій в компанії ЕпіцентрК. Основним завданням є розробка конкретних рекомендацій, спрямованих на поліпшення цих комунікаційних процесів в організації. Дослідження охоплює широкий спектр аспектів, починаючи від теоретичних засад ефективного управління комунікаціями і завершуючи конкретними практичними аспектами їх впровадження в контексті конкретної компанії. Важливим елементом є аналіз внутрішніх та зовнішніх факторів, які впливають на комунікації в ЕпіцентрК, з метою визначення слабких місць та можливостей для вдосконалення.

Доповнюючи дослідження рекомендаціями, буде надано конкретні практичні кроки, які компанія може вжити для оптимізації внутрішніх та зовнішніх комунікаційних стратегій. Врахування індивідуальних особливостей компанії та ринкового середовища дозволить надати персоналізовані рекомендації, спрямовані на досягнення конкретних цілей та завдань ЕпіцентрК.

Об'єкт дослідження – об'єктом дослідження є мережа будівельно-господарських гіпермаркетів ТОВ «Епіцентр К», і їх зовнішні та внутрішні комунікації в процесі діяльності.

Методи дослідження – використано методи статистичного аналізу та прогнозування розвитку організації, також аналіз внутрішніх документів та статистичних даних, опитування та інтерв'ю з персоналом, моніторинг зовнішніх комунікацій, спостереження за рекламними кампаніями, аудит внутрішнього комунікаційного середовища, аналіз конкурентів .

Інформаційне забезпечення – інформаційне забезпечення управління внутрішніми та зовнішніми комунікаціями в ТОВ "Епіцентр К" включає в себе різноманітні засоби та ресурси для забезпечення ефективного обміну інформацією всередині організації та з її зовнішніми стейкхолдерами..

Результати дослідження – здійснено SWOT-аналіз компанії, визначено слабкі та сильні сторони досліджуваної компанії та шляхи вдосконалення існуючої системи комунікацій, також висвітлено перспективні шляхи розвитку компанії на майбутнє.

Рекомендації щодо використання результатів дослідження – згідно отриманих результатів дослідження, потрібно внести корективи в проведення зовнішніх та внутрішніх комунікаційних процесів. А також звернути увагу на освітлені рекомендації, щодо впровадження ефективної системи комунікацій, навчання персоналу, введення ефективної системи мотивації персоналу.

Значущість роботи – написання роботи покликано створити передумови для організації ефективної системи внутрішніх та зовнішніх комунікацій компанії ТОВ «Епіцентр К».

Висновки – в процесі написання роботи, визначено слабкі та сильні сторони комунікативних процесів компанії ТОВ «Епіцентр К», та визначено шляхи підсилення та покращення внутрішніх та зовнішніх комунікацій в компанії.

Перелік ключових слів (словосполучень) – зовнішні комунікації, внутрішні комунікації, маркетингові комунікації, медіа план, навчання працівників, мотивація персоналу.

ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ	2
ВСТУП	3
1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КОМУНІКАЦІЯМИ ОРГАНІЗАЦІЇ В СУЧАСНИХ УМОВАХ	7
1.1. Концепція комунікаційного управління. Роль комунікацій в організаційному середовищі	7
1.2. Специфіка формування ефективної системи внутрішніх комунікацій організації	20
1.3. Особливості управління зовнішніми комунікаціями організації	32
2. ДОСЛІДЖЕННЯ ТА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ВНУТРІШНІМИ ТА ЗОВНІШНІМИ КОМУНІКАЦІЯМИ ТОВ «ЕпіцентрК»	40
2.1. Характеристика ТОВ «Епіцентр К» як соціально-економічної системи та системи управління ним	40
2.2. Аналіз господарсько-фінансової діяльності ТОВ «Епіцентр К»	66
2.3. Оцінка ефективності основних складових системи комунікацій ТОВ «Епіцентр К»	75
3. ОСНОВНІ НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВНУТРІШНІХ ТА ЗОВНІШНІХ КОМУНІКАЦІЙ ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»	94
3.1. Розробка пропозицій щодо удосконалення системи внутрішніх комунікацій ТОВ «Епіцентр К»	94
3.2. Рекомендації щодо розвитку системи зовнішніх комунікацій ТОВ «Епіцентр К»	106
3.3. Обґрунтування та підбір ефективних кроків в комунікаціях ТОВ «Епіцентр К»	113
ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ	120
ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	124
ДОДАТКИ	129

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ

Умовні позначення, символи, скорочення, терміни	Пояснення умовних позначень, скорочень, символів
ВК	Внутрішні комунікації
ЗК	Зовнішні комунікації
ЗМІ	Засоби масової інформації
ТЦ	Торговий центр
GR	Government Relations - зв'язки з державними органами
IR	Investor Relations - зв'язки з інвесторами
PR	Public Relations - зв'язки з громадськістю

ВСТУП

В сучасному світі, організації опиняються в умовах надзвичайної складності та конкурентного тиску. Для досягнення успіху та збереження конкурентної переваги, вони змушені не тільки ефективно виробляти товари та послуги, але й вміло управляти внутрішніми та зовнішніми комунікаціями. Це набуває особливого значення, оскільки інформація стає цінністю №1, а доступ до неї швидко стає ключовою властивістю успішних організацій.

Управління внутрішніми та зовнішніми комунікаціями стає стратегічним завданням, що робить можливим підтримання оптимальних зв'язків між всіма стейкхолдерами організації, будуючи позитивні взаємини та забезпечуючи ефективний обмін інформацією.

Метою дослідження кваліфікаційної роботи є розгляд основних теоретичних і практичних аспектів забезпечення ефективності внутрішніх та зовнішніх комунікацій та розробка рекомендацій щодо їх удосконалення в компанії Епіцентр К.

Перед нами стоїть завдання розглянути проблематику управління внутрішніми та зовнішніми комунікаціями в комплексі. Внутрішні та зовнішні комунікації - це дві нитки, що сплітають сучасну організацію в єдину систему. Внутрішні комунікації впливають на продуктивність працівників, корпоративну культуру та інноваційний потенціал. Зовнішні комунікації визначають репутацію організації, стосунки з клієнтами та партнерами, а також сприяють впливу на ринок та суспільство в цілому.

В нашому дослідженні ми ставимо за мету розглянути ці дві сторони комунікацій та дослідити, як їх інтеграція та ефективне управління можуть покращити результати організації. Ми дослідимо стратегічний підхід до управління внутрішніми та зовнішніми комунікаціями, вивчимо інструменти та методи, які допомагають досягти успіху в цих сферах, і надамо приклади кращих практик. Ми проаналізуємо вплив цих комунікацій на різні сторони діяльності

підприємства, від внутрішнього спілкування між співробітниками до зовнішніх відносин з клієнтами, партнерами та громадськістю.

Завданнями нашого дослідження, що обумовлені поставленою метою, є наступні:

- охарактеризувати концепцію комунікаційного управління та визначити роль комунікацій в організаційному середовищі;

- дослідити специфіку формування ефективної системи внутрішніх комунікацій організації;

- дослідити особливості управління зовнішніми комунікаціями організації;

- охарактеризувати підприємство ТОВ «Епіцентр К» як соціально-економічну систему та систему управління ним;

- провести аналіз господарсько-фінансової діяльності ТОВ «Епіцентр К»;

- здійснити оцінку ефективності основних складових системи комунікацій ТОВ «Епіцентр К»;

- розробити пропозиції щодо удосконалення системи внутрішніх комунікацій ТОВ «Епіцентр К»;

- провести аналіз та розробити рекомендації щодо розвитку системи зовнішніх комунікацій ТОВ «Епіцентр К»;

- обґрунтувати основні кроки щодо розвитку комунікацій товариства.

Об'єктом дослідження у кваліфікаційній роботі є процес управління внутрішніми та зовнішніми комунікаціями організації.

Предметом дослідження виступають теоретичні, методичні та практичні аспекти управління внутрішніми та зовнішніми комунікаціями організації.

Інформаційною базою написання кваліфікаційної роботи є наукові статті, дописи та інтернет-видання, щодо управління комунікаціями, а також накази, посадові інструкції, договори, розпорядження, фінансово-аналітичні звіти та бухгалтерські звіти підприємства.

В цьому дослідженні ми розглянемо важливу роль керівництва, технологій, культурних аспектів та стратегічних прийомів у забезпеченні ефективних внутрішніх та зовнішніх комунікацій. Ми також вивчимо виклики та можливості,

які виникають в цих сферах у світлі сучасних тенденцій та змін у бізнес-середовищі.

Для успішного функціонування сучасних організацій, важливо зрозуміти, як досягти ідеального балансу між цими двома видами комунікації. Ця робота намагатиметься розкрити ключові аспекти, стратегії та інструменти, необхідні для досягнення успіху в управлінні внутрішніми та зовнішніми комунікаціями організації.

Ефективне управління внутрішніми комунікаціями включає в себе забезпечення вільного та продуктивного обміну інформацією всередині організації. Це необхідно для забезпечення робочого процесу, підвищення морального духу співробітників і досягнення стратегічних цілей. Ефективні внутрішні комунікації забезпечують прозорість та відкритий діалог всередині організації. Вони сприяють залученню працівників до процесу прийняття рішень, сприяють впровадженню змін та інноваціям, і підтримують корпоративну культуру та цінності.

Управління внутрішніми комунікаціями включає в себе використання різних інструментів, таких як внутрішні портали, зустрічі та тренінги. Ми розглянемо, як ці інструменти допомагають покращити внутрішні комунікації та створити більш ефективну організацію.

Зовнішні комунікації, в свою чергу, відіграють важливу роль у будівництві зовнішніх стосунків організації та формуванні її репутації. Діяльність організації в цій сфері визначає її співвідношення з клієнтами, партнерами та громадськістю, а також впливає на її успіх. Ефективні зовнішні комунікації допомагають організації будувати партнерські відносини, завойовувати довіру клієнтів та зміцнювати свою репутацію на ринку.

Важливо розуміти, що внутрішні та зовнішні комунікації організації взаємозв'язані та впливають одна на одну. Ефективні внутрішні комунікації підтримують створення продуктів та послуг, які відповідають потребам клієнтів. З іншого боку, успішні зовнішні комунікації сприяють залученню нових клієнтів та розвитку бізнесу.

Внутрішні комунікації також можуть впливати на зовнішні комунікації, оскільки задоволені та залучені працівники зазвичай стають амбасадорами бренду та сприяють позитивному сприйняттю компанії громадськістю.

Управління внутрішніми та зовнішніми комунікаціями є важливим чинником успіху сучасних організацій. Вони визначають репутацію, конкурентоспроможність та здатність організації адаптуватися до змін на ринку.

Усі ці аспекти управління внутрішніми та зовнішніми комунікаціями не тільки впливають на функціонування організації, але й визначають її успіх у довгостроковій перспективі. В цій роботі ми розглянемо стратегії, інструменти та кращі практики, що допоможуть організаціям досягти ефективного управління обома видами комунікацій і підтримувати їхні прагнення до успіху.

За результатами дослідження опубліковано такі матеріали:

Малець С.М., Гусаковська Т.О. Управління внутрішніми та зовнішніми комунікаціями організації. *Інноваційна модернізація економіки України в умовах євроінтеграційних процесів*: матеріали VIII Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, (Кременчук, 27-28 листопада 2023 року). Кременчук, КрНУ, 2023. 783 с. (С. 334-337).

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаної літератури і додатків.

Робота розміщена на 139 сторінках, вміщує 16 рисунків, 17 таблиць та 2 додатків. Перелік літератури налічує 55 джерел.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КОМУНІКАЦІЯМИ ОРГАНІЗАЦІЇ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

1.1. Концепція комунікаційного управління. Роль комунікацій в організаційному середовищі

Комунікаційне управління є ключовим елементом успішної діяльності будь-якої організації. Його важливість полягає в підтримці ефективності, взаєморозуміння, мотивації та успішності в досягненні стратегічних цілей.

Суть комунікаційного управління полягає в ретельному аналізі, плануванні, виконанні та контролі за всіма комунікаційними процесами в організації. Це включає в себе:

Створення стратегії комунікацій: Визначення цільової аудиторії, повідомлень, каналів та чітких цілей комунікаційної стратегії.

Ефективність і продуктивність в обміні інформацією: Забезпечення, що інформація передається швидко, ефективно та точно.

Оцінка та вдосконалення: Постійна оцінка ефективності комунікаційних процесів з метою постійного вдосконалення та коригування стратегій на основі результатів.

Комунікаційне управління - це стратегічний підхід до управління комунікаціями в організації. Ця концепція визнає важливість ефективного обміну інформацією в межах організації, який включає в себе не лише передачу повідомлень, але і здатність впливати на думки, уявлення та поведінку людей.

Концепція комунікаційного управління (або комунікаційного менеджменту) в організаційному середовищі важлива для успішної діяльності будь-якої організації, будь то бізнес, урядова установа, неприбуткова організація або інша. Ця концепція передбачає ретельне планування, виконання і контроль комунікаційних процесів в організації з метою досягнення стратегічних цілей і завдань. Основні аспекти цієї концепції включають:

Спрямованість на стратегічні цілі: Комунікаційне управління повинно бути вирішеною на досягнення стратегічних цілей організації. Це означає, що всі комунікаційні дії, повідомлення і повідомлення повинні підтримувати цілі і завдання організації.

Планування та стратегія: Важливо створити докладний план комунікаційних заходів, визначити цільову аудиторію, повідомлення, канали і часові рамки. Стратегія комунікацій повинна бути адаптована до потреб і особливостей організації.

Внутрішні та зовнішні комунікації: Важливо розрізняти між внутрішніми та зовнішніми комунікаціями. Внутрішні комунікації спрямовані на співробітників і управління в організації, тоді як зовнішні комунікації спрямовані на клієнтів, партнерів, громадськість і інші зацікавлені сторони[21].

Комунікаційні канали: Вибір правильних комунікаційних каналів є ключовим аспектом комунікаційного управління. Вони можуть включати зустрічі, електронну пошту, соціальні мережі, прес-релізи, веб-сайти і багато інших інструментів.

Вимірювання і оцінка: По завершенні комунікаційних заходів важливо оцінити їх ефективність. Це може включати аналіз реакцій аудиторії, вимірювання змін в свідомості та упередженості, а також інші критерії.

Роль комунікацій в організаційному середовищі дуже велика. Вона впливає на багато аспектів, такі як внутрішня ефективність, здатність привертати та утримувати клієнтів, забезпечення згуртованості команди та реалізація стратегічних цілей[5]. Основні ролі комунікацій в організаційному середовищі включають:

1. Поширення інформації: Комунікація служить засобом передачі інформації між співробітниками та між організацією та її клієнтами або іншими зацікавленими сторонами.

2. Побудова відносин: Комунікація сприяє створенню та підтримці відносин між співробітниками та зовнішніми стейкхолдерами. Вона допомагає зберігати довіру та розуміння.

3. Вплив на прийняття рішень: Ефективна комунікація впливає на прийняття рішень, допомагаючи організації отримувати необхідну інформацію та здійснювати обґрунтовані вирішення.

4. Вирішення конфліктів: Комунікація може бути важливим інструментом для вирішення конфліктів та узгодження різниць у розумінні між сторонами.

В основі комунікаційного управління, є процес проходження або здійснення комунікацій, між всіма ланками, які задіяними в цьому процесі. Тому для усвідомлення процесу комунікаційного управління, важливо розібратися в понятті комунікації, в його формах та видах.

Комунікація [лат. communicatio]: - 1) шлях сполучення; 2) форма зв'язку; 3) акт або процес спілкування або надання інформації, зв'язок між двома або більше учасниками процесу, засновані на взаєморозумінні; надання інформації одним індивідом іншому або ряду індивідів.

Важливим є те, що термін "комунікація" використовується у багатьох формах та значеннях[32]. До прикладу, можна говорити про транспортні комунікації, інженерні(інженерно-технічні) та інформаційно-комунікаційні технології як різні форми чи засоби комунікації. У зв'язку з цим, досить часто, виникають непорозуміння, що призводять до невірних інтерпретацій і хибних уявлень. Комунікація - це процес саме передачі інформації та спілкування між людьми або групами людей у вигляді письмових чи усних повідомлень, мови тіла і параметрів мовлення. У широкому сенсі комунікація означає передачу інформації від однієї людини до іншої за допомогою різних каналів спілкування.

Поняття комунікації можна розглядати в плані організаційного середовища як процес(тобто комунікація є процес обміну інформацією, почуттями, можливими ідеями чи думками), та як об'єкт(тобто множина технічних, технологічних засобів та інструментів, які забезпечують передачу та обмін інформацією).

Налагоджена комунікація сприяє організаційній ефективності. Якщо організація ефективна у сфері комунікацій, то вважається, що вона ефективна і в усіх інших сферах діяльності. Комунікація має гарантувати, що керівництво

компанії чи фірми отримує об'єктивну інформацію, необхідну для прийняття рішень, у потрібний час і в зручній формі. Отже, в кінцевому рахунку, саме процес комунікації має найбільше значення, коли мова йде про питання організаційної теорії.

Комунікація - це всеосяжний і складно-структурований процес, за допомогою якого люди розмовляють особисто або в групах, на зустрічах або по телефону, читають або пишуть записки, листи або звіти. Відповідно, комунікація розглядається як зв'язок за допомогою слів, букв, символів і жестів, як спосіб, за допомогою якого один працівник висловлює своє ставлення до знань і розуміння іншого працівника, будує довіру, розвиває взаєморозуміння тощо. Комунікація може відбуватися через різноманітні канали, такі як усна мова, письмове спілкування, жести, міміка, телефонічний зв'язок, а також через нові технології, такі як електронна пошта, соціальні мережі та інші.

Важливо враховувати, що комунікація не тільки передає інформацію, але і впливає на сприйняття, розуміння та взаємодію між людьми. Ефективна комунікація в організаціях та в особистих відносинах включає в себе не тільки передачу інформації, але й розуміння контексту, активне слухання, врахування емоцій та встановлення позитивних відносин. Здатність ефективно комунікувати є ключовою у багатьох сферах життя, включаючи професійний розвиток, освіту, міжособисті відносини та багато іншого.

Багато досліджень та джерел інформації показують, що менеджери витрачають від 50 до 90% свого часу на спілкування[23]. Цей показник виглядає значущим, але це зрозуміло, оскільки менеджери постійно спілкуються для того, щоб виконувати свої ролі в міжособистісних відносинах, обмінюватися інформацією при прийнятті рішень, плануванні, організації, мотивації та контролі. Комунікацію можливо називати сполучним процесом, який об'єднує частини організації, оскільки кожна управлінська діяльність передбачає обмін інформацією. Тому, якщо комунікація припиниться, організація перестане бути керованою, а її діяльність стане хаотичною і нескоординованою. Комунікаційний

процес, виступає основним елементом для досягнення спільних цілей, розуміння завдань і взаємодії між різними рівнями та підрозділами в організації.

Здійснення різних управлінських функцій, таких як планування, прийняття рішень, контроль і мотивація, справді ґрунтується на ефективній комунікації. Чітка інформаційна взаємодія допомагає уникнути непорозумінь, сприяє розвитку внутрішніх стосунків та підтримує спільний напрямок розвитку[8].

Помітно, що комунікація є не просто елементом, але основою ефективного управління. Її роль полягає в створенні сприятливого середовища для обміну ідеями, вирішення конфліктів та впровадження стратегій. Безперервний потік інформації в середовищі організації сприяє збереженню її стійкості і адаптації до змін внутрішнього та зовнішнього середовища.

Для того, щоб ефективно комунікувати, необхідно враховувати низку факторів, серед них - вибір мови, настрій, самопочуття та потреби адресата при складанні повідомлення. Таким чином, питання підвищення ефективності комунікації має різні складові, до самих важливих з них, можна віднести:

1. Формально-логічний аспект: Він включає в себе логічну структуру і послідовність інформації, щоб повідомлення було легко зрозуміти і слідувало відомим логічним правилам.

2. Ціннісний аспект: Враховує значення та цінності, які можуть впливати на сприйняття повідомлення. Важливо адаптувати комунікацію так, щоб вона відповідала цінностям та переконанням аудиторії.

3. Семантичний аспект: Стосується значення слів та термінів, щоб уникнути непорозумінь і використовувати мову, яка зрозуміла адресату.

4. Соціально-психологічний аспект: Враховує фактори, такі як настрій та емоції, які можуть впливати на сприйняття повідомлення.

5. Письмово-логічний аспект: Важливо враховувати структуру тексту, правильність граматики та стилістику для чіткого вираження думок.

6. Організаційно-технічний аспект: Забезпечення належних технічних умов для ефективної комунікації, таких як доступ до необхідних інструментів і технологій.

Забезпечення урахування всіх цих аспектів допомагає оптимізувати комунікацію, забезпечуючи зрозумілість та ефективність передачі інформації між взаємодіючими сторонами.

Комунікаційний процес - це обмін інформацією між двома або більшим числом осіб. Основні функції комунікаційного процесу полягають у досягненні соціальної спільності при збереженні індивідуальності кожного з елементів. У комунікаціях реалізуються управлінська, інформативна, емотивна (така, що викликає емоції) й контактна (пов'язана із встановленням контактів) функції [35].

На підприємствах і організаціях, процес ко-мунікації виражається рухом інформації в ланцюгу «відправник - канал - одержувач», реальним або потенційним зв'язком у формі діалогу, а також впливом на керований об'єкт, який досягається в результаті обміну повідомленнями.

У процесі передачі та обміну інформацією, можливо виділити вісім базових елементів:

1. Відправник(ініціатор) - це особа, яка генерує ідеї або збирає інформацію та поширює її. У різних компаніях та організаціях ініціатором може бути працівник або група працівників. Обмін інформацією починається з формулювання ідей та збору інформації. Саме відправник вирішує, якими ідеями та повідомленнями обмінюватися. Відправник повинен знати свою аудиторію. Якщо відправник має неправильне уявлення про одержувача, комунікаційні зусилля не будуть ефективними. Існуючий бізнес-досвід показує, що комунікація є більш ефективною, коли відправник і одержувач є гомологічними в ланцюжку, тобто дуже схожими в певних аспектах, таких як погляди, освіта і статус. І навпаки, гетерогенна комунікація (значний ступінь несхожості в певних аспектах) є менш ефективною, оскільки вона часто передбачає спотворення повідомлення, затримки в передачі та обмежене використання каналів зв'язку.

2. Кодування - це процес перетворення ідеї на символи, зображення, малюнки, моделі, звуки, схеми, слова, мову тощо. Іншими словами, перш ніж ідея може бути передана, відправник повинен закодувати її в символи за допомогою різних засобів. Кодування перетворює саму ідею на повідомлення.

3. Повідомлення - це набір символів, що відображають закодовану інформацію. Це і є метою процесу комунікації. Більшість повідомлень передаються у вигляді вербальних символів. Однак символи можуть бути і невербальними, наприклад, фотографії, графічні зображення, креслення, жести, міміка та інші рухи тіла.

4. Канал передачі - це засіб, за допомогою якого сигнал надсилається від передавача до приймача (одержувача). Канали поділяються на засоби масової інформації та міжособистісні канали. Відправник повинен вибрати канал для передачі мови або тексту. До них відносяться електронні комунікації, такі як комп'ютерні мережі, електронна пошта, відеокасети, носії інформації тощо, надсилання службових записок, заздалегідь заплановані зустрічі в малих групах для забезпечення бажаного розуміння повідомлення і залучення співробітників до вирішення проблеми. Як правило, відправники не обмежуються одним каналом, а використовують декілька.

5. Декодування - це процес, за допомогою якого одержувач повідомлення перетворює отримані символи на конкретну інформацію та інтерпретує їхнє значення. Іншими словами, одержувач декодує повідомлення, перетворюючи символи на значення. Якщо відповідь на інформацію не потрібна, процес обміну закінчується.

6. Одержувач - цільовий група осіб або особа, для якої призначена інформація і яка інтерпретує її.

7. Відповідь - це низка реакцій реципієнта (одержувача) після розуміння змісту повідомлення. Основними типами результатів комунікації є:

зміна в знаннях одержувача;

зміна установок одержувача;

зміна поведінки одержувача повідомлення.

Обмін інформацією можливо вважати ефективним, якщо одержувач демонструє, що він або вона розуміє ідею, поводячись так, як очікував відправник.

8. Зворотний зв'язок - це частина відповіді одержувача відправнику. Він розглядається як сигнал, що надсилається одержувачем інформації відправнику повідомлення для підтвердження факту його отримання. Зворотний зв'язок визначає ступінь розуміння або нерозуміння інформації, що міститься в повідомленні. Зворотний зв'язок може мати форму кивків, посмішок, рукостискань або негативних жестів, певної міміки, тону голосу і зміни положення тіла, а також слів. Іноді зворотний зв'язок недооцінюється і спостерігається надмірне тяжіння до односторонньої комунікації. Це відбувається тоді, коли зверху вниз надсилається багато наказів, інструкцій та вимог.

Коли надається зворотний зв'язок, відправник і одержувач міняються ролями в спілкуванні. Іншими словами, ефективний обмін інформацією має бути двостороннім. Зворотній зв'язок необхідний для того, щоб переконатися, що повідомлення було отримано і зрозуміло.

Важливо, щоб обидві сторони в процесі комунікації були відкриті до зворотного зв'язку та готові слухати іншу сторону. Це сприяє покращенню взаєморозуміння, сприяє усуненню непорозумінь і підвищенню ефективності комунікації в цілому.

Менеджери та лідери повинні бути свідомими того, що сприйняття повідомлень може варіюватися від особи до особи, і важливо активно шукати зворотний зв'язок, щоб переконатися, що їхні ідеї та інструкції були правильно зрозумілі та прийняті. Беззастережний прийом зворотного зв'язку створює атмосферу відкритості і взаєморозуміння, що важливо для будь-якого лідера або менеджера. Забезпечення можливості для вираження думок і відчуттів з боку підлеглих або колег може також сприяти підвищенню впевненості в комунікації та зміцненню ефективності управлінської діяльності.

Зворотний зв'язок значно збільшує можливості для ефективного обміну інформацією та дозволяє обом сторонам відфільтрувати шум. Мовою теорії комунікації шум - це все, що спотворює зміст повідомлення. Він може бути вербальним (усним) або невербальним, відмінності у сприйнятті, відмінності в

позиції між керівником і підлеглим тощо. Існує багато способів зменшити шум. Один з них - повторення повідомлення або його частин.

Щоб мати можливість ефективно і результативно виконувати свої обов'язки, менеджери повинні планувати роботу, якою вони керують, організовувати її, розподіляючи роботу між учасниками процесу, безпосередніми виконавцями та забезпечуючи їх необхідними ресурсами, зацікавлювати працівників у якості їхньої роботи, контролювати результати, яких вони досягають, і, за необхідності, вносити певні корективи в їхню поведінку. Це треба робити. Таку роботу можна здійснювати лише за умови чіткого і точного розуміння об'єкта управління та стану його оточення. Таким чином, основою процесу управління є інформація. Сьогодні інформація є найважливішим ресурсом для забезпечення розвитку організації та зміцнення її стратегічних позицій. В умовах критичного розподілу праці співпраця неможлива без своєчасної інформації. Без інформації неможливо сформулювати цілі та їх наслідки, оцінити ситуацію, виявити проблеми, підготувати і реалізувати рішення та контролювати їх виконання. Це єдиний спосіб для менеджерів належним чином виконувати свої управлінські функції.

Комунікація пронизує всю систему управління організацією(рис.1.1)[23]. Мета комунікації - зрозуміти та оцінити передану інформацію.



Рис.1.1. Місце комунікацій у процесі управління

Як це видно з рис.1.1, комунікації мають чітку послідовність, і рухаються в певних чітких напрямках, але варто зауважити, що на кожному етапі, у всіх

ланках відбувається двохсторонній зв'язок, який ще прийнято називати зворотнім зв'язком. Цей зв'язок, потрібен для розуміння всіх ланок процесу, що інформація яка передається і прийнята, не є спотворена шумами або завадами, які впливають на якість комунікаційного процесу.

Шум може бути спричинений різними факторами, зокрема відмінностями у сприйнятті, культурними відмінностями, технічними проблемами та емоційними станами(рис.1.2). Зворотний зв'язок допомагає виявити цей шум і вжити заходів для його видалення та подолання.

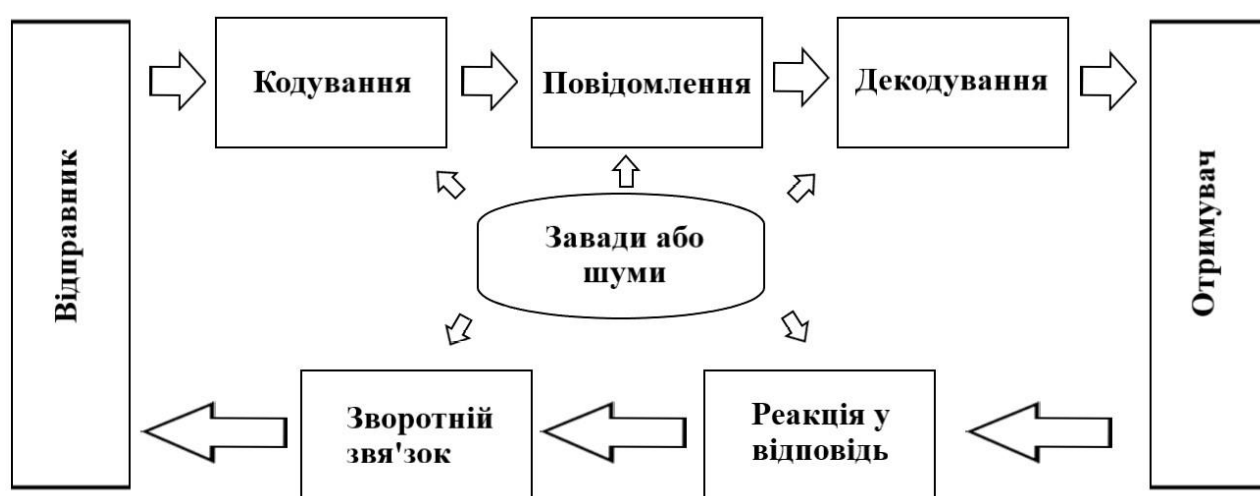


Рис. 1.2. Схема етапів комунікаційного процесу

Існує багато схем етапів комунікаційного процесу. Найбільш розповсюджена, де завади включені в ланку між реакцією у відповідь та зворотнім зв'язком, і опосередковано впливають на інші ланки процесу, тобто кодування, повідомлення, декодування. Ми запропонували схему, де завади, стоять в центрі комунікаційного процесу, маючи однорідний вплив на будь-яку ділянку процесу. Це пов'язано наприклад з тим, що наприклад, якщо на ділянці кодування, вплив завад був критичним, то відповідно подальший комунікаційний процес не відбудеться, або призведе до невірних результатів, і ціль комунікаційного процесу отримана не буде.

У своїй діяльності компанії використовують різні засоби, види та форми комунікації [34]. За своєю природою та проявами комунікацію можна визначити як:

а) інформаційну - донесення інформації до аудиторії, окремої людини або групи людей, інформування про якусь подію (радіозвернення, телеінтерв'ю)

б) експресивну - характеризується здатністю бути експресивною, виражати почуття і переживання (несподівані зустрічі);

в) переконуюча - прагнення впливати на інших (висловлення похвали, прохання, це особливо важливо для працівників сфери обслуговування в готелях і ресторанах);

г) соціально-ритуальна - використання соціокультурних поведінкових норм і звичаїв (процедури знайомства, практики гостинності);

д) паралінгвістичні - спілкування за допомогою міміки, виразу очей і рота, поз і рухів (передача різних відтінків повідомлень і прихованих смислів).

Різні види та методи комунікації умовно можна розділити на три групи: усні, письмові та візуальні. Кожен з цих видів комунікації має свої особливості та переваги, і вибір конкретного методу може залежати від конкретного контексту та мети комунікації.

Корпоративна культура підприємства чи організації, а також організаційна структура, будуть визначати в якій формі, а також між якими ланками буде відбуватися спілкування та взаємодія в цій організації.

Комунікація пов'язує складові організації в єдине ціле, дозволяючи координувати дії кожного елемента, аналізувати успіхи та невдачі, знаходити та виправляти помилки, коригувати та ставити нові завдання тощо. Вона також пов'язує їх із зовнішнім середовищем і дає змогу збирати та аналізувати інформацію про ринкові умови та поведінку суб'єктів на ринку, доносити наміри організації до ділових партнерів і споживачів та впливати на їхню поведінку. Таким чином, організаційні комунікації повинні здійснюватися в різних напрямках - внутрішні та зовнішні, в межах одного рівня управління (по горизонталі) та між рівнями управління (по вертикалі), а також по діагоналі, якщо

в обговоренні шляхів вирішення проблем беруть участь відповідні підрозділи, без будь-яких обмежень (через поширення чуток) та неофіційно.

Розглянемо комунікації з точки зору їх структури та зазначимо основні їх властивості та ознаки. Комунікація відіграє важливу роль в організаціях. Потік інформації, що лежить в основі комунікації, дозволяє організаціям реагувати на зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі. Описуючи організаційну комунікацію, слід зазначити, що її можна умовно поділити на кілька типів[15].

На рис.1.3, зазначено найбільш поширену методологію поділу структурних елементів комунікацій в організаціях[26]. Нас в даній роботі цікавлять організаційні компоненти комунікацій в організації, відповідно до поданої схеми. Тож розглянемо короткий опис компонентів даної структури, їх властивості, та визначимо основні напрямки реалізацій в управлінні організацією.

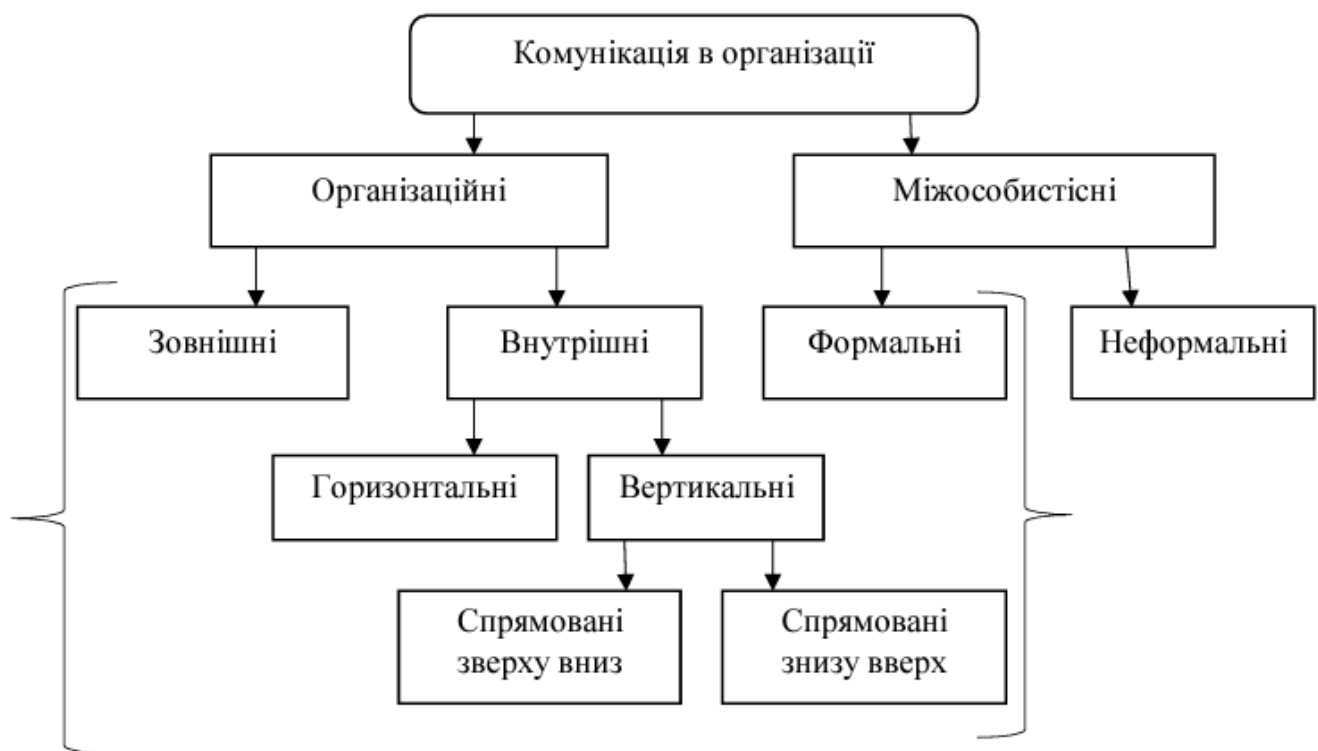


Рис. 1.3. Основні види комунікації

Організаційна комунікація передбачає обмін інформацією між функціональними підрозділами та рівнями управління всередині організації. Учасники такої комунікації формують комунікаційну мережу, яка пов'язує окремі підрозділи організації відповідними комунікаційними потоками. Іншими словами,

основним завданням менеджера в побудові та управлінні організаційними комунікаціями є формування та покращення потоку інформації, а не донесення конкретних сповіщень чи повідомлень.

Організаційна комунікація включає в себе не лише передачу конкретних повідомлень, але і розвиток відкритого клімату, де співробітники відчують свободу обміну ідеями, вираження думок та звертання за підтримкою. Менеджери, які активно сприяють формуванню такого комунікаційного середовища, допомагають покращити внутрішні взаємодії та робочий процес в цілому. Комунікаційна мережа в організації може бути представлена як система, де функціональні підрозділи та рівні управління спілкуються між собою. Важливо, щоб ці потоки інформації були не тільки ефективними, але і зорієнтованими на досягнення стратегічних цілей організації.

Залежно від суб'єктів процесу комунікації, її можна поділити на внутрішню та зовнішню. Внутрішня комунікація забезпечує обмін інформацією всередині організації, тоді як зовнішня комунікація забезпечує обмін інформацією між організацією та зовнішнім середовищем[33].

Внутрішня комунікація є дуже інтенсивною, оскільки вона підтримує ключові функції організації. Вона характеризується різноманітністю, різною важливістю, інтенсивністю та інформативністю. Вона здійснюється як на рівні окремих осіб, так і на рівні організаційних підрозділів. Її якість може впливати на робочий клімат, задоволення праці та досягнення стратегічних цілей.

Зовнішня комунікація зазвичай здійснюється управлінською командою. Це пов'язано з тим, що статутне керівництво уповноважене власниками виконувати представницькі функції. Крім того, комунікацію із зовнішнім середовищем здійснюють відділи та структурні підрозділи організації, такі як маркетинг, закупівлі та реклама. Зовнішня комунікація є стратегічною, оскільки вона впливає на сприйняття організації в зовнішньому середовищі та визначає її стосунки з різними зацікавленими сторонами. Ефективна зовнішня комунікація допомагає зберігати добре репутацію компанії, підтримувати взаємовідносини та розвивати бізнес.

Концепція комунікаційного управління виявляється невід'ємною складовою успішної діяльності будь-якої організації. Вона визначається як систематичний та стратегічний підхід до взаємодії, спрямований на досягнення стратегічних цілей та оптимізацію внутрішніх та зовнішніх комунікацій.

Роль комунікацій у організаційному середовищі є надзвичайно важливою. Внутрішня комунікація визначає робочий клімат, ефективність співпраці та розуміння спільних завдань, сприяючи підвищенню ефективності праці та задоволення працівників. Зовнішня комунікація визначає сприйняття організації в зовнішньому світі, її імідж та взаємодію з клієнтами, партнерами та громадськістю.

Важливою частиною концепції комунікаційного управління є здатність до взаємодії та забезпечення зворотного зв'язку. Ефективна комунікація розкривається як двосторонній процес, де управлінці та співробітники мають можливість висловлювати свої ідеї, розуміти інші точки зору та спільно будувати сприятливий організаційний клімат.

Враховуючи все викладене, концепція комунікаційного управління визначається не лише передачею інформації, але й побудовою ефективних відносин всередині організації та взаємодією з зовнішнім світом. Ця концепція є ключовою для досягнення успіху, створення стійкої організаційної культури та забезпечення сталого розвитку в умовах сучасного бізнес-середовища.

1.2. Специфіка формування ефективної системи внутрішніх комунікацій організації

В попередньому підрозділі, ми детально розібрались з сутністю концепції комунікаційного управління, та визначили роль комунікацій в організаційному середовищі. За охарактеризованим визначенням комунікацій залежно від суб'єктів процесу комунікації, її поділяють на внутрішню та зовнішню. В даному підрозділі детально розберемося з специфікою формування ефективної системи

внутрішніх комунікацій організації, складовими частинами внутрішніх комунікацій та їх взаємозв'язками.

Часто і підприємці, і науковці концентрують більшу увагу на маркетингу, тобто зовнішніх інструментах формування комунікації зі споживачами. Однак внутрішній вигляд підприємства також має бути спланований. Адже весь трудовий колектив організації формує внутрішнє інформаційне середовище для забезпечення безперебійної комунікації, обміну інформацією між усіма елементами та системами управління. Співробітники є важливим ланцюгом системи комунікації не тільки всередині, але й зовні в секторі торгівлі та роздрібної торгівлі [47].

Внутрішня комунікація забезпечує потік інформації між рівнями управління відповідно до цілей і стратегій компанії, підвищує ефективність взаємодії між усіма бізнес-підрозділами та співробітниками, сприяє формуванню цілісного маркетингового (корпоративного) іміджу.

Згідно з рис.3, внутрішня комунікація є результатом внутрішньої самоорганізації та управлінських функцій. В практичному сенсі, це означає обмін думками, формування консенсусу з конкретних питань, взаємовідносини між керівниками та відповідальними особами, обмін інформацією про виконання організаційних цілей і завдань, взаємовідносини між керівниками та підлеглими, а також міжособистісні стосунки працівників [22]. Це свідчить про те, що в процесі комунікаційної взаємодії в організації мають досягатися такі важливі цілі:

налагодження інформаційних каналів між працівниками та структурними підрозділами та створення інтегрованої системи обміну інформацією;

розвиток та покращення міжособистісних стосунків в колективі та підвищення згуртованості працівників.

Перш ніж охарактеризувати та досліджувати особливості корпоративної внутрішньої комунікації, необхідно зрозуміти природу терміну "внутрішня комунікація". Існує багато трактувань цього поняття, які різняться залежно від авторського підходу.

Внутрішні корпоративні комунікації – це комунікаційна діяльність, спрямована на співробітників компанії, формування корпоративної ідентичності та лояльності, впровадження і розвиток корпоративних культурних стандартів тощо [24].

Якщо проаналізувати світовий досвід у сфері організації внутрішніх комунікацій, то можемо сказати, що найкращих результатів у побудові внутрішніх комунікацій досягли такі світові лідери, як США та Японія. США були і залишаються найпотужнішою "управлінською державою", а в свою чергу, досягнення Японії також цікаві до розгляду. Це пов'язано з тим, що методи внутрішньої комунікації, які використовуються в японських компаніях, довели свою високу ефективність у довгостроковій перспективі.

На думку експертів, американський підхід до внутрішньої комунікації, схоже, почав розвиватися зі школи людських відносин і поведінкових концепцій, які розглядають людську поведінку як ключовий елемент організації. Японський підхід базується на національній ідентичності, історії та культурних традиціях. Багато чого в ньому було запозичене з досвіду інших країн, зокрема США.

Якщо проаналізувати американські компанії, то для них характерні більш горизонтальні відносини в комунікаціях. Це схоже на внутрішню комунікацію в Україні. У колективі панує атмосфера підозрілості, адже сьогоденний співробітник завтра може бути конкурентом. Відповідно, керівники та співробітники не довіряють один одному при налагодженні трудових відносин, тому панує атмосфера індивідуалізму та егоїзму, яке призводить до сильного відчуття конкуренції та суперництва.

Для японських компаній характерні вертикальні відносини в комунікаціях. Для японців, групи до яких вони належать, так само важливі, як і їхні сім'ї. Внутрішні конфлікти зведені до мінімуму. Тому стосунки між працівниками дуже теплі.

Основні відмінності між американським та японським підходами для виконання внутрішніх комунікацій та їх ефективного впровадження в організації, визначені світовими науковцями та дослідниками [24], наведені в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Внутрішні комунікації у США та Японії

Параметри порівняння	Японський підхід	Американський підхід
Головна мета	Збереження зайнятості, поліпшення умов праці робітників, зростання прибутку	Збільшення річного прибутку та дивідендів вкладників
Відповідальність	Робота – це групова відповідальність	Індивідуальна, кожен відповідає за себе
Орієнтація	На перспективи та стабільність	На прибуток
Основний мотиватор	Ідеологія	Прибуток
Прийняття рішень	Групове. Знизу нагору	Індивідуальне. Зверху донизу
Робоча атмосфера	Фірма – одна родина. Гармонія	Тверда конкуренція, недовіра

Внутрішня комунікація в компанії - це канали комунікації, через які компанія взаємодіє зі своїми внутрішніми цільовими групами. Вони можуть стосуватися конкретних працівників або відділів, а можуть надавати інформацію для всієї компанії в загальному. Залежно від носія, всі канали ВК, можна розділити на три групи: друковані, технологічні та персональні. Для визначення переваг та недоліків кожного з каналів, та узагальнення їх характеристик, використаємо зведення цих даних до табл.1.2, та зазначимо засоби для їх реалізації[30].

Чітка, лаконічна та послідовна комунікація навчає працівників і гарантує, що вони розуміють бачення, програми та проекти керівництва. Це важливий фактор підвищення уваги, продуктивності та відданості працівників. Чіткість у комунікації допомагає уникнути непорозумінь і конфліктів, забезпечуючи гладкий хід бізнес-процесів та запобігає невірному трактуванню переданої інформації. Лаконічність сприяє ефективності, передаючи інформацію без зайвих витрат часу та ресурсів. Послідовність у комунікації робить інформацію систематичною та легкоусвідомлюваною. Добре налагоджена внутрішня комунікація - це, перш за все, згуртування всіх співробітників навколо спільної мети та заохочення їх до більш ефективної роботи.

Таблиця 1.2

Переваги та недоліки різних типів внутрішніх комунікацій

Тип ВК	Переваги	Недоліки	Засоби
Друковані	- наочність та візуалізація; - відносна дешевизна окремих носіїв; - оперативність окремих повідомлень; - можливість анонімного звернення до керівництва; - інформативність; - реалізація афіліативних потреб у спілкуванні; - зміцнення почуття приналежності	- обмежений зворотний зв'язок; - у цілому капіталомісткі; - тривалий часовий розрив між підготовкою матеріалу та його виходом; - незначна тривалість контакту деяких носіїв (дошки оголошень)	- дошки оголошень; - корпоративні видання (газети, журнали), бюлетені; - адресно-інформаційні видання
Технологічні	- інтерактивність; - двосторонній характер відносин; - оперативність; - поєднання масовості та персоналізації комунікації; - доступ до великого обсягу інформації; - високе емоційне залучення; - можливість одночасного інформування персоналу в різних містах, країнах; - необмежений обсяг; - зручний доступ; - наявність можливості прямих комунікацій щодо актуальних питань та оперативність отримання зворотного зв'язку від співробітників; - можуть мати як регулярний, так і епізодичний характер	- висока вартість відносно інших видів ВК; - обмежена інформаційна місткість окремих носіїв (корпоративне радіо, відеожурнал); - необхідність залучення додаткових спеціалістів; - наявність «технофобії» в окремих співробітників; - можливе перетворення окремих інструментів (наприклад, електронних розсилок) в «циркуляри згори», що не дають можливості зворотного зв'язку	- телефон; - Інтернет, e-mail; - інформаційні термінали; - відео-журнали; - корпоративне телебачення; - корпоративне радіо
Персональні	- інформаційна насиченість; - двосторонній характер комунікації; - високе емоційне залучення; - підвищення лояльності, командного духу співробітників; - оперативність надання інформації	- висока вартість окремих засобів (загальні збори персоналу); - відрив співробітників від основної роботи; - неточність і недостовірність особистих комунікацій, чуток	- загальні збори персоналу; - інформаційні сесії підрозділів, відділів; - ювілеї компанії, національні свята; - пікніки, екскурсії, спортивні програми; - особисті комунікації; - чутки

Давайте детально розберемо види ВК згідно рис.1.3, та розберемо основні відмінності складових внутрішніх комунікацій, їх особливості та методи функціонування.

Організаційна комунікація використовується для обміну інформацією на офіційному рівні. При цьому мається на увазі можливість здійснення комунікації на одному рівні управління (горизонтальна комунікація) або на різних рівнях управління (вертикальна комунікація), а також можливість класифікувати комунікацію відповідно до руху комунікаційних потоків.

Горизонтальна комунікація: Відбувається між однаковими рівнями управління, наприклад, між різними структурними підрозділами на одному рівні. Це може включати обмін інформацією для координації проектів або вирішення спільних завдань. Також, горизонтальні комунікації здійснюються на рівні керівників структурних підрозділів одного рівня управління. Ці комунікації використовуються для координації діяльності окремих структурних підрозділів і служб організації.

Обмін думками між різними фахівцями, які працюють над одним і тим самим питанням, дозволяє їм розглядати проблеми всебічно, приймати обґрунтовані рішення та узгоджувати дії, необхідні для їх реалізації. Такі консультації важливі для організацій, оскільки підвищують впевненість працівників у правильності прийнятих рішень. Різновидом горизонтальної комунікації є діагональна комунікація, яка відбувається між різними рівнями управління, але не в напрямі прямого підпорядкування, а таким чином, що лінійні керівники та функціональні, або штабні менеджери координують свої дії. Це особливо необхідно, коли один з функціональних відділів призначається відповідальним за реалізацію певного проекту і перебирає на себе функції штаб-квартири.

Деякі горизонтальні комунікації в організації слугують цілям координації діяльності кількох формальних груп (команд, секцій, відділів). Звичайно, основна частина таких координаційних завдань покладається на відповідних менеджерів, які перебувають на вищому ієрархічному рівні, ніж керівники цих груп. Як

свідчить практика, успіх або провал координації залежить від того, наскільки ефективною є горизонтальна комунікація між керівниками формальних груп одного рангу, а в багатьох випадках і між окремими ієрархічними членами (що належать до різних груп). Водночас існування неформальних зв'язків між людьми, що належать до різних організаційних підрозділів, значно полегшує швидку передачу інформації[40].

Важливість горизонтальної комунікації полягає в тому, що члени організації задовольняють свої комунікативні потреби саме через горизонтальну (а не вертикальну) комунікацію. Ця позиція підтверджується результатами низки досліджень, які показують, що працівники мають неформальні контакти насамперед всередині соціальних груп. Це пов'язано зі спільністю багатьох соціально-психологічних характеристик, притаманних кожному члену цих груп. Неформальні групи, як правило, формуються всередині формальних структур організації, таких як бригади, відділи та підрозділи. Ці дані дозволяють врахувати особливості поширення інформації на горизонтальному рівні. Горизонтальна комунікація часто вважається високоефективною, оскільки люди в одній ієрархії відносно добре розуміють деталі роботи своїх колег і обізнані з їхніми проблемами, тому спільну мову можна швидко знайти.

Крім того, горизонтальний потік інформації в організації зазвичай вважається більш інтенсивним, ніж вертикальний. Часто саме горизонтальні комунікації, над якими керівництво не має контролю, роблять значний внесок в ефективність роботи організації. Вона також відіграє важливу роль у формуванні певної організаційної культури, впливаючи на групові норми, звичаї, традиції, цінності, моделі поведінки та стилі спілкування.

Вертикальна комунікація: Відбувається між різними рівнями управління, наприклад, між керівництвом та підлеглими. Ця форма комунікації може включати інструкції, звітність, оцінки та інші види інформації.

Вертикальна комунікація повинна пов'язувати всі рівні управління в організації як єдине ціле. З цією метою інформація повинна передаватися насамперед зверху вниз. У більшості організацій керівники таким чином

повідомляють своїм підлеглим інформацію про важливі питання, які потребують термінового вирішення, найкращий спосіб виконання певних завдань, існуючі санкції та винагороди, зміни в організаційних правилах і положеннях тощо. Через систему висхідних комунікацій керівництво забезпечує орієнтацію кожного підрозділу організації на основні цілі та завдання її діяльності, коригує та координує поведінку існуючих виконавців на всіх рівнях, а також підтримує та зміцнює свій авторитет влади та контролю.

Низхідна комунікація, переважно у формі наказів, інструкцій та вказівок, використовується для інформування працівників про цілі, завдання та політику компанії, спрямування їхньої роботи, пояснення її важливості та взаємозв'язку з іншими видами роботи, а також для надання підлеглим інформації про результати діяльності організації(рис.1.4).



Рис. 1.4. Аспекти низхідної комунікації

Низхідні комунікаційні канали передають, по-перше, інформацію, необхідну для здійснення конкретної виробничої (в широкому розумінні) діяльності, тобто виробництва будь-якого продукту, послуги тощо. По-друге, з метою зворотного зв'язку для інформування того чи іншого працівника про ступінь успішності його трудової діяльності (і, за необхідності, її корекції), і, нарешті, для передачі інформації, необхідної для забезпечення мотивації та задоволеності цією діяльністю.

Загальновідомо, що потреба в знаннях та інформації є важливою частиною структури людських потреб. На думку працівників, адекватна інформація є одним з факторів, що підвищує мотивацію та задоволеність роботою. Сприйняття результатів діяльності організації також можна розглядати як засіб підвищення ідентифікації зусиль працівників з цілями організації. Якщо членам організації бракує необхідної інформації, в ній починають поширюватися різні вигадки та чутки. Однією з причин так званого організаційного стресу є дефіцит інформації, що сприймається працівниками, який заважає їм адекватно виконувати свої функції.

Говорячи про важливість індивідуальної поінформованості співробітників, слід зазначити, що не тільки брак інформації, але й її надлишок може перешкоджати ефективній роботі. Це стосується як рядових членів організації, так і керівників різного рангу. В ідеалі, оптимальний обсяг інформації повинен надаватися працівникам вибірково, щоб уникнути як інформаційного перевантаження, так і дефіциту інформації. Однак питання оптимального обсягу інформації має вирішуватися індивідуально, з урахуванням конкретних обставин кожного випадку.

Висхідна комунікація слугує засобом зворотного зв'язку між керівниками та працівниками. Висхідна комунікація допомагає керівникам зрозуміти, як виконуються їхні розпорядження, які результати і що потрібно зробити для покращення роботи компанії. У багатьох випадках це відбувається у формі регулярних звітів про результати повсякденної діяльності, особливо фінансової та бухгалтерської інформації, які надсилаються вищому керівництву. Однак бувають

випадки, коли виникають нестандартні ситуації, і керівництву необхідно надати інформацію, щоб отримати вказівки, необхідні для їх вирішення, або запропонувати рішення самих проблем (рис.1.5).



Рис. 1.5. Аспекти висхідної комунікації

Соціальні та психологічні характеристики висхідної комунікації залежать від статі, віку та стажу роботи членів організації. Наприклад, працівниці очікують від керівництва більше уваги до особистих питань, ніж працівники-чоловіки. Молоді працівники на початку своєї кар'єри, та досвідчені працівники очікують більшої уваги до своїх особистих проблем.

Західні дослідники також довели, що ефективна висхідна комунікація сприяє задоволенню людей, яким передається інформація, на додаток до суто виробничих цілей. У цьому випадку особливо важливою є комунікація між окремими членами організації та їхніми безпосередніми керівниками. Звичайно, кожен працівник повинен мати можливість своєчасно доповідати своєму керівнику про хід своєї роботи і про будь-яку ситуацію, що вимагає його втручання.

Налагодженню безперешкодної комунікації по висхідній в організаціях, іноді може перешкоджати низка бар'єрів. Наприклад, формальні відносини між керівником і підлеглим можуть впливати на таку комунікацію. Працівники зазвичай неохоче надають інформацію, яка може погіршити ставлення до них керівника. Доволі часто, працівники говорять керівникам лише те, що ті хочуть почути, перебільшуючи реальну ситуацію. Втім, керівники самі можуть відчувати труднощі у спілкуванні зі своїми підлеглими. Дехто вважає, що підлеглі просять про допомогу, тому що вони некомпетентні і не здатні виконувати свою роботу. Таке ставлення, безумовно, перешкоджає надходженню своєчасної і точної інформації знизу. Набагато правильніше для керівників розуміти, що питання і пропозиції є вираженням зацікавленості в роботі, і всіляко заохочувати їх.

Використовуючи ці два види вертикальної комунікації, топ-менеджмент може своєчасно реагувати на зміни в бізнес-середовищі та залучати до цього процесу працівників, яких вони безпосередньо стосуються. На жаль, в українському управлінському досвіді основна увага приділяється комунікації "зверху-вниз", при цьому мало уваги приділяється перевагам, які може принести компанії комунікація "знизу-вгору". Причиною цього є тенденція до авторитарного стилю управління, що є пережитком епохи тоталітарних адміністративних систем. Активне використання низхідної комунікації призводить до викривлення та неправильної інтерпретації інформації, що, в свою чергу, збільшує витрати, пов'язані з виправленням помилок.

Проаналізувавши специфіку формування внутрішніх комунікацій організації, можемо сформулювати декілька важливих ознак, за якими вони відбуваються:

1. Важливість ефективної системи внутрішніх комунікацій

Створення та управління ефективною системою внутрішніх комунікацій є важливою складовою успішної діяльності будь-якої організації. Ця система визначає якість взаємодії між всіма членами колективу та сприяє створенню єдиної комунікаційної культури. Цілісний підхід до комунікацій в організації дозволяє досягати внутрішньої гармонії, розуміння загальних завдань і кращого використання потенціалу кожного співробітника.

2. Елементи успішної системи внутрішніх комунікацій

Для досягнення ефективної системи внутрішніх комунікацій важливо враховувати кілька ключових аспектів. По-перше, чітка визначеність цілей та відповідальностей дозволяє співробітникам розуміти свої завдання та їхнє місце в загальній стратегії. По-друге, використання різноманітних комунікаційних каналів, включаючи технологічні інструменти, сприяє швидкому і ефективному обміну інформацією. Зворотний зв'язок та відкритість грають важливу роль у створенні сприятливого середовища для вільного обміну ідей та думок.

3. Динамічний характер та постійне вдосконалення

Специфіка формування ефективної системи внутрішніх комунікацій полягає в її динамічності та готовності до постійних змін. Забезпечення успіху вимагає від організації постійного аналізу та вдосконалення комунікаційних стратегій. Тільки через систематичний огляд та адаптацію, можна забезпечити відповідність внутрішньої комунікації змінам у внутрішньому та зовнішньому середовищі, що робить організацію більш конкурентоспроможною та готовою до майбутніх викликів. Динамічність та готовність до постійних змін є ключовими факторами успіху ефективної системи внутрішніх комунікацій в сучасних організаціях.

1.3. Особливості управління зовнішніми комунікаціями організації

У сучасному світі, де бізнес, уряд та громадяни знаходяться в постійній взаємодії, управління зовнішніми комунікаціями стає ключовим аспектом успішного функціонування організацій. Зовнішні комунікації є механізмом взаємодії з зацікавленими сторонами та формуванням позитивного іміджу.

Управління зовнішніми комунікаціями – це систематичний підхід до взаємодії з різними зацікавленими сторонами, такими як клієнти, партнери, інвестори, ЗМІ, громадські організації та інші. Цей процес включає в себе розробку стратегій, планування та виконання комунікаційних ініціатив з метою створення позитивного образу організації та підтримки її репутації.

Зовнішнє середовище організації - це складний набір суб'єктів, систем та їхніх взаємозв'язків і відносин з організацією[27]. Структура суб'єктів, що взаємодіють з організацією, виглядає як сукупність суб'єктів вступаючих у відносини з організацією:

- ділові партнери;
- споживачі;
- конкуренти;
- оператори ринкової інфраструктури;
- інвестори та аналітики (фінансові відносини).

Розглянемо сутність взаємодії суб'єктів з організацією згідно даної структури.

До класу бізнес-партнерів відносяться всі організації, які мають стабільні договірні відносини з підприємством у всіх процедурах та етапах ведення бізнесу. Це постачальники сировини, напівфабрикатів, комплектуючих та послуг, необхідних для виробництва продукції. Пов'язані організації, що працюють в межах одного технологічного циклу або пов'язаного процесу, тобто субпідрядники, також є партнерами.

Клієнтами організації є споживачі, які отримують готові товари та послуги безпосередньо від організації. Робота з клієнтами дозволяє виробникам оминати

продавців та посередників і мати справу безпосередньо з клієнтами. У цій сфері використовуються комунікаційні засоби та інструменти, які дозволяють виробникам отримувати негайний зворотний зв'язок щодо своїх продуктів та послуг, активно мотивувати споживачів та швидко реагувати на їхню поведінку.

Відносини з конкурентами не є простими ні в комунікативному, ні в психологічному, ні в організаційному сенсі. Існує два типи конкурентів: агресивні конкуренти з максимальною конфліктністю та інтенсивною боротьбою за ринкові ніші та дружні конкуренти, які конкурують і діють в умовах незадоволеного попиту.

Оператори ринкової інфраструктури відрізняються від партнерів та споживачів головним чином тим, що їхні відносини є нерегульованими та спонтанними.

Відносини з інвесторами та фінансові комунікації спрямовані на фінансову спільноту, інвесторів та національні фінансові органи, які регулюють діяльність акціонерних товариств. Комунікації у фінансовому секторі надають широкий спектр інформації про фінансову діяльність, фінансові операції та рух цін на акції. Цільовою аудиторією цього напряму корпоративних комунікацій є аналітики фінансового ринку та ринку цінних паперів, особи, які формують громадську думку, а також ті, хто надає відповідний аналіз фінансових умов.

Зовнішня система комунікацій представлена також взаємодією організації з органами влади, а саме з: органами законодавчої влади, органами виконавчої влади, органами місцевого самоврядування, державними організаціями бізнесу, регуляторними та адміністративними державними органами, правоохоронними органами, організаціями соціального розвитку та міжнародними організаціями. Завданням комунікативної взаємодії з органами влади є забезпечення спільної роботи з державними установами, суспільством та дії в загальній структурі економічної системи[44].

Численні зв'язки та відносини, що існують між бізнесом та урядом/державними структурами, являють собою тісне переплетення різноманітних контактів та інших форм взаємодії, які формуються в процесі

розвитку організації. Вони включають як обов'язкові, довгострокові відносини (з регуляторними та наглядовими органами та державними партнерами), так і добровільні відносини, що виникають від випадку до випадку. Деякі з них регулюються правилами та нормами, деякі - усталеними традиціями, деякі - бізнесом, а деякі - державними партнерами. Лобіювання - це вплив зацікавлених груп та організацій на прийняття рішень державними органами (як правило, законодавчими)[51].

Бізнес-системи включають ринкову інфраструктуру, національні бізнес-традиції, державну політику з ключових економічних, фінансових та бізнес-питань, державну ресурсну політику, регуляторне середовище для бізнесу, а також міжнародні та національні системи управління та моніторингу.

Бізнес-системи бізнес-середовища вносять у нього порядок і впорядкованість. Структура бізнес-середовища, як і вся система його внутрішніх відносин, формується його правилами та нормами. Прийняті нормативні документи формують те, що прийнято називати ринковою інфраструктурою бізнесу.

Другим специфічним типом бізнес-системи в бізнес-середовищі є комплекс бізнес-культури. Бізнес-культура - це традиції, історичний досвід, ділова активність та етика, соціальні цінності та ставлення до ведення бізнесу, які притаманні цілому народу, нації чи етнічній групі або незалежній державі, історичному чи адміністративно-територіальному утворенню.

Зв'язки з місцевою громадою(Комунальні зв'язки) та навколишнім середовищем(екологічні зв'язки) встановлюються за допомогою інформаційних систем, засобів масової інформації та впливових журналістів і аналітиків. Зв'язки з громадою (Комунальні зв'язки) - це відносини, які зосереджені на місці розташування підприємства (організації) і спрямовані на побудову добросусідських відносин. Розвиток зв'язків з громадськістю залежить не лише від економічних інтересів підприємства чи організації, але й від соціального життя суспільства. Комунікаційна політика, орієнтована на прилеглі до підприємств райони, також зумовлена інтересами людських ресурсів. Як правило,

працівники та їхні сім'ї живуть по сусідству з підприємствами. Тому муніципальна діяльність компанії також сприяє взаємодії з працівниками.

Робота з навколишнім середовищем(екологічні зв'язки) стосується питань екологічної рівноваги та представництва компаній у дебатах щодо природоохоронних заходів. Для виробників споживчих товарів та продуктів харчування ще одним питанням є екологічна безпека їхньої продукції.

Зв'язки з громадськістю є частиною системи зовнішніх комунікацій організації. ЗК спрямовані на обмін інформацією та встановлення необхідних ділових відносин з організаціями вищого рівня, державними установами, партнерами, клієнтами, постачальниками ресурсів, споживачами продукції та іншими організаціями, з якими компанія має справу в процесі своєї діяльності. ЗК може здійснюватися всіма перерахованими вище способами, включаючи ділову документацію, презентації, звіти, виступи та участь у конференціях і зустрічах.

Далі, замість того, щоб розглядати окремі методи та канали комунікації, ми розглядаємо інтегровані системи управління інформацією, наприклад:

Public Relations (PR) - зв'язки з громадськістю;

Government Relations (GR) - зв'язки з державними органами;

Investor Relations (IR) - зв'язки з інвесторами.

1. Англійський термін Public Relations (PR) офіційно перекладається як "зв'язки з громадськістю". У нашому випадку точніше було б сказати, що метою і сенсом комунікації організації із зовнішнім середовищем є формування певного ставлення громадськості до компанії та її діяльності. Дуже важливо зазначити, що мова йде про формування іміджу компанії в цілому, а не конкретних продуктів чи послуг, які вона виробляє. У цьому полягає різниця між PR та рекламою: PR-підхід доносить до споживачів ідею надійності, стабільності, чесності, соціальної та екологічної відповідальності організації, в той час як реклама - специфічні особливості продукції, яку виробляє компанія[6].

Так, PR формує ставлення до компаній, а реклама викликає у людей бажання купувати певні товари (послуги). Основними засобами PR є розміщення в ЗМІ, організація заходів та публічні виступи представників організації перед

різними аудиторіями. У цих форматах часто більше говорять про компанію в цілому, ніж про її продукти.

Публікація означає, що компанія згадується в ЗМІ у зв'язку з якоюсь подією. Статті, присвячені самій компанії або продукту, є вкрай рідкісними, оскільки вони нудні, схожі на рекламу і не дуже добре сприймаються читачами. Тому PR-фахівці повинні шукати і створювати можливості для того, щоб компанії ставали ньюсмейкерами.

Крім того, компанії часто організовують низку заходів, не пов'язаних безпосередньо з їхнім бізнесом. Це дає можливість безпосередньо спілкуватися з цільовими аудиторіями та створювати інформаційні приводи. Участь у виставках та інших заходах, організованих іншими організаціями, часто є не менш ефективною. Адже головне - завжди бути в полі зору цільової аудиторії, нагадувати їй про себе і поступово покращувати свій імідж якомога непомітніше. У найпростішому вигляді завдання PR-комунікації - "виділитися", добре запам'ятатися і, зрештою, сформувати і підтримувати сприятливе ставлення до себе.

Зрозуміло, що метою будь-якої PR-комунікації є створення позитивного іміджу. Кінцева мета створення позитивного іміджу компанії така ж, як і у реклами. Однак PR ніби "приходить здалеку" і "пробиває собі дорогу". Тому оцінити ефективність PR-комунікацій дуже складно. Щоб зрозуміти, чи була рекламна кампанія вдалою, чи ні, достатньо порівняти, як продавалася продукція до і після запуску реклами; при використанні PR-технологій ефект може бути рівномірно або не дуже рівномірно розподілений на всі продажі продукції, або ж ефект може бути відтермінований, а може і запізнілий. також може бути відтермінований. Крім того, імідж не завжди можна виміряти в грошовому еквіваленті, що є важливим для бізнесу.

2. Government Relations (GR) — це стратегічний процес установлення та утримання взаємодії між певною організацією та державними органами. Це поле управління спрямоване на вплив на формування та реалізацію законодавства,

регулювання та політики, зокрема шляхом лобіювання та активної взаємодії з представниками влади.

Основні компоненти Government Relations:

Лобіювання (Lobbying): це активна діяльність, спрямована на переконання представників влади в прийнятті або відхиленні певних рішень. Лобісти представляють інтереси своїх організацій перед законодавцями, використовуючи факти, аргументи та інші впливові методи.

Стратегічне планування: розробка стратегій взаємодії з різними рівнями влади; визначення основних цілей та завдань у відносинах з державними органами.

Аналіз законодавства та регулятивної політики: моніторинг та аналіз законопроектів та регуляторної діяльності; визначення можливих впливів на діяльність організації.

Комунікація з урядовими представниками: установлення та підтримання контактів з представниками уряду та виконавчої влади; активна взаємодія з ключовими урядовими службовцями та органами.

Підготовка та аргументація позицій: розробка аргументованих позицій щодо ключових питань; підготовка матеріалів для презентацій та висвітлення позицій.

Співпраця з іншими галузевими гравцями: участь у галузевих об'єднаннях та асоціаціях; розробка спільних стратегій та ініціатив.

Моніторинг громадської думки: вивчення та аналіз відгуків громадськості на державні рішення; адаптація стратегій взаємодії відповідно до загального настрою суспільства.

Прийняття участі у громадських обговореннях: активна участь в публічних обговореннях та консультаціях; залучення до демократичного процесу та вираження позицій організації.

Ефективне управління зв'язками з державними органами може призвести до прийняття більш сприятливих рішень, зменшення ризиків для бізнесу чи організації, а також створення сприятливого законодавчого та регуляторного

середовища для розвитку діяльності. Гармонійні взаємини з державними структурами важливі для забезпечення довгострокового успіху та стійкості організації.

3. Investor Relations (IR) або зв'язки з інвесторами — це стратегічний процес взаємодії між підприємством та його інвесторами, фінансовими аналітиками та іншими учасниками ринку капіталу. Основна мета IR полягає в тому, щоб забезпечити чітку та відкриту комунікацію з інвесторською спільнотою та ринком, сприяючи таким чином взаєморозумінню щодо фінансового стану та перспектив підприємства.

Основні компоненти Investor Relations:

Звітність та документація: підготовка щоквартальних та щорічних фінансових звітів; розробка іншої інвесторської документації, такої як презентації, бюлетені тощо.

Організація конференцій та зустрічей: проведення конференцій для інвесторів та аналітиків; організація індивідуальних зустрічей для обговорення питань та відповіді на запитання.

Комунікація із ЗМІ та спільнотою: підготовка прес-релізів та інших матеріалів для інформування громадськості; відповідь на запитання ЗМІ та спільноти.

Звітність про сприяння соціальному відповідальному бізнесу (CSR): Представлення інформації про соціальну відповідальність підприємства; Висвітлення проектів та ініціатив, спрямованих на соціальний вплив.

Аналіз та взаємодія зі спільнотою інвесторів: моніторинг акціонерської структури та динаміки ринку; розробка стратегій залучення нових інвесторів та утримання існуючих.

Діалог з аналітиками: взаємодія з фінансовими аналітиками та рейтинговими агентствами; надання інформації для аналізу та оцінки фінансового стану.

Оповіщення про зміни та новини: повідомлення інвесторів про ключові

події, новини та зміни в підприємстві; активна взаємодія з ринком для забезпечення правдивої інформації.

Керування кризовими ситуаціями: розробка стратегій кризового управління та комунікацій під час несприятливих обставин.

Ефективні Investor Relations сприяють підвищенню довіри інвесторів, покращенню ліквідності акцій на ринку, зменшенню волатильності цін, а також позитивному впливу на ставки кредитування та інші фінансові умови. Залучення і утримання інвесторів визначає фінансовий успіх підприємства та допомагає забезпечити сталість та стійкість на ринку капіталу.

Розглянувши всі аспекти зовнішніх комунікацій та їх взаємодії, можемо зробити цілу низку висновків:

Зовнішні комунікації є важливим елементом успішного управління організацією. Вони дозволяють зберігати репутацію, залучати і утримувати клієнтів, партнерів та інших зацікавлених сторін.

Правильно організовані зовнішні комунікації допомагають підтримувати добрі стосунки зі ЗМІ, громадськістю та іншими зовнішніми групами. Це сприяє підвищенню довіри, залученню нових можливостей та підтримці бізнесу.

Основними особливостями управління зовнішніми комунікаціями організації є якість повідомлень, консистентність, адаптація до цільових аудиторій та вживання відповідних комунікативних каналів.

Ефективне використання комунікаційних інструментів таких, як веб-сайти, соціальні медіа, прес-релізи та інше, дозволяє організаціям ефективно спілкуватися зі своїми цільовими аудиторіями.

Моніторинг і аналіз реакції аудиторії на комунікаційні зусилля допомагає виявляти слабкі місця та вносити відповідні корективи для поліпшення ефективності комунікацій.

Узагальнюючи, ефективне управління зовнішніми комунікаціями організації вимагає якісного планування, аналізу, комунікаційних стратегій та використання відповідних інструментів для забезпечення спілкування зі стейкхолдерами та досягнення бізнес-цілей.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ТА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ВНУТРІШНІМИ ТА ЗОВНІШНІМИ КОМУНІКАЦІЯМИ ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»

2.1. Характеристика ТОВ «Епіцентр К» як соціально-економічної системи та системи управління ним

Компанія «Епіцентр К» - потужна національна мережа будівельно-господарських гіпермаркетів, яка стрімко розвивається.

ТОВ "Епіцентр К" було зареєстровано 27 серпня 2003 року у м. Києві, юридична адреса: 02139 м. Київ, вул. Братиславська, 11, тел. (044)-561-27-50. Засновниками компанії є Герега О.В. та Герега Г.Ф.[52].

Керівний склад ТОВ «ЕпіцентрК»:

голова товариства - Герега Олександр Володимирович;

фінансовий директор товариства - Герега Галина Федорівна;

заступник голови товариства - Суржик Тетяна Федорівна;

генеральний директор товариства - Михайлишин Петро Йосипович.

Наші дослідження та аналіз комунікаційного середовища буде побудоване на аналізі одного з торгівельних центрів мережі гіпермаркетів, а саме – ТЦ «ЕПІЦЕНТР» м.Мукачєво, який знаходиться за адресою вул. Лавківська, 1-Д.

Історія компанії почалася з невеличкого магазину керамічної плитки площею 25 кв. м на вул. Петра Запорожця у місті Києві. Бізнес стрімко розвивався і 1997 року з'явилася ідея побудувати перший в країні будівельний гіпермаркет. Прообразом Епіцентру була французька мережа Castorama, досвід якої Олександр Герега вивчав відвідуючи Польщу. 6 грудня 2003 року на вул. Братиславській, 11 у м. Києві відкрився перший в Україні будівельний гіпермаркет «Епіцентр»[19].

Перші три торгові об'єкти компанія відкрила в Києві, після чого почала освоювати регіони. Першим Епіцентром за межами столиці став магазин у Львові, потім в Полтаві. Слідом – інші міста-мільйонники – Дніпро, Харків, Одеса та

Донецьк. Зараз торговельні об'єкти компанії працюють в 35 населених пунктах України. Найбільше – в Києві (7), а також Львові, Одесі та Харкові (по 3).

Сьогодні мережа Епіцентр налічує 75 ТЦ, у які входять 10 об'єктів мережі «Нова лінія». Загальна торгова площа 1,5 млн. кв. м. Для порівняння, на цій площі могли б вміститися 1650 футбольних полів. Найбільший ТЦ компанії працює на вулиці Полярній 20 Д в Києві (105 000 кв. м), найменший – у Шепетівці Хмельницької області (3500 кв. м). Стратегія розвитку компанії з самого початку передбачала відкриття магазинів поряд з великими гіпермаркетами, такими як Metro чи Ашан. Це дозволяло розраховувати на синергію торгових об'єктів, коли відвідувачі продуктових магазинів могли також відвідати господарський торговельний центр і навпаки. Спочатку магазини Епіцентр працювали в традиційному для будівельних гіпермаркетів форматі DIY (від англ. Do It Yourself – зроби сам), однак в процесі розширення асортименту ритейлер поступово вийшов за межі формату ставши мережею торгових центрів, де покупець отримує весь асортимент непродовольчих товарів та зручні сервіси.

"Епіцентр" реалізував стратегію будівництва торгових центрів оптимального формату з метою наблизити свої товари і послуги до жителів віддалених міст і селищ. "Епіцентр" розробив і успішно відкрив в районних центрах і містах обласного підпорядкування торгові центри оптимального формату площею 4-6 тисяч квадратних метрів, що і реалізує їх стратегію будівництва. Кожне нове будівництво та відкриття «Епіцентру» у великих та малих містах України стає позитивним поштовхом для розвитку громад, які за рахунок відрахувань отримують ресурс на розвиток територій. За 18 років існування мережа торговельних центрів «Епіцентр» пройшла якісну трансформацію від будівельних до будівельно-господарських гіпермаркетів та перетворилася на потужну мережу торговельних центрів.

Група компаній «Епіцентр» — це омніканальна екосистема, яка об'єднує торговельні мережі «Епіцентр» та «Нова лінія», мережу мультибрендових спортивних магазинів «Інтерспорт-Україна», агрохолдинг «Епіцентр Агро», заводи з виробництва плитки керамічної Epicenter Ceramic Corporation,

виробництво з деревообробки - ЦБМ «Осмолода» та логістичні потужності(рис.2.1)[19].

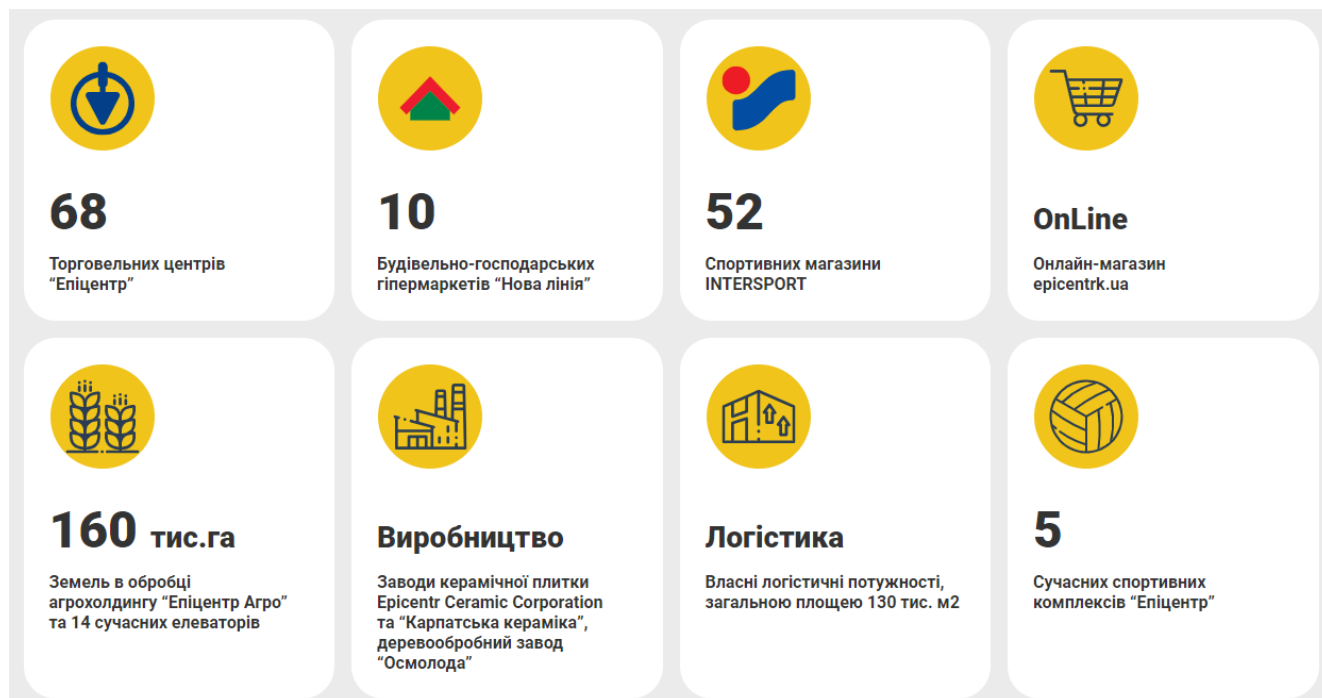


Рис. 2.1. Група компаній «Епіцентр»

У 2013 році компанія придбала контрольний пакет акцій мережі будівельних гіпермаркетів «Нова Лінія». З 2019 року «Нова лінія» почала перебудовуватися з гіпермаркетів у торговельні центри «Епіцентр». У 2014 році «Епіцентр» почав перехід від формату «будівельно-господарські гіпермаркети» до формату «сучасні торговельні центри». У 2015 році «Епіцентр» підписав ліцензійний договір із однією з найбільших мереж магазинів спортивних товарів у світі швейцарською компанією INTERSPORT.

У 2015 році розпочався розвиток аграрного напрямку групи компаній «Епіцентр» – «Епіцентр Агро». Компанія вирощує зернові та олійні культури в 5 областях майже на 160 тис. га землі, має тваринницькі комплекси й активно розвиває елеваторне господарство.

Компанія стрімко розвиває онлайн-сервіс. 2016 року був запущений партнерський проект — інтернет-магазин 27.ua з асортиментом понад 1 млн найменувань. Лише за три роки онлайн-магазин став одним з лідерів ринку. У 2019 році на технічній платформі 27.ua створено Epicentr.ua, з асортиментом близько 1,5 млн товарів та сучасними центрами видачі товарів у всіх

торговельних центрах мережі. Основною перевагою та цінністю для покупців є можливість забрати замовлення безкоштовно в будь-якому ТЦ «Епіцентр» в Україні.

До структури групи компаній входить Epicentr Ceramic Corporation, яка об'єднує потужні заводи з виробництва плитки керамічної.

У 2019 році запущено завод із з виробництва плитки керамічної та керамограніту в Київській області. На новітньому виробництві площею понад 70 тис. м². встановлене високотехнологічне обладнання світового лідера – компанії SACMI, завдяки якому українська кераміка може успішно конкурувати із провідними світовими виробниками.

Загальні потужності заводу становитимуть 12-15 млн м² м плитки на рік. При цьому, 60% продукції експортується на зовнішні ринки. Українську кераміку постачають до Польщі, Голландії, Бельгії, Швейцарії, Угорщини, Німеччини, Білорусі, Литви, Естонії, Таджикистану та Туркменістану. Також вітчизняною керамікою зацікавилися у Франції, Великобританії, Швеції, Ізраїлі та Ісландії.

У м. Калуш Івано-Франківської області розташований ще один завод з виробництва плитки «Карпатська кераміка». У 2019 році проведено модернізація заводу - встановлення нової технологічної лінії, що дозволило розширити асортимент продукції. В подальшому виробнича потужність збільшиться з 2,5 до 8,5 млн кв. м плитки на рік.

До групи компаній також входить виробництво з деревообробки - ЦБМ «Осмолода» (м. Калуш, Івано-Франківська обл.), що здійснює повний цикл переробки деревини. Воно є одним з найбільших підприємств регіону – компанія переробляє до 10 тис куб. м деревини на місяць.

Діяльність групи компаній Епіцентр К забезпечується розгалуженою логістичною системою. Логістичний центр «Калинівка», площею 100 тис. кв. м, централізовано забезпечує 75% поставок товарів у торгівельні центри мережі. На території логістичного центру розміщено митний термінал, який надає повний комплекс послуг для здійснення митного оформлення товарів і транспортних

засобів, що переміщуються через митний кордон України автомобільним та залізничним транспортом.

У 2019 році компанія збільшила власні потужності, відкривши фулфілмент центр на вул. Полярній у Києві (14 тис. кв. м) та потужний фулфілмент центр «Віскозна» загальною площею 30 тис. кв. м, які обробляють замовлення online клієнтів з високою точністю і швидкістю. Завдяки впровадженню на об'єкті сучасної автоматизованої системи управління і конвеєрної технології обробки вантажів, замовлення одного транспортного маршруту обробляються і відвантажуються менш ніж за 30 хвилин. Аналогічна технологія обробки вантажів використовується на складах Amazon. Власний автопарк компанії складається з майже 1000 одиниць: 250 міжнародних ліцензованих комерційних вантажних автомобілів; 390 легких вантажних автомобілів для обслуговування клієнтів; 46 вантажних автомобілів для перевезення будівельних матеріалів; 230 легкових автомобілів.

Узагальнюючі цифри та показники ефективності компанії «Епіцентр» показано на рисунку 2.2, станом на кінець 2020 року[19].



Рис. 2.2. Вагомі показники ефективності компанії «Епіцентр»

Компанія постійно вдосконалює свої послуги і розширює асортимент товарів і послуг, щоб максимально задовольнити потреби споживачів. У кожного є можливість знайти все для будівництва, ремонту та облаштування будинку в одному місці, отримати нові ідеї для будівництва та ремонту.

Аналіз попиту та його складових частин є основою маркетингових досліджень, де метою аналізу є кількісна оцінка потенціалу (ємності) ринку та фактичного рівня первинного попиту. Варто зауважити, що попит на продукцію "Епіцентр-К" - це частина ринкового попиту, що відповідає ринковій частці компанії (бренду) на базовому товарному ринку, визначена в ході моніторингу, аналізу та прогнозування попиту[38]. Для того, щоб оцінити розмір ринку, необхідно оцінити обсяг продажів кожного продукту, що продається компанією, виявити тенденції попиту на конкретні продукти, і спрогнозувати попит і пропозицію інших компаній, використовуючи різні методи.

Найбільш вживаними методами збору первинної інформації є спостереження, експеримент та дослідження. У процесі моніторингу буде досліджено наступне:

Аналіз доходів та купівельної спроможності місцевого населення;

Виявлення незайнятих сегментів ринку

Дослідження сегментів ринку

Дослідження якісних характеристик, які спонукають споживачів здійснювати покупки.

Контроль здійснюють співробітники відділу продажів та інші працівники, які безпосередньо контактують з клієнтами (наприклад, працівники відділу експертного продажу). Наприкінці тижня вони заповнюють спеціальну анкету, розроблену відділом маркетингу організації.

Експерименти використовуються як метод дослідження попиту, але здебільшого для вивчення попиту на нові продукти чи послуги[45].

Щоб зрозуміти направленість покупок та структуру покупців, компанія проводить аналіз та збір аналітичних даних про вікові категорії своїх покупців(рис.2.3), з метою створення моделі поведінки покупців, та створення

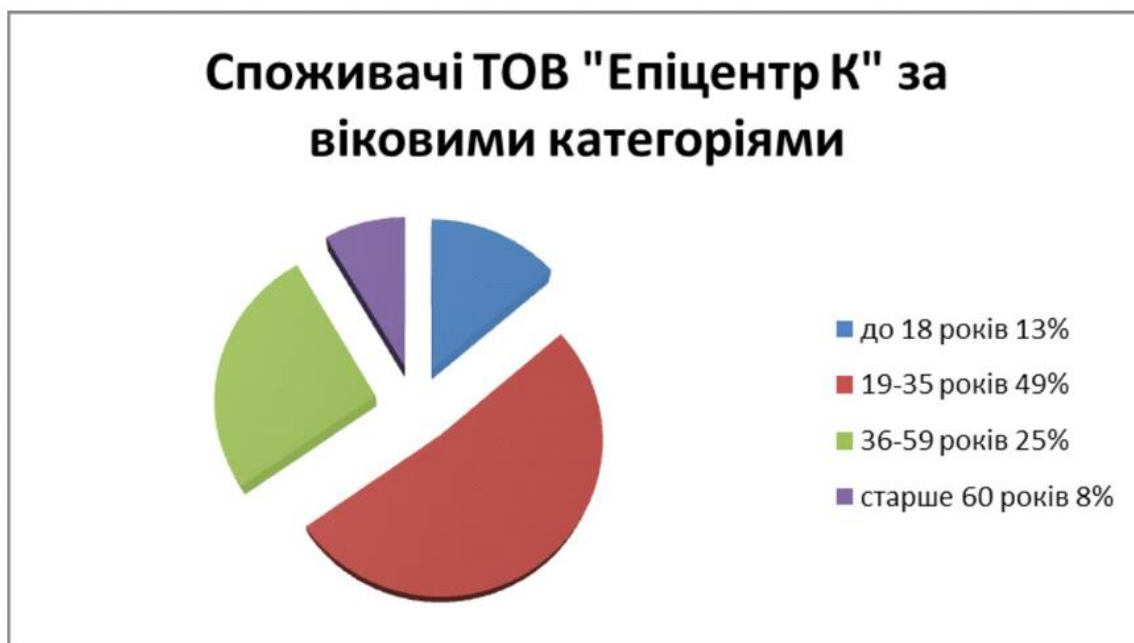


Рис. 2.3. Структура споживачів ТОВ «Епіцентр К» за віковими ознаками спеціальних пропозицій. Це дає можливість індивідуально підходити до задоволення потреб покупців, та створювати базу даних в форматі анкети покупця.

Дослідження споживачів в магазинах "Епіцентр-К" часто ґрунтуються на анкетуванні. Анкети, як правило, охоплюють:

Склад або структура споживачів продукції(за віком);

Поведінка клієнта при покупці;

Фактори та умови, що впливають на рішення про покупку.

ТОВ "Епіцентр К" проводить опитування споживачів з метою отримання інформації про знання, переконання, уподобання та рівень задоволеності людей, а також для вимірювання міцності своєї позиції в очах своєї аудиторії. Оптові ціни на продукцію визначаються відповідно до ситуації, кон'юнктури національного ринку та рівня рентабельності, достатнього для підтримання стабільного фінансового стану та платоспроможності ТОВ "Епіцентр К". Таким чином, сфера діяльності "Епіцентру-К" майже повністю відповідає структурі попиту.

Варто зауважити, що компанія запровадила персоніфіковану програму лояльності для покупців «Вигода», яка дозволяє компанії структурувати дані про клієнтів, аналізувати їх потреби та запити, формувати акційні пропозиції в

залежності від потреб, які виникали при попередніх покупках та запитах. Одночасно з цим, програма лояльності «Вигода», інтегрована у функціонал інтернет-магазину компанії, тим самим, збільшуючи можливості для покупців як офлайн покупках в торгових центрах, так і в покупках в інтернет-середовищі.

Кожен житель України має можливість знайти все необхідне для будівництва, ремонту, облаштування будинку в одному місці, під одним дахом і за доступною ціною.

Є міркування, що гіпермаркет "Епіцентр К" стане не тільки місцем покупки необхідних будівельних матеріалів, а й джерелом нових ідей для будівництва, ремонту та декорування будинку. З кожним днем все більше жителів України вибирають "Епіцентр".

На сьогодні національна мережа будівельно-господарських гіпермаркетів «Епіцентр К» є переможцем Міжнародного фестивалю «Вибір року» в Україні - 2006, 2007, 2008, 2009 в номінації «Мережа року гіпермаркетів будівельних матеріалів», лауреатом щорічної Національної премії «Український Торговельний Олімп» 2007 року в номінації «Національна мережа гіпермаркетів будівельних матеріалів», а також переможцем Всенародного конкурсу-рейтингу «Бренд року 2008».

Продукція мережі гіпермаркетів "Епіцентр К" представлена в різних областях: від масштабних будівельних робіт до обробки приміщень, всього понад 200 тисяч найменувань.

Гіпермаркет "Епіцентр К" оснащений товарами вітчизняного та закордонного виробництва (Польща, Іспанія, Італія, Німеччина, Росія, Франція, Об'єднані Арабські Емірати, Нідерланди та ін.).

Товари доставляються в супермаркет як власним транспортом, так і у співпраці з більш ніж 1000 постачальниками продукції. Гіпермаркет "Епіцентр К" розрахований на всі категорії покупців і може задовольнити потреби будь-якого покупця.

Прогресивне управління організацією сприяє розвитку людських ресурсів, кар'єрному зростанню і зростанню матеріального добробуту всіх співробітників компанії.

Місією компанії є створення сприятливих умов для будівництва, ремонту та облаштування житла всіх жителів України.

Завдання компанії - забезпечити жителів України широким асортиментом високоякісних і доступних за ціною товарів. Економити час клієнтів, використовуючи зручні технології обслуговування і надаючи повний спектр товарів і послуг під одним дахом.

Стратегія роздрібної мережі полягає в тому, щоб стати лідером на ринку роздрібної торгівлі України формату "від і до". Розвиток і поширення мережі гіпермаркетів по всіх обласних центрах і великих містах України, презентація широкого асортименту продукції та забезпечення високого рівня обслуговування клієнтів.

Компанія постійно вдосконалюється, покращуючи сервіс і розширюючи асортимент товарів і послуг, щоб максимально задовольнити потреби споживачів. ТОВ "Епіцентр" за родом своєї діяльності є торговим підприємством, середовищем його діяльності є ринок будівельних товарів. Так для розуміння, які саме можливості дає кожен магазин мережі, потрібно розглянути основні та додаткові послуги для споживача, щоб скласти цілісну картину різноманіття можливостей співпраці з компанією(Додаток А)[19].

ТОВ "Епіцентр", що володіє величезним асортиментом, щодня приймає близько 1000 клієнтів, створюючи сприятливі умови для реалізації купівельної спроможності і стимулюючи продаж товарів.

Комерційна діяльність «Епіцентр» структурована таким чином, щоб мати унікальний характер заохочення та стимулювання збуту:

Заохочення споживачів (роздача зразків і купонів, компенсації, зниження цін, бонуси, призи, заохочення клієнтів, безкоштовні зразки, гарантії, продаж за певних умов, перехресне просування, демонстрація під час покупки);

Заохочення роздрібних продавців (зниження цін, рекламні акції та демонстраційні знижки, товари безмитної торгівлі);

Заохочення ділових партнерів і дистриб'юторів (комерційні виставки та конференції, конкурси комерційних представників, конкурси на кращу спеціальну рекламу).

Стимулювання збуту в магазині «Епіцентр» формується з урахуванням багатоцільової орієнтації, яка визначає декілька типів цілей стимулювання збуту, наведені в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Типи цілей компанії ТОВ «Епіцентр К» для стимулювання збуту

Тип цілей	Опис напрямлень стимулювання збуту
Стратегічні	- Забезпечити, щоб усі споживачі купували якомога більше товарів; - Збільшити продажі за показниками, вказаними в маркетинговому плані; - Збільшити кількість споживачів; - Відродити інтерес споживачів до продукту; - Виконати план продажів.
Специфічні	- Збільшити продажі певних товарів; - Прибрати надлишкові запаси; - Прискорити продаж найбільш вигідних товарів; - Скласти ефективну конкуренцію всім конкурентам; - Домогтися регулярності продажу сезонних товарів; - Оживити продаж товару, реалізація якого знаходиться в стадії застою.
Разові	- Скористатися будь-якою сприятливою можливістю (ювілей компанії, релігійні та державні свята, створення нового магазину); - Підтримати рекламні кампанії(власні, виробників чи постачальників).

Джерело: систематизовано автором на основі внутрішньої інформації компанії

Важливість стимулювання продажу товарів для магазину «Епіцентр» полягає в прискоренні продажів окремих товарів і послуг споживачам і дилерам і збільшенні їх обсягу.

Щоб детально висвітлити характеристики ТОВ «Епіцентр К», як соціально-економічної системи, розглянемо складові частини даної системи, та проведемо їх детальний опис та визначимо вплив на оточуюче середовище.

Соціально-економічна система компанії «Епіцентр» включає в себе наступні компоненти за їх впливом: соціальні, економічні, управління та стратегія, соціальні відносини.

Нижче розглянемо вплив компанії на розвиток найбільш важливих підпунктів даних систем, які не пов'язані з економічними показниками ефективності безпосередньо.

Вплив ТОВ "Епіцентр-К" на ринок праці(Додаток Б) .

Як виявляється, вплив ТОВ "Епіцентр-К" на ринок праці та зайнятість є значущим, особливо в контексті його розмірів та розповсюдження. Нижче представлено детальний аналіз цього впливу[7]:

Створення робочих місць:

ТОВ "Епіцентр-К" володіє значною кількістю магазинів та гіпермаркетів, що вимагає значної робочої сили для обслуговування клієнтів та забезпечення ефективної роботи;

компанія є великим роботодавцем, створюючи тисячі робочих місць у різних регіонах свого присутності.

Робочі умови та безпека:

ТОВ "Епіцентр-К" зобов'язується забезпечити своїх працівників безпечними та комфортними робочими умовами;

компанія вкладає ресурси в програми безпеки на робочому місці та тренування персоналу щодо дотримання стандартів безпеки.

Розвиток професійних навичок:

ТОВ "Епіцентр-К" пропонує можливості для розвитку професійних навичок своїм працівникам через тренінги, семінари та програми підвищення кваліфікації;

компанія активно підтримує розвиток кар'єри свого персоналу.

Зайнятість в інших сферах:

успіх ТОВ "Епіцентр-К" може впливати на ринок праці і в інших галузях, таких як логістика, транспорт, постачання, виробництво товарів та послуг, пов'язаних з діяльністю компанії.

Соціальні програми та відшкодування:

компанія реалізує соціальні програми, такі як медичне страхування, відпустки, корпоративні заходи та інші бонуси, що сприяють задоволенню працівників і підвищують їхній рівень життя.

Економічний розвиток регіонів:

розміщення магазинів ТОВ "Епіцентр-К" може призводити до економічного зростання в регіонах, де вони працюють, за рахунок залучення інвестицій та стимулювання інших видів діяльності.

Таким чином, ТОВ "Епіцентр-К" впливає на ринок праці позитивно, надаючи не лише робочі місця, але й ставлячи великий акцент на благополуччя та розвиток свого персоналу.

Вплив ТОВ "Епіцентр-К" на рівень життя споживачів.

Споживчий вплив ТОВ "Епіцентр-К" на рівень життя споживачів є значущим, оскільки компанія грає ключову роль у задоволенні їхніх потреб і формуванні споживчих звичок. Нижче розглянуті основні аспекти цього впливу:

Доступність та різноманіття товарів:

"Епіцентр-К" пропонує широкий асортимент товарів в різних категоріях, включаючи будівельні матеріали, товари для дому, електротовари, продукти харчування та інше;

доступні ціни та різноманіття вибору дозволяють споживачам знаходити необхідні товари за доступними цінами, що впливає на їхній рівень комфорту та задоволення від покупок.

Акції та знижки:

регулярні акції, знижки та спеціальні пропозиції ТОВ "Епіцентр-К" роблять покупки більш вигідними для споживачів;

це дозволяє їм економити гроші та отримувати більше цінності за свої витрати, покращуючи їхній рівень життя.

Якість та гарантії:

компанія надає високоякісні товари та гарантує їхню якість;

споживачі можуть відчувати впевненість у тому, що їхні покупки відповідають високим стандартам, що впливає на їхній комфорт та спокій.

Зручність та сервіс:

зручне розташування магазинів, режим роботи та онлайн-продажі роблять покупки більш зручними для споживачів;

компанія приділяє увагу якості обслуговування, що збільшує задоволення від покупок та впливає на їхній загальний статус життя.

Участь у спільноті:

ТОВ "Епіцентр-К" взаємодіє з громадою через різноманітні соціальні та благодійні проекти;

споживачі, підтримуючи компанію, відчують, що їхні покупки допомагають сприяти розвитку громади, що впливає на їхнє власне відчуття задоволення та соціальної відповідальності.

Отже, ТОВ "Епіцентр-К" не лише надає споживачам доступ до різноманітних та якісних товарів, але і вдосконалює їхній рівень життя за допомогою зручностей та ініціатив, спрямованих на підвищення комфорту та задоволення від покупок.

Варто зазначити також ініціативи компанії у розвитку спорту, соціальних ініціативах та еко-проектах. Зазначимо самі основні проекти, які реалізовані, або знаходяться на стадії впровадження[19].

Громадська ініціатива - Епіцентр Дітям.

У 2018 році було створено громадську організацію «Епіцентр – дітям». Спільно із Фондом «Реал Мадрид» ГО «Епіцентр – дітям» заснувало єдину в світі мережу соціально-спортивних шкіл. Більше 800 звичайних українських дітей із соціально незахищених родин отримали шанс на гідну освіту. Школи працюють на Хмельниччині, Київщині та Тернопільщині.

Підтримка спорту.

Розвиток спорту в Україні Провідним соціальним напрямом своєї діяльності компанія обрала підтримку молоді та розвиток спорту в Україні. Реалізовано сотні дитячих, молодіжних спортивних проєктів, в яких взяли участь тисячі школярів, юнаків, шанувальників активного способу життя, спортсменів зі всіх куточків України.

Компанія інвестує у талановиту спортивну молодь, яка в майбутньому гідно представить країну на міжнародній спортивній арені, а також підтримує дитячо-юнацький спорт. Для цього у вересні 2008 року було відкрито спортивний клуб «Епіцентр» у місті Городок Хмельницької області. У жовтні 2014 року у Городку побудовано найсучасніший спортивний комплекс «Епіцентр». А у 2015-2018 роках до спортивної родини Епіцентру додалися спортивні комплекси у Кам'янець-Подільському, Хмельницькому та Славуті.

Олексій Торохтій, Олександр Гвоздик, Олександр Усик – Олімпійські чемпіони, які починали свій шлях у спортивних комплексах «Епіцентр» у Городку та Кам'янець-Подільському.

UEFAEURO 2012 - «Епіцентр» був першим національним спонсором чемпіонату «Євро-2012».

Національна збірна. У 2012-2014 та 2019-2021 - титульний спонсор національної збірної команди з футболу.

Спортивні школи, це 5 сучасних спортивних комплексів відкрила компанія «Епіцентр» в Україні, де безкоштовно займаються діти й талановиті спортсмени. Кожен з них обладнаний сучасною тренувальною базою та має професійне знаряддя.

Власні команди. У багатьох торгових центрах створені футбольні команди з працівників. Так у липні 2011 року – футбольна команда «Епіцентр К3» стала переможцем футбольного турніру серед непрофесіоналів та аматорів та здобула для України перемогу на світовій спортивній арені - перше місце в Чемпіонаті світу з футболу серед вболівальників, який проходив Буенос-Айресі в Аргентині.

Соціально-освітні проєкти.

Продовжуємо мільйони добрих справ. Щорічно Епіцентр продовжує мільйони добрих справ. У цьому році соціально відповідальна компанія «Епіцентр» підтримує малі та середні підприємства та інвестує в тих, хто потребує фінансування для розвитку власного бізнесу. Саме для них стартувала акція «Мільйони добрих справ», мета якої – надати до 20 грантів на загальну суму до 10 млн. грн. на свою справу.

Щоб отримати шанс на кошти для власної справи, покупці мережі «Епіцентр» мають заповнити грантову заявку, в якій опишуть свою бізнес-ідею, план її реалізації та додають кошторис у межах грантової суми. Переможців визначає експертне журі на основі відео презентацій півфіналістів та захисту бізнес-проектів.

Таким чином, кожен із 20 переможців отримує до 500 тис. гривень на розвиток власної справи. Паралельно на каналі «Епіцентр» у YouTube триває незалежне голосування за «Приз глядацьких симпатій». На сьогодні українці зареєстрували понад 2240 бізнес-планів на отримання гранту.

Каруселі мрій. У межах спільного проекту з 1+1 media в дитячих магазинах «Епік» у торговельних центрах Києва, Харкова, Дніпра, Одеси та Львова запрацювали «Каруселі мрій». Мета проекту – надихнути дітей мріяти, відкрити їх справжні таланти та бажання. Для цього «Епіцентр» збирає малюнки маленьких мрійників, щоб обрати з них найкращі та виконати дитячі бажання.

ДоброPhone. У 2019 році розпочато проект із протидії кібербулінгу «ДоброPhone». Компанією запущено лінійку зошитів та блокнотів, що закликають дітей використовувати Інтернет з добрими намірами. Коштів від проданого товару пішли на створення безкоштовного мобільного додатку ДоброPhone для боротьби з онлайн-насильством та агресією серед дітей.

Школа супергероїв. Епіцентр долучився до соціального проекту 1+1 media «Право на освіту». За сприяння групи компаній в дитячій лікарні «Охматдит» створено «Школу супергероїв» для дітей, які тривалий час знаходяться поза звичайним життям через серйозні захворювання та «Резиденцію супергероя» із вуличним майданчиком для маленьких пацієнтів лікарні.

Екологічні тренди.

«Епіцентр» задає екологічні тренди Група компаній «Епіцентр К» швидко зростає, масштабує свою торговельну мережу та розвиває власне виробництво. Динамічне зростання бізнесу призводить до збільшення потреб в енергії та природних ресурсах. Сталість компанії в майбутньому залежить від її дій зі збереження ресурсів та зменшення негативного впливу на довкілля.

Наш еко-фокус спрямований на кілька ключових стратегічних напрямків і реалізується в мережі за допомогою впровадження важливих соціально-екологічних ініціатив.

«Епіцентр К» розробив та запровадив Екологічну політику, яка відображає зобов'язання компанії щодо дотримання вимог природоохоронного законодавства та спрямована на збереження сприятливого навколишнього середовища.

Окрему увагу компанія приділяє екологічному маркуванню товарів у торговельних центрах усієї своєї мережі, а також проводить навчання працівників ТЦ про значення маркування продукції та співпрацює з провідними громадськими організаціями щодо поліпшення ситуації із наданням достовірної інформації про еко-маркування українським споживачам.

Дбаючи про довкілля та захист навколишнього середовища, компанія інтегрує еко-проекти у цікаві маркетинг-комунікаційні ініціативи, в систему клієнт-сервісу та свою щоденну роботу. «Епіцентр» прагне зробити екологічне і усвідомлене споживання нормою серед якомога більшої кількості людей.

«Епіцентр К» застосовує recycle та zero waste технологій в різних напрямках діяльності:

Повторне використання паперу та картону – переробка макулатури та виготовлення з цієї сировини упаковки та канцтоварів;

Скорочення споживання пластикової тари та упаковки – поступова відмова від використання поліетиленових пакетів, заміна їх на екологічне пакування;

Підтримка на території України збору й екологічної утилізації та переробки використаних батарейок;

Використання технології recycling у будівництві своїх інноваційних торговельних центрів;

Організація всеукраїнських еко-марафонів;

Підтримка руху zero waste («нуль відходів») задля максимального зменшення кількості відходів.

Таким чином, ми охарактеризували ТОВ «Епіцентр К», як соціально-економічну систему. Показали в яких напрямках компанія рухається для створення ефективних бізнес-процесів, та як впроваджується забезпечення основних напрямків діяльності в соціальному плані.

Щоб зрозуміти, як відбувається організаційний процес та забезпечуються зовнішні та внутрішні комунікації в компанії в локальному плані, розглянемо організаційну форму протікання процесів в гіпермаркеті Епіцентр м.Мукачево(рис.2.4).

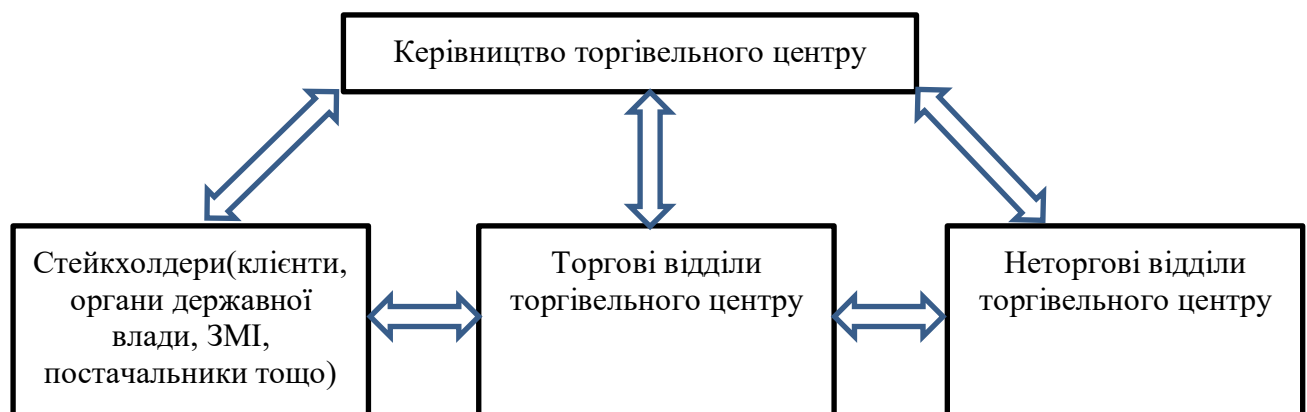


Рис. 2.4. Організаційна структура комунікацій ТЦ «Епіцентр»

Як видно з рисунку 2.4, у комунікаційній діяльності підприємства, важливу роль окрім керівництва торговельного центру, приймають такі складові, як торгові та неторгові відділи. Структурування та поділ торгових відділів відбувається за ознакою тих груп товарів, які вони представляють у відділі, та за якими надають консультування покупцям в процесі продажу.

Що стосується неторгових відділів, то головні функції які вони виконують або надають стейкхолдерам чи іншим підрозділам ТЦ, впливають з їх назви. Розберемось детальніше з підрозділами, які виконують функції торгівлі та

надання послуг стейкхолдерам, а саме розглянемо структурування торгових та неторгових відділів у межах структури ТЦ(рис.2.5).

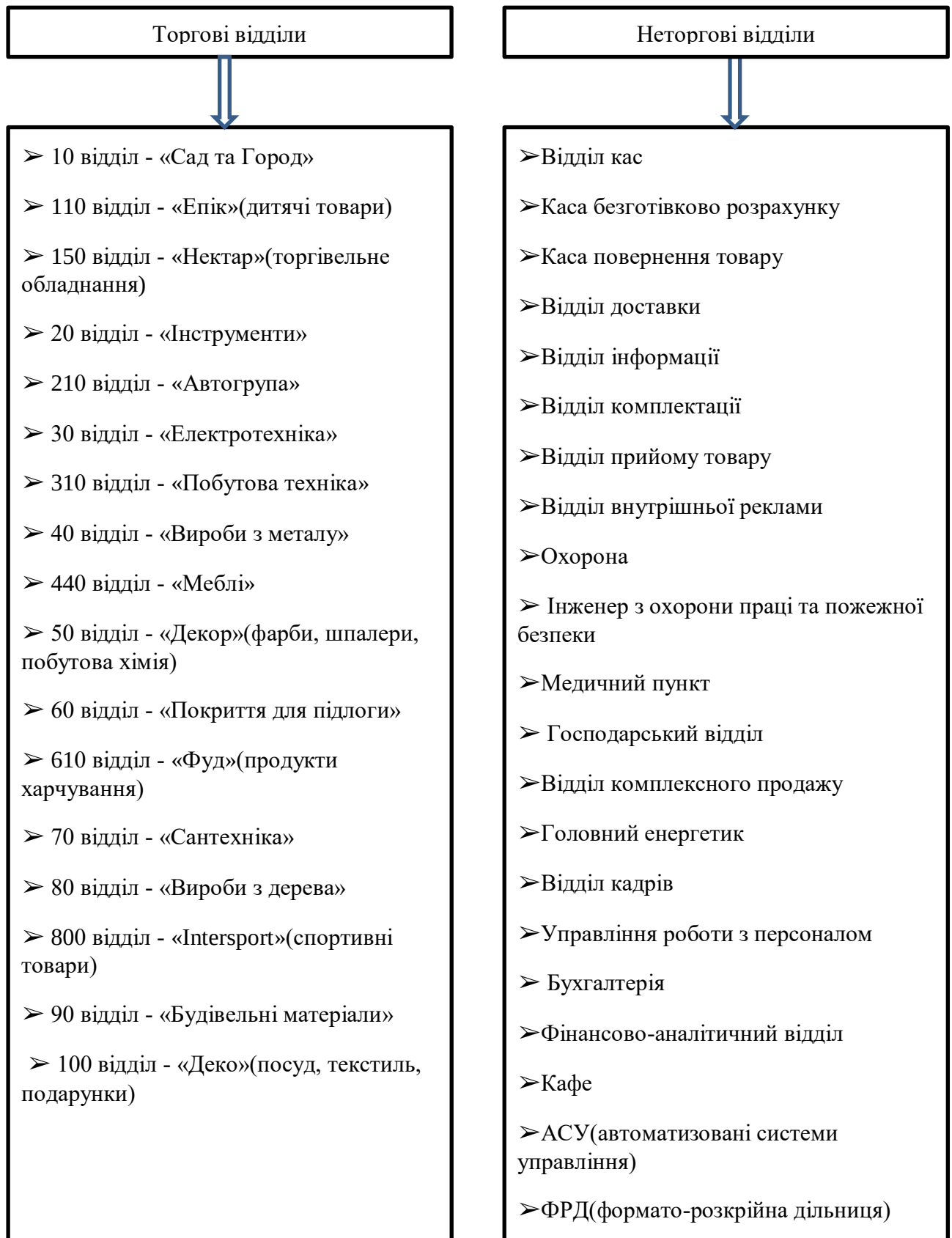


Рис. 2.5. Торгові та неторгові відділи ТЦ «Епіцентр»

Варто зазначити, що поділ торгових та неторгових відділів зазначений на рис. 2.5, є умовним, та діє в межах ТЦ Епцентр м.Мукачево. Так як в компанії існує поділ ТЦ на формати супермаркетів та гіпермаркетів, і даний поділ залежить від площі торгівельних центрів, то даний поділ притаманний саме для форматів супермаркетів(торгівельна площа ТЦ Епіцентр м.Мукачево складає 16тис.м.кв.). Що стосується торгових центрів формату гіпермаркетів, то поділ торгових та неторгових відділів, налічує більше структурних підрозділів, і більш глибокий поділ по групах товарів представлених в даних ТЦ[3].

Якщо коротко охарактеризувати задачі торгових та неторгових відділів, то можемо зазначити, що торгові відділи займаються безпосереднім продажем товару та обслуговуванням покупців, а неторгові відділи призначені для обслуговування процесів, які пов'язані з роботою торгових центрів та торгових відділів.

Як зазначалося раніше, основними рушіями бізнес-процесів є торгові відділи, а неторгові відділи виконують допоміжні функції. Так як, торгові відділи за своєю структурою ідентичні, є доцільність розглянути структуру одного з відділів, стосовно організації праці та процесів по розподілу повноважень. Для прикладу, візьмемо відділ «Декор», який рахується наповнюючим відділом, так як по долі реалізації серед всіх відділів в магазинах мережі, займає 1-2 місця, і зазвичай доля в реалізації магазину коливається в межах 11-15%, від загальної реалізації.

Варто зазначити, що кожен відділ має різну кількість працівників згідно штатних розписів. Даний показник, залежить від багатьох факторів, таких як: площа відділу, кількість артикулів товарів, кількість департаментів у відділах. Але основним чинником, на який орієнтуються при складанні штатних розписів, це показник навантаження на працівників, який впливає з суми реалізації проданого товару на одного працівника за звітний період. Загальна ідеалізована структура відділу може виглядати як зазначено на рис.2.6, при цьому, кількість гілок персоналу у відділі, буде залежати від кількості департаментів та загальної кількості персоналу відділів.



Рис. 2.6. Узагальнена структура торгового відділу

Як видно з рис.2.6, в структурі управління відділом, є працівники з посадою «Завідуючий секцією». Дана посада, по своїх функціональних обов'язках, подібна до функцій керівника, в малому форматі кількості працівників. У випадках коли керівник відділу відсутній по певних причинах(лікарняний, відпустка, відрядження тощо), функції керівника відділу виконує призначений керівництвом один з завідуючих секцією, та відповідно отримує за пророблену роботу додаткову премію за час відсутності керівника підрозділу.

Така само, якщо по певних причинах, відсутній на роботі завідуючий секції, його функції керування та управління, тимчасово виконує призначений керівництвом старший продавець на відділі.

Хочемо зауважити, що з метою розвитку персоналу, його навичок та знань, в компанії запроваджено інституцію «Кадрового резерву» для таких посад, як:

комерційні директори, керівники відділів, завідувачі секцією. Система «Кадрового резерву» покликана унеможливити колапс у роботі та функціонуванні виробничих процесів у форс мажорних випадках, при звільненні працівників компанії, та призначена для швидкої заміни працівника, який вибув з процесу функціонування торгового центру, вже готовим та навченим фахівцем. Тобто, наприклад, при звільненні керівника відділу, на його місце в короткий термін, призначають підготовленого завідувачого секції, який пройшов навчання та підготовку по програмі «Кадрового резерву». Також наприклад, при відкритті в регіоні ще одної торгівельної точки, щоб не шукати в інших компаніях працівників для неї, як варіант, комерційний директор залучений у програмі «Кадрового резерву», може бути призначений директором в новий торгівельний центр, і відповідно керівника відділу може бути переведено на посаду комерційного директора до даного торгівельного центра. Тобто основне покликання даної програми підготовки, це забезпечення потреб магазинів, якісно навченим персоналом, а також створення так званого резервного фонду працівників компанії, які можуть швидко перебрати на себе керуючі функції та організувати виробничі процеси, які відбуваються в компанії.

Що стосується посади «Заступника керівника відділу по замовленням», то даний працівник, підпорядковується керівнику відділу, та як видно з назви посади, займається замовленням товару, тобто управляє товарними залишками, а також займається організаційними питаннями функціонування відділу. Продавці 1, 2 та 3 пакету, і старші продавці, проходять навчання, і відповідно отримують додатково премії та мотивації за пророблену роботу.

Є поширеними випадки, коли не всі ланки структури відділу присутні фізично. Навіть, якщо взяти магазини малого формату до 5тис.м.кв., то в них відсутні керівники відділів. Натомість керівними функціями наділені, комерційні директори, одночасно управляючи 5 чи більше відділами безпосередньо.

Варто розібратись з функціональними обов'язками таких працівників, як представники постачальників та мерчендайзери. Що стосується представників постачальника, то можемо зауважити, що дані працівники входять до складу

відділу, але при цьому не являються працівниками магазину, так як вони працюють на постачальників чи виробників товарів безпосередньо, і по договору представляють їх інтереси в магазинах компанії Епіцентр. А мерчендайзери, це працівники, як виконують функції мерчандайзингу в різних торгових точках, при цьому можуть бути оформленими як працівники мерчандайзингових агенцій, виробників чи постачальників, і виконують оформлення та викладку товарів певних брендів або торгових марок. Обидві категорії працівників при цьому, прямо чи опосередковано підпорядковуються в даній торговій точці керівнику відділу, який виконує контролюючі та коригуючі функції по виконанню функціональних обов'язків даних працівників.

Для повноти розуміння структури відділу «Декор» по посадах, та кількості працівників, які працюють у відділі станом на грудень 2023 року, доцільно звести дані у вигляді табл.2.2.

Таблиця 2.2

Структура по посадах та кількість працівників відділу «Декор»

Структура по посадах	Кількість персоналу
Керівник відділу	1
Заступник керівника відділу по замовленням	1
Завідуючий секцією	2
Старші продавці	9
Продавці 2 пакету	2
Продавці 1 пакету	1
Представники постачальників	13
Мерчендайзери	5

Джерело: систематизовано автором на основі внутрішньої інформації компанії

Як видно з табл.2.2, у відділі немає продавців 3 пакету, та невелика кількість продавців 1 та 2 пакетів, а натомість кількість старших продавців налічує 9 працівників. Даний факт свідчить про те, що такий показник, як плинність кадрів у відділі не є високим в порівнянні з плинністю кадрів по магазину в цілому, та є одним з найкращих в цілій мережі компанії Епіцентр(табл.2.3).

Таблиця 2.3

Плинність кадрів по ТОВ «Епіцентр К» м.Мукачево 2020-2022рр.

Відділ	За період: 01.01.2020 - 31.12.2020				За період: 01.01.2021 - 31.12.2021				За період: 01.01.2022 - 31.12.2022			
	Кіл-сть згідно штатного розпису	Всього по факту	Прийняті за поточний період	Звільнені за поточний період	Кіл-сть згідно штатного розпису	Всього по факту	Прийняті за поточний період	Звільнені за поточний період	Кіл-сть згідно штатного розпису	Всього по факту	Прийняті за поточний період	Звільнені за поточний період
відділ експертного продажу	10	12	1	4	15	7		1	15	9	7	2
відділ "Меблі"	6	5	3	1	6	6	3	2	6	4	1	
відділ "Дитячі товари"	6	6			7	6	2	2	7	6	2	3
відділ "Інтерспорт"	5	5	1		6	5	2	2	6	6	3	3
відділ "Сад, город"	16	20	2	3	15	15	5	3	15	15	1	1
відділ "Автогрупа та інструменти"	12	10	6	4	12	11	5	6	12	10	3	2
відділ "Електротехніка"	10	8	2	1	9	9	1	1	9	10		
відділ "Вироби з металу"	9	8	1	1	9	9	3	3	9	9	3	4
відділ "Побутова техніка"	10	9	5	4	13	10	5	4	13	11	3	4
відділ "Декор"	16	15	1	1	15	15	2	2	15	15	1	1
відділ "Деко"	16	14	6	5	15	15	6	7	15	15	3	2
відділ "Покриття для підлоги, плитка"	19	16	6	8	19	17	5	5	19	17	3	4
відділ "Сантехніка"	15	13	3	3	14	13	9	9	14	13	2	4
відділ "Вироби з дерева"	17	14	8	9	14	12	12	12	14	13	2	
відділ "Будівельні матеріали"	16	13	2	4	14	11	3	4	14	9	5	3
Разом:	183	162	47	48	183	161	63	63	183	162	39	33
відділ "Центр видачі замовлень"	13		6	3	7	5			7	5		
відділ головного енергетика	7	6	2	2	6	5	1	1	6	5	4	3
апарат управління	6	4		1	4	3			4	4		
форматно-розкрійна дільниця	5	5		1	5	4	1		5	5	1	
відділ прийому товару	14	14	5	4	14	14	5	8	14	12	1	1
відділ кас	30	22	8	4	30	23	16	19	30	19	13	12
відділ безготівкового розрахунку	3	2	1			3						
відділ комплексного продажу	3	2		1	5	1			5	5	2	3
фінансово-аналітичний відділ	8	8	1	1	7	6	2	2	7	6		
господарський відділ	11	11	1		12	12			12	12	1	1
відділ доставки	13	10	2	3	13	10	2	3	13	8	1	
служба безпеки	28	24	6	8	26	22	5	7	26	19	5	3
відділ бухгалтерського обліку та звітності	4	4	1		4	4	1	1	4	4		1
відділ внутрішньої реклами	2	2			2	2	1	1	2	2		
відділ "Сервісний центр"	1	1			1	1	1	1	1	1		
офіс	2	2		1	2	1	1		2	2		
відділ автоматизованих систем управління	2	2			2	2			2	2		
відділ інформації	4	4	2	1	3	3			3	3	1	2
відділ по роботі з персоналом	2	2			2	2			2	2		
кафе	20	19	3	5	20	18	9	11	20	16	7	7
медичний кабінет	2	2	2	2	2	2			2	2		
Разом:	180	146	40	37	167	143	45	54	167	135	36	33
Разом:	363	308	87	85	350	304	108	117	350	297	75	66
інформаційно-аналітичний відділ	9	9			9	9			9	9		1
Декрет		21				25				23		1
Разом:	372	338	87	85	359	338	108	117	359	329	75	67

Джерело: систематизовано автором на основі інформації компанії

Як видно з даних табл.2.3, кількість персоналу яких звільнився в 2022 році, зменшилася по відношенню до 2021 року на 50 чоловік в цілому по магазину, при цьому кількість звільненого персоналу торгових відділів скоротилася майже вдвічі з 63 чоловік до 33, що свідчить, що персонал в умовах ситуації в країні, більше тримається за робочі місця. Але нажаль, стало складніше знайти новий персонал, та як відбулося скорочення прийнятого персоналу, а також скорочення персоналу в цілому, який працює в торговельному центрі з 338 чоловік, до 329.

Щоб оцінити динаміку змін плинності персоналу, потрібно розрахувати ряд коефіцієнтів, які характеризують плинність персоналу в компанії, та зробити узагальнення щодо перспектив майбутніх періодів стосовно руху персоналу. Проведемо розрахунок основних коефіцієнтів плинності персоналу, а саме: Коефіцієнт плинності, Коефіцієнт вибуття та Коефіцієнт оновлення.

Розрахунки даних коефіцієнтів проведемо за наступними формулами:

1. Коефіцієнт вибуття = $\left(\frac{\text{Чисельність звільнених}}{\text{Середньоспискова чисельність}} \right) * 100\%$;
2. Коефіцієнт поновлення = $\left(\frac{\text{Чисельність прийнятих}}{\text{Середньоспискова чисельність}} \right) * 100\%$;
3. Коефіцієнт плинності = $\left(\frac{\text{Чисельність звільнених} *}{\text{Середньоспискова чисельність}} \right) * 100\%$

* - враховується чисельність звільнених за власним бажанням та за порушення трудової дисципліни.

За даними формулами зроблені розрахунки за 2020-2022рр., та внесено в таблицю для подальшого аналізу(табл.2.4).

Таблиця 2.4

Показники плинності ТОВ «Епіцентр К» м.Мукачево 2020-2022рр.

	Всього по факту, чол.	Прийняті за поточний період, чол.	Звільнені за поточний період, чол.	Коефіцієнт плинності	Коефіцієнт вибуття	Коефіцієнт поновлення
2020 рік	338	87	85	0,222	0,251	0,257
2021 рік	338	108	117	0,311	0,346	0,320
2022 рік	329	75	67	0,173	0,204	0,228

Джерело: розраховано автором на основі звітності компанії

Для більш зручного сприйняття та аналізу інформації по показниках плинності персоналу, побудуємо діаграму динаміки коефіцієнтів плинності підприємства(рис. 2.7).

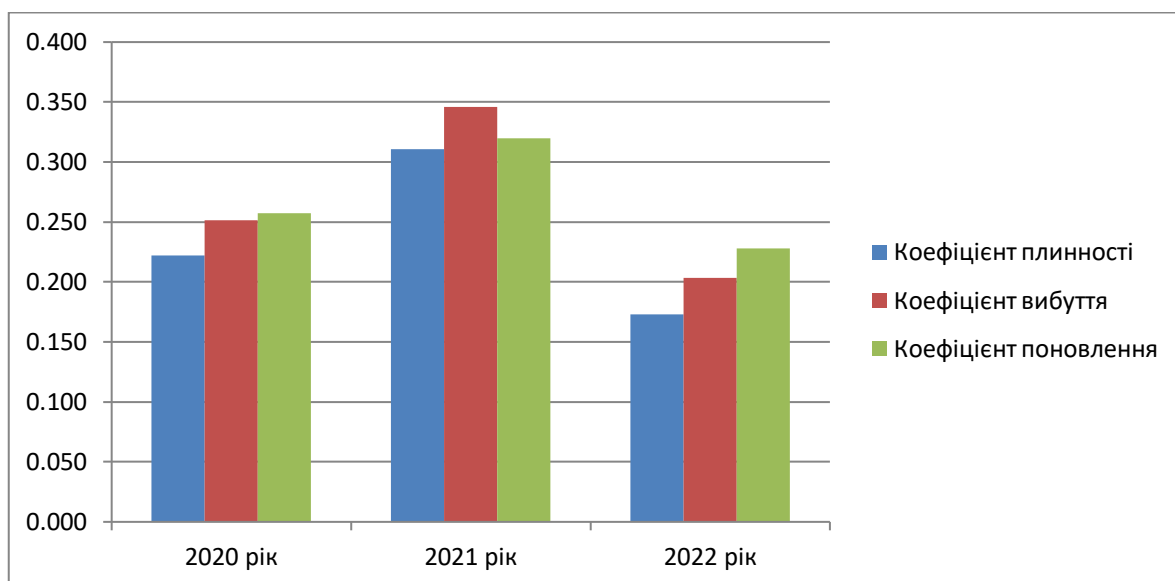


Рис. 2.7. Динаміка показників плинності ТОВ «Епіцентр К» м.Мукачево

З даних розрахунків, можемо зробити висновки, що у 2022 році, коефіцієнти плинності мали найнижчі значення за 3 роки, що говорить про якісну роботу з персоналом, та про зміну умов оплати праці та забезпечення комфортності умов праці в кращу сторону. Також бачимо, що в 2022 році сталося скорочення загальної чисельності персоналу, що є негативним моментом, але при цьому, менша кількість персоналу звільнилася за цей період, та збільшено кількість прийнятих працівників. Якщо проаналізувати показники плинності за 2021 рік, можна зробити висновки, що в даному році показники плинності суттєво погіршилися, і мали значення більше ніж середні по підприємству. Ці негативні зміни, були пов'язані зі змінами умов оплати праці, збільшенням інфляційних процесів, а також з тим, що велика кількість персоналу виїхало за кордон на заробітки.

Враховуючи інформацію викладену вище, можемо зробити наступні висновки, що ТОВ "Епіцентр К" визначається як вражаюча соціально-економічна система, яка виявляє значний вплив на різні аспекти сучасного бізнесу та громадського життя. Його характеристика як соціально-економічної системи та

вивчення системи управління дозволяють висвітлити ключові аспекти успіху та виклики, з якими стикається цей великий національний ритейлер.

Підкреслимо ключові риси та аспекти, що визначають успішність цього національного ритейлера як соціально-економічної системи та розглянемо його систему управління для кращого розуміння його внутрішнього функціонування.

ТОВ "Епіцентр К" проявляє високий рівень соціальної відповідальності, що виявляється в активній участі у різноманітних соціальних програмах та благодійних ініціативах. Підтримка освітніх, культурних та екологічних проєктів є прикладом взаємодії бізнесу та громади для досягнення загальних цілей. Впровадження власних ініціатив дозволяє компанії активно сприяти соціальному розвитку.

Управління ТОВ "Епіцентр К" вражає своєю системністю та відкритістю. Компанія встановлює діалог з усіма зацікавленими сторонами, зокрема клієнтами, співробітниками та громадськістю. Це включення гарантує розуміння потреб та очікувань, що є ключовим для ефективного управління та досягнення високих показників довіри від громадськості, а також це підсилює рівень довіри до бренду та сприяє створенню взаємовигідних відносин.

З іншого боку, існують виклики, з якими ТОВ "Епіцентр К" стикається як соціально-економічна система. Збільшення конкуренції в ринковому середовищі та швидкий темп змін вимагають постійного вдосконалення стратегій управління та адаптації до нових умов. Бізнес повинен постійно модернізуватися, адаптуватися до нових умов та забезпечувати ефективні стратегії управління. Забезпечення сталого розвитку та збереження позицій лідера вимагає не лише ефективності в економічній сфері, але й постійного покращення соціальних програм.

Загалом, ТОВ "Епіцентр К" виступає не лише як успішний комерційний гравець, але і як ключовий учасник у соціально-економічному вимірі. Його дії підкреслюють важливість взаємодії бізнесу та громади для досягнення спільних цілей та підтримання рівноваги між економічними та соціальними вимогами.

2.2. Аналіз господарсько-фінансової діяльності ТОВ «Епіцентр К»

В рамках цього підрозділу ми проаналізували фінансово-економічні показники компанії ТОВ «Епіцентр К», використовуючи в якості інформаційної бази офіційну інформацію національних податкових органів, опубліковану на відповідних веб-ресурсах, а також статистичні данні компанії.

Під час написання цього розділу проведемо детальний аналіз факторів, які можуть впливати на ефективність діяльності підприємства. Метою цього аналізу буде виявлення потенційних проблем, які можуть загрожувати розвитку підприємства, та збільшенню ефективності управління всіма процесами функціонування організації в цілому, з огляду впливу на нього зовнішнього та внутрішнього середовища. Основне завдання полягає в тому, щоб вірно зрозуміти та оцінити ризики, які можуть виникнути в процесі фінансово-господарської діяльності,

Аналіз і відповідно діагностика комплексного стану підприємства, або визначення фінансового стану чи результатів фінансово-господарської діяльності досліджуваного підприємства, має здійснюватися у вигляді дослідницьких процедур та обрахунків фінансових показників за визначений період[10].

Аналіз господарсько-фінансової діяльності ТОВ «Епіцентр К», розпочнемо з аналізу динаміки показників, що характеризують фінансові результати господарської діяльності підприємства. У даному випадку потрібно враховувати, що розмір результатів діяльності підприємства залежить від багатьох чинників, як об'єктивного, так і суб'єктивного характеру, враховуючи галузеві особливості об'єкту дослідження.

Розглянемо динаміку основних показників господарської діяльності ТОВ «Епіцентр К» за 2019-2021 роки(у зв'язку з повномасштабним вторгненням до нашої країни статистичні дані, фінансово-аналітичні показники за 2022-2023рр. на жаль закрито у реєстрах), так як, підприємство зазнало значних змін у своїх техніко-економічних показниках (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Динаміка основних показників господарської діяльності**ТОВ “Епіцентр К” 2019-2021рр.**

Показники	Значення показників, тис. грн			Відхилення, %	
	2019	2020	2021	2021/2019	2021/2020
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	43979194	50382425	6155890	14,0	12,2
Чистий прибуток (збиток), тис. грн	3602109	3171204	2889820	80,2	91,1
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	30814751	35593670	2124360	6,8	5,9
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн	17210534	21335058	213190	1,2	1,0
Середньорічна вартість власного капіталу, тис. грн	17846696	14700877	16062340	90,0	109,2
Середньорічна вартість активів підприємства, тис. грн	44846	73004	19670	43,8	26,9
Витрати на оплату праці	160208	137988	27700	17,2	20
Рентабельність активів підприємства, %	80,3	43,4	146,9	66,6	103,5
Рентабельність власного капіталу підприємства, %	20,2	21,5	17,9	-2,3	-3,6

Джерело: складено на основі статистичних даних компанії

Аналізуючи табл. 2.5, бачимо що чистий дохід від реалізації продукції збільшився на 12,2% у 2021 році порівняно з 2020 роком, і на 14% в порівнянні до 2019р. При цьому збільшення доходу супроводжувалося зростанням собівартості реалізованої продукції на 5,9% і відповідно на 6,8% в аналізованих періодах.

Спостерігається зменшення чистого прибутку підприємства на 91,1% у 2021 році порівняно з 2020 роком, а також і в порівнянні з 2019р., що свідчить про зменшення прибутку на підприємстві. Також спостерігається зріст витрат на оплату праці на 20,0%, що може бути пов'язано зі збільшенням штату працівників або зі збільшенням витрат на оплату праці працівників. Найбільш

відчутно змінилися рентабельність активів підприємства, показавши зростання до рівня 146,9% у 2021р. Але відбулося зменшення рентабельності власного капіталу у 2021р до 17,9%, і це зменшення склало 3,6% в порівнянні до 2020року.

Середньорічна вартість основних засобів підприємства збільшилась на 1,0% у 2021 році порівняно з 2020 роком, та на 1,2% в порівнянні до 2019року. А середньорічна вартість активів зросла на 43,8%, середньорічна вартість власного капіталу зменшилась на 10% в порівнянні до 2019року.

З огляду отриманих даних по компанії, зрозуміло що, компанія збільшила свої доходи та вартість активів, але зниження чистого прибутку та рентабельності капіталу може спричинити проблеми для компанії в майбутньому.

Щоб проаналізувати склад активів і пасивів підприємства, узагальнимо однорідні за змістом статті, та визначимо склад і структуру його активів. Зібрані статистичні та розрахункові дані у вигляді таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

**Аналіз складу та структури майнового стану ТОВ “Епіцентр К”
2019-2021рр.**

Показник	Роки			Відхилення			
				2019/2020		2020/2021	
	2019	2020	2021	+/-	%	+/-	%
Усього майна	1952514	2585595	2823101	634981	32,57	236506	9,2
Оборотні активи	326655	541985	584457	215340	65,87	42462	7,72
Необоротні активи	1625059	2045600	2236744	417541	25,64	195144	9,55
Дебіторська заборгованість	138247	297425	219036	157978	115,91	-78289	-27,33
Запаси	136396	162489	272792	26083	19,24	110603	68,04
Кошти та їх еквіваленти	16719	30436	31832	13817	81,46	1386	4,56
Інші оборотні активи	34649	46700	36738	12041	34,78	-10163	-22,5
Витрати майбутніх періодів	343	4965	23760	4501	1237,5	18925	380,68

Джерело: систематизовано на основі інформації компанії

З табл. 2.6 можна зробити наступні висновки, що вартість корпоративної власності за період дослідження збільшилась на 33,47% у 2019-2020 рр. та на 9,2% у 2020-2021 рр.. Насамперед це пов'язано з зростанням необоротних активів яке склало 25,64% у 2019 році, і 9,55% у 2020 році, та зростанням оборотних активів у 2020 році на 65,87% та у 2021 році на 7,72%.

Виходячи з розрахованих даних, бачимо тенденцію темпів зростання оборотних активів, які перевищують темпи зростання необоротних активів, що показує збільшення частки оборотних активів у структурі активів підприємства. Тож можна говорити про підвищення ліквідності активів та прискорення їх оборотності. Якщо проаналізувати структуру оборотних активів, то бачимо, що збільшення у 2020 році відбулося в більшій мірі за рахунок збільшення дебіторської заборгованості на 115,91%, а також збільшення запасів на 68,04% у 2021 році. А от у порівнянні з 2020 роком приріст оборотних активів у 2021 році був меншим, але і показник дебіторської заборгованості зменшився на 27,33%.

Здійснено оцінку показників використання фінансових ресурсів ТОВ "ЕПІЦЕНТР К": показники аналізу активів, запасів, основних засобів, власного капіталу, дебіторів та оборотності дебіторської заборгованості.

Оборотність активів характеризує швидкість обороту всіх активів, що знаходяться в розпорядженні підприємства, шляхом порівняння суми чистого доходу і загального обсягу продажів на середньорічній основі, тим самим вказуючи на кількість повних бізнес-циклів матеріальних ресурсів, які в кінцевому підсумку призводять до отримання відповідного доходу у вигляді прибутку.

Індикатор оборотності за заборгованістю перед кредиторами показує поточні тенденції підприємницької структури до розширення або скорочення позикових ресурсів, ріст показника сигналізує про ефективність боргового управління, а зниження – про ріст залежності підприємства від боргового ресурсу.

Рівень показника оборотності матеріальних запасів може кількісно оцінити рівень річного циклу товарно-матеріальних запасів у структурі підприємства протягом досліджуваного періоду. Зростання показника може свідчити про

збільшення виробничих запасів або зниження ринкового попиту на товари підприємства.

Визначення показника оборотності заборгованості дебіторів дає змогу з'ясувати, скільки разів на рік обертаються кошти, задіяні у відповідних розрахункових операціях. Цей показник розраховується шляхом порівняння загальної суми заборгованості дебітора та його виручки в середньорічному вимірі.

Індикатор оборотності власного капіталу, узагальнено демонструє ефективність залученого у господарських обіг капіталу і може бути обрахований шляхом співставлення чистої виручки та величини капіталу у середньорічному вимірі.

Важливим показником ефективності залучення основних засобів підприємствами є показник оборотності основних засобів, розрахований у вигляді співвідношення обсягу чистої виручки та вартості основних засобів у середньорічному вимірі. Обраховані показники оборотності представимо у вигляді табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Показники використання фінансових ресурсів ТОВ «Епіцентр К» за коефіцієнтами оборотності 2019-2021рр.

Показник	2019	2020	2021	Відхилення, +/-	
				2020/2019	2021/2020
Коефіцієнт оборотності активів	0,73	0,77	0,97	0,04	0,2
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	39,1	41,2	59,6	2,1	18,4
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	5,6	4,6	6,2	-1	1,6
Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	1,22	0,87	0,95	-0,35	0,08
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	1,05	1,08	1,33	0,03	0,25
Коефіцієнт оборотності основних засобів	0,69	0,71	1,03	0,02	0,32

Джерело: розраховано на основі звітності компанії

Коефіцієнт оборотності активів за період 2019 - 2021рр. демонструє зростання. У 2019 р. в розрахунку на одиницю активів досліджуване підприємство ТОВ «ЕПЦЕНТР К» отримало 0,73 од. реалізованої продукції, у 2020 р. – 0,77, у 2021 р. – 0,97. Відповідно, згідно отриманих розрахункових даних, можна сказати про загальне зростання оборотності активів ТОВ «ЕПЦЕНТР К».

Значення індикатора оборотності заборгованості перед кредиторами ТОВ «ЕПЦЕНТР К» протягом 2019-2021 рр. демонструє позитивну динаміку, яка кількісно виражається у рості на рівні 20,5 впродовж усього часового проміжку. Це говорить про ефективність прийнятих методів до організації боргової політики ТОВ «ЕПЦЕНТР К» та швидкому розрахунку ним за зобов'язаннями.

По отриманих розрахунках показника оборотності заборгованості дебіторів кошти ТОВ «ЕПЦЕНТР К» у 2021р. здійснили 6 циклів, що є максимальним рівнем за аналізований часовий проміжок, у 2019 р. – 5 разів, у 2020 – 4 рази. До 2020 р. є тенденція до зниження рівня обороту коштів залучених у розрахункові операції, проте даний показник у 2021 р. демонструє незначний ріст, що загалом є позитивною тенденцією.

Дослідивши рівні індикаторів оборотності матеріальних запасів на часовому проміжку 2019-2021 рр. слід сказати про відсутність рівномірної динаміки зміни показників. Зокрема, у 2020 р. показник падає досягаючи рівня 0,87, і дещо збільшується у 2021 р. до 0,95. В цілому підприємство демонструє середній рівень оборотності за даним видом ресурсів.

Аналіз результатів, розрахованих за допомогою показника оборотності власного капіталу, свідчить про тенденцію до зростання. Це свідчить про те, що в практиці управління ТОВ "ЕПЦЕНТР К" використовуються більш сучасні організаційно-економічні інструменти управління капіталом.

Впродовж досліджуваного періоду також встановлено тенденцію до збільшення оборотності основних засобів у ТОВ "ЕПЦЕНТР К", що є позитивним явищем. Для порівняння, у 2019 році цей показник становив 0,69, а у 2021 році - 1,03. Що говорить про застосування прогресивних підходів до провадження виробничої політики.

Підсумовуючи результати аналітичного дослідження показників реалізації продукції ТОВ "ЕПЦЕНТР К", слід зазначити, що загальний обсяг грошових ресурсів, залучених підприємствами в господарський обіг протягом аналізованого періоду, активно збільшувався, при цьому фінанси суб'єктів господарювання інвестувалися в придбання та оновлення основних засобів, а також збільшився рівень резервного капіталу.

Одним з важливих параметрів господарсько-фінансової діяльності підприємства, є рівень ліквідності досліджуваної підприємницької структури. Ліквідність означає здатність швидко конвертувати наявні економічні ресурси в готівку.

Під ліквідністю як економічною величиною слід розуміти рівень, на якому наявні активи суб'єкта господарювання перевищують суму відповідних зобов'язань, враховуючи також часовий параметр перетворення таких активів на грошові ресурси[54].

В рамках даного дослідження, з метою виявлення рівня ліквідності ТОВ "ЕПЦЕНТР К", були проведені розрахунки показників загальної ліквідності, поточної ліквідності та абсолютної ліквідності, які найбільш повно характеризують даний аспект та дозволяють зробити відповідні аналітичні висновки. Загальна ліквідність характеризує загальну ліквідність активів організаційної структури і показує, наскільки всі наявні активи перевищують всі зобов'язання в поточному періоді(оптимальне значення показника це 2 та більше). Поточна ліквідність вказує на здатність виконувати всі поточні зобов'язання за рахунок найбільш ліквідної групи активів(достатнє значення показника більше 1). Абсолютна ліквідність відображає частку поточних зобов'язань, яку підприємство може погасити негайно, залучивши грошові кошти(підприємство вважається ліквідним за умови, якщо даний показник перевищує значення 0,2).

Відповідні розраховані значення вищезгаданих показників ліквідності ТОВ «ЕПЦЕНТР К» , представимо у графічному вигляді(рис.2.8), та консолідуємо у табл. 2.8.

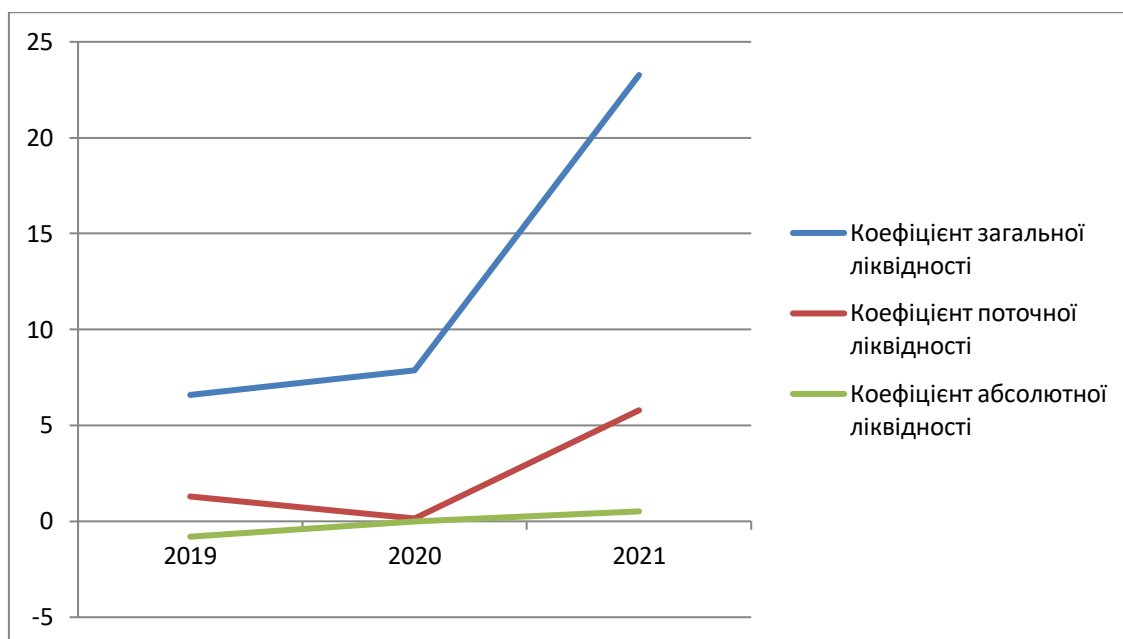


Рис. 2.8. Показники ліквідності ТОВ «Епіцентр К» 2019-2021рр.

Як видно з рис. 2.8, показники ліквідності показують динаміку до зростання на високому рівні, за виключенням коефіцієнту поточної ліквідності, який у 2020 році мав спадаючих характер. Але вже в наступний період, по даному показнику відбулося значне зростання.

Таблиця 2.8

Показники ліквідності ТОВ «Епіцентр К» 2019-2021рр.

Показник	2019	2020	2021	Відхилення(+/-)	
				2019/2020	2020/2021
Коефіцієнт загальної ліквідності	6,59	7,88	23,27	1,29	15,39
Коефіцієнт поточної ліквідності	1,28	0,15	5,79	-1,13	5,64
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	-0,80	0,00	0,52	0,8	0,52

Джерело: розраховано на основі звітності компанії

Підсумовуючи результати, отримані в таблиці 2.5, можна зробити висновок, що загальна ліквідність ТОВ "ЕПІЦЕНТР К" протягом аналізованого періоду загалом зростала і перебувала на високому рівні. У 2019-2021 роках цей показник показує постійне зростання, досягнувши 23,27 у 2021 році.

Враховуючи той факт, що розраховані значення аналізованих показників значно перевищують достатній рівень, можна стверджувати, що наявних активів ТОВ "ЕПІЦЕНТР К" більш ніж достатньо для повного покриття поточних зобов'язань, але слід зазначити, що якщо такі активи будуть акумулюватися у вигляді зобов'язань дебіторів, то це може призвести до низки негативних явищ.

Протягом усього періоду, значення коефіцієнта поточної ліквідності відповідало відповідному мінімально допустимому рівню (за винятком 2020 року, коли значення показника становило 0,15, з різким покращенням, зафіксованим у наступному періоді). Таким чином, можна сказати, що ТОВ "ЕПІЦЕНТР К" здатне повністю відповідати за своїми зобов'язаннями найбільш ліквідними активами.

Аналізуючи значення рівня абсолютної ліквідності, варто відзначити нестандартну динаміку зміни цього показника: у 2019-2020 роках відповідні значення перебували на критичному рівні, що свідчило про неспроможність ефективно виконувати боргові зобов'язання за рахунок грошових коштів, тоді як у 2021 році ТОВ " ЕПІЦЕНТР К" змогло суттєво покращити ситуацію і значення абсолютної ліквідності було більш ніж достатнім.

Таким чином, на основі аналізу фінансово-господарської діяльності ТОВ "Епіцентр К" за 2019-2021 роки можна зробити висновок, що досліджуване підприємство добре розвивається та демонструє позитивну динаміку, а також, компанія є інвестиційно привабливою. Діяльність ТОВ "Епіцентр-К" є не тільки ефективною та прибутковою, але й має високі темпи зростання.

Отже, по результатах проведених досліджень господарсько-фінансових показників компанії, можемо зробити наступні висновки, що, діяльність "Епіцентр-К" є не лише ефективною та прибутковою, але й має високі темпи зростання. Темпи зростання оборотних активів вищі за темпи зростання необоротних активів, що свідчить про збільшення частки оборотних активів у структурі активів компанії. Компанія має сильну стратегічну та організаційну структуру, організація загалом є дуже конкурентоспроможною. За ці роки вона зарекомендувала себе на міжнародному ринку як сильний конкурент, хороший

роботодавець і клієнтоорієнтована компанія. ТОВ «Епіцентр К» має налагоджені процеси комунікації із зовнішніми сторонами. Відповідні працівники постійно шукають партнерів та працюють зі своїми аудиторіями. Система внутрішніх комунікацій "Епіцентру" забезпечує формування та координацію внутрішньої інформаційної, комунікаційної, іміджевої політик, корпоративної культури та брендбуків, реалізує корпоративні іміджеві проекти "Епіцентру" та сприяє формуванню позитивної репутації "Епіцентру" та його партнерів.

Продукція продається у висококонкурентному середовищі і потребує вирішення низки питань, включаючи вибір сектору або сегменту ринку, асортименту продукції, територій збуту, організаційної ефективності та технології виробництва. Слабкими сторонами ТОВ "Епіцентр К" є відсутність стратегічного напрямку у сфері управління людськими ресурсами, брак управлінського персоналу та глибоких знань у сфері управління людськими ресурсами, нестача коштів на заходи з управління людськими ресурсами, труднощі у розподілі праці через високу життєву активність у магазинах та відсутність сильної системи управління людськими ресурсами.

2.3. Оцінка ефективності основних складових системи комунікацій ТОВ «Епіцентр К»

В даному підрозділі магістерської роботи проведемо оцінку та узагальнення стосовно основних складових системи комунікацій ТОВ «Епіцентр К», як омніканальної платформи, в якій одночасно комунікують багато різних складових процесу комунікації[29].

З огляду на те, яку інформацію надає сайт компанії та декларує вибрану нею стратегію розвитку, можемо сказати, що основними складовими системи комунікації ТОВ «Епіцентр К», є наступні елементи: маркетингова комунікаційна політика; клієнтоорієнтованість та персоналоорієнтованість для підвищення фінансової стійкості; навчання персоналу.

В якості маркетингової комунікаційної політики ТОВ «Епіцентр К» використовує такі інструменти процесу: особистий продаж; прямий маркетинг; зв'язки з громадськістю; стимулювання збуту; реклама[50].

Особистий продаж(персональний продаж). Наступним елементом маркетингових комунікацій, який використовує ТОВ "Епіцентр", є персональний продаж як інструмент комунікаційної політики. Майже всі співробітники компанії контактують з клієнтами як торгові представники. Ці засоби комунікації включають особисте спілкування з клієнтами, телефонні розмови, контактні центри інтернет-магазину та листи поштою. Однак, на думку маркетологів, ці засоби недостатньо розвинені[1]. Тому це ще одна структурна слабкість у маркетинговому комунікаційному міксі.

Прямий маркетинг. Наступна комунікація - це прямий маркетинг (Direct Mail). Для цієї комунікації ми активно розсилаємо прямі розсилки на нашу базу даних. Веб-сайт та інтернет-магазин ТОВ "Епіцентр" також є інструментами комунікаційної політики компанії. Через сайт покупці можуть отримати повну інформацію про товари, акційні пропозиції та розіграші, партнерів, сфери діяльності, нагороди та пільги тощо[53].

Інтернет-магазин дозволяє клієнтам замовляти конкретні товари. Однак, на нашу думку, інтернет-магазин потребує вдосконалення, оскільки він дуже відрізняється від веб-сайтів інших конкурентних компаній, не відображає стиль компанії та відстає від нових технологій, які вже використовуються багатьма компаніями. Крім того, необхідна більш актуальна інформація про наявність продукції в торговому залі.

Розглядаючи інноваційні способи реклами, варто звернути увагу на технологію внутрішнього телебачення Indoor TV в торговому залі. Вона характеризується візуальним представленням звукової та візуальної інформації на плазмових екранах, встановлених у найбільш відвідуваних зонах. Приклад використання такої технології можна побачити в мережі гіпермаркетів ТОВ "Епіцентр К". Унікальна масштабна система цифрових вивісок Digital Signage має на меті максимально ефективно інформувати цільову аудиторію про товари та

послуги конкретного бренду, враховуючи специфіку будівельної галузі та сфери домашнього ритейлу, а також поведінку покупців у точках продажу.

«Епіцентр медіасервіс» складається з чотирьох медіа-систем: Інфопанель, E-poster, TV та Radio. Кожен компонент проекту має свою локацію, формат і специфічне наповнення, залежно від його мети.

Public Relations. Основним засобом зв'язків з громадськістю для ТОВ "Епіцентр" є участь у регіональних виставках та конференціях. При цьому найважливішим для ТОВ "Епіцентр К", яке прагне зберегти свої лідируючі позиції, є просування свого соціального внеску. У зв'язку з цим ТОВ "Епіцентр" використовує систему виставок і ярмарків, яка є якісним засобом одночасного поширення та отримання широкого спектру економічної, технічної та комерційної інформації про конкретних суб'єктів господарювання.

Інтегровані маркетингові комунікації. Рекламна кампанія в «Епіцентрі є все» була досить успішною, однак ця реклама недовго протрималася в медіапросторі. У табл. 2.9 проведемо аналіз суми витрат на маркетингові комунікації в ТОВ «Епіцентр» за 2019-2021рр.

Таблиця 2.9

**Динаміка витрат на маркетингові комунікації в ТОВ «Епіцентр»
2019-2021рр.**

Витрати	2019	2020	2021	Відхилен ня 2020/ 2019, %	Відхилен ня 2021/ 2020, %	Відхиленн я 2021/ 2019, %
Оплата підтримки сайту та інтернет магазину, тис. грн.	272	292	308	7,35	5,48	13,24
Оплата рекламної кампанії по радіо, тис.грн	720	774	843	7,5	8,91	17,08
Оплата розміщення оголошень на додаткових інтернет ресурсах, друкованих ЗМІ, тис.грн	140	154	164	8,57	7,89	17,14
Усього, тис. грн.	1,132	1,220	1,315	7,58	8,13	16,33

Джерело: систематизовано на основі звітності компанії

За даними таблиці 2.9 можна побачити, що в цілому витрати на комунікації зі споживачами в ТОВ «Епіцентр» в цілому склали в 2021 р. 1,3 млн. грн., що на 16,33% вище, ніж в 2019 р. і на 8,13% вище за порівняно з 2020 р. Найбільших темпів зростання зазнали витрати на оплату розміщення оголошень на додаткових інтернет ресурсах, друкованих ЗМІ: + 17,14% в 2021 р. в порівнянні з 2019 р. і на оплату рекламної кампанії по радіо, 8,91% в 2021 р. в порівнянні з 2020 р. Тобто з таблиці видно, що компанія систематично збільшує свої витрати на маркетингові комунікації, підтримку іміджу та просування в різних джерелах комунікаційного процесу.

Велика кількість персоналу ТОВ "Епіцентр" (супервайзерів), які безпосередньо контактують з потенційними та існуючими клієнтами, а також той факт, що їхня робота не є стандартизованою і вони багато роблять виїздів по клієнтській базі, можуть надавати застарілу інформацію про маркетингову діяльність компанії, і вони стикаються з багатьма проблемами. Від ефективності процесів, створених менеджерами, залежить результативність роботи торгової компанії в цілому. Тому ці проблеми можна вирішити за допомогою новітніх інструментів трейд-маркетингу та інтернет-комунікацій, впроваджених у відділі продажів ТОВ "Епіцентр".

Аналіз роботи відділу продажів на ТОВ "Епіцентр" показує, що основна концепція управління маркетингом на підприємстві полягає у створенні такої системи оплати праці, яка б "заохочувала" продавців продавати потрібну кількість потрібного підприємству товару і своєчасно отримувати за це винагороду. Можна сказати, що так воно і є. При цьому менеджерам надається свобода у створенні процесів, а супервайзери виступають у ролі "контролерів" результатів. При цьому кожна територія є унікальною і її успіх залежить від особистості керівника. Через деякий час ТОВ "Епіцентр" може зіткнутися з наступними труднощами: зростанням простроченої дебіторської заборгованості, високою плинністю торгових представників і труднощами в підборі торгового персоналу.

Є декілька важливих інструментів маркетингової діяльності, які використовує ТОВ «Епіцентр К» у своїй діяльності, один з важливих таких

інструментів, є - розміщення реклами на сайті. Реклама Epicentrk.ua - входить в топ-20 найбільш відвідуваних сайтів в Україні і є популярним інтернет-магазином[11]. На Epicentrk.ua покупці можуть придбати товари з мережі магазинів "Епіцентр" та інших постачальників маркетплейсу. Це дозволяє покупцям купувати необхідні їм товари, заощаджуючи при цьому гроші та час.

Розміщуючи рекламу на сайті epicentrk.ua, ви можете просувати свої товари, свій бренд, спеціальні акційні пропозиції та кобрендингові кампанії. Це дає наступні можливості: E-mail розсилки Web-push; пости та сторіз в Facebook/Instagram в спільнотах Епіцентр; банерна реклама на сайті; створення банерів; розміщення статей.

Наступним важливим елементом маркетингових комунікацій, є - рекламні кампанії для постачальників. Використання ефективних рекламних інструментів для збільшення трафіку з Google, Facebook та інших платних джерел за бюджетні кошти постачальника для збільшення продажів, формування лояльної аудиторії та підвищення впізнаваності бренду. Рекламні інструменти та можливості Google ads, Facebook ads, YouTube ads тощо[37].

Команда цифрового маркетингу Епіцентру працює з багатим досвідом роботи з рекламними інструментами, омніканальним аналізом, знанням клієнтського досвіду, кастомізованими бізнес-процесами, інтегрованими підходами, креативністю та реалізацією маркетингових рішень.

Розглянемо ключові переваги розміщення рекламного медіаконтенту в ТЦ "Епіцентр К".

Мільйони платоспроможних українців є постійними клієнтами торговельних центрів. Сьогодні ця категорія людей може регулярно витратити гроші на поліпшення своїх житлових умов, а кожен другий відвідувач гіпермаркетів приїжджає на автомобілі та володіє нерухомістю. Середній чек є найвищим серед українських ритейлерів і в кілька разів перевищує показник роздрібної торгівлі в Україні. Позиціонування медіа-носіїв "Епіцентру" - бути корисними для відвідувачів. Це означає інформування глядачів про акції, розпродажі, новинки та спеціальні пропозиції, які можуть зацікавити покупців.

Сьогодні "Епіцентр К" - це повноцінний торговельний центр для всієї родини з широким асортиментом товарів для дому.

Основне завдання компанії - прорекламувати свою унікальну пропозицію та створити онлайн-представництво, яке дозволить потенційним клієнтам отримати більше інформації про продукт/послугу та уточнити інформацію про неї[49]. Digital Indore як інтернет-реклама - це новий вид цифрової, сучасної реклами. Всі ціни в прайс-листі зафіксовані в національній валюті, що дозволяє покупцям впевнено планувати свої рекламні кампанії і робить компанію передбачуваним партнером на майбутнє.

По-перше, слід зазначити, що серед маркетингових інструментів ТОВ "ЕПІЦЕНТР К" використовує інструменти інтернет-маркетингу. А саме, компанія має власний веб-сайт, власний красивий та вишуканий стиль, акаунти в Instagram та Facebook[5].

Ведення акаунту позитивно впливає на загальне враження, дозволяє відвідувачам дізнаватися про нові акції та події і приваблює гостей до магазину ТОВ "ЕПІЦЕНТР К" оголошує акції, щоб збільшити кількість підписників та потенційних клієнтів, які знають про магазин і можуть його відвідати. Що відповідно компанія активно застосовує і використовує. Це дозволяє відвідувачам дізнатися про асортимент продукції та мотивує їх відвідати магазин.

Результати маркетингових досліджень дають можливість підприємству оцінити стан і перспективи розвитку ринку, визначити рівень попиту, спрогнозувати рівень цін на сировину та напівфабрикати для виробництва товарів і, зрештою, розрахувати кількість запасів готової продукції та сформувати асортиментну політику, що максимізує фінансові результати [12].

Компанії, що працюють за принципами маркетингу, розробляють програми виробництва і збуту нових продуктів, які вони мають намір реалізувати в результаті маркетингових досліджень. Маркетинг - це процес, спрямований на максимальне задоволення потреб і запитів споживачів. Діяльність підприємств, заснована на принципах маркетингу, змінює філософію виробників продукції та постачальників послуг. Успіх у реалізації того чи іншого продукту на ринку

значною мірою залежить не від виробничих чи фінансових можливостей підприємства, а від маркетингу, орієнтованого на сформований платоспроможний попит, тобто на споживача[48].

Для детального аналізу комунікаційної політики підприємства[13], приведемо данні з статтями витрат по різних засобах маркетингових комунікацій(табл.2.10).

Таблиця 2.10

**Аналіз комунікаційної політики підприємства ТОВ «Епіцентр»
2019-2021рр.**

Засоби маркетингових комунікацій	Частота застосування, місяців			Обсяг витрачених коштів, грн			Частка у загальному обсязі коштів, %		
	2019	2020	2021	2019	2020	2021	2019	2020	2021
Друкована реклама	3	2	2	150000	120200	120500	5%	10%	10%
Реклама на місцевому телебаченні	5	-	-	14550	-	-	30%	-	-
Реклама в пресі	1	-	-	900	-	-	5%	-	-
Реклама на національному телебаченні	-	3	3	-	15000	25000	-	5%	10%
Реклама на радіо	5	-	-	10500	-	-	15%	-	-
Зовнішня реклама	5	5	5	70000	100000	120000	20%	15%	10%
Розробка web-сайту	1	1	1	10000	20000	25000	30%	30%	20%
Участь у виставках	-	2	5	-	10000	30000	-	40%	50%
Всього	17	8	8	14600	8404	12960	100	100	100

Джерело: систематизовано на основі звітності компанії

З даних таб.2.10 бачимо, що в комунікаційній політиці підприємства відбулося зміщення пріоритетності фінансування засобів маркетингової комунікації. Так у 2020-2021рр., компанія припинила фінансування та просування реклами на місцевому телебаченні, реклами на радіо та реклами у пресі. Натомість рівень фінансування зовнішньої реклами збільшився з 70000 у 2019році, до 120000 у 2021році. Також компанія значно збільшила свою

активність в участі у виставках, так у 2021 році частка у загальному обсязі виділених коштів склала 50%. Також значного збільшення зазнала стаття витрат на розробку web-сайту, у 2019 році було виділено 10000, і 25000 у 2021 році.

Також, з огляду соціальних мереж, які використовує компанія для просування, видно, що поступово рекламні кампанії зменшують фокус на Facebook. Facebook використовується виключно як робоча сторінка і не є соціальною мережею першого порядку та збільшується концентрація і увага на Instagram, і буде активно розвиватися Youtube. Канал Youtube є одним з головних пріоритетів у рекламних кампаніях, оскільки це канал з високим трафіком[31].

Епіцентри мають налагоджені процеси комунікації із зовнішніми сторонами. Відповідні працівники постійно шукають партнерів та працюють зі своїми аудиторіями. Система внутрішніх комунікацій "Епіцентру" забезпечує формування та координацію внутрішньої інформаційної, комунікаційної, іміджевої політик, корпоративної культури та брендбуків, реалізує корпоративні іміджеві проекти "Епіцентру" та сприяє формуванню позитивної репутації "Епіцентру" та його партнерів.

Оцінка внутрішнього та зовнішнього середовища є важливим кроком у процесі стратегічного планування. Це дозволяє компаніям зосередитися на своїх сильних сторонах і можливостях, проаналізувати загрози і виклики та зробити раціональний вибір щодо розвитку свого бізнесу. Аналізуючи внутрішнє та зовнішнє середовище компанії, звернемо увагу на її організаційну структуру.

Організаційна структура управління ТОВ "Епіцентр К" є функціональною. Керівництво компанії складається з генерального директора, заступника генерального директора з фінансово-економічних питань та заступника генерального директора з виробництва. Така організаційна структура передбачає департаменталізацію, тобто розподіл функціональних обов'язків між різними підрозділами і дозволяє ефективно координувати та управляти діяльністю компанії.

Посадові відносини в компанії визначаються функціональною організаційною структурою, де кожен підрозділ відповідає за певний вид

діяльності, а відповідні відносини між посадовими обов'язками визначають ієрархічний рівень[28]. Наприклад, генеральний директор (CEO) стоїть над заступниками та керівниками департаментів, а керівники департаментів стоять над своїми підлеглими у своїх департаментах. У такій структурі кожен співробітник займає свою позицію і виконує певні функції, тим самим сприяючи підвищенню ефективності роботи компанії.

Основним елементом делегування повноважень є передача відповідальності за певний функціональний обов'язок або процес підрозділу, який спеціалізується на цій діяльності. Наприклад, відділ закупівель та постачання відповідає за закупівлю матеріалів та обладнання, а відділ виробництва та логістики - за організацію виробництва та доставку готової продукції.

Але в процесі функціонування такої організаційної структури, можуть проявлятися і певні недоліки. Основні з них, які мають великий вплив на функціонування системи в цілому, це наступні:

недостатня взаємодія між департаментами, відділами та необхідність координувати роботу між різними департаментами затримує прийняття рішень;

організації, особливо великого формату, мають високі витрати в управлінні та утриманні структури;

реакція на зміни у зовнішньому середовищі є повільною, що пов'язано з тим, що прийняття рішень у відповідь на такі зміни вимагає змін в організаційній структурі та розподілі функцій між підрозділами.

Тип організаційної структури управління ТОВ "ЕПІЦЕНТР К" - функціональна, де кожен відділ відповідає за певний вид діяльності, а ієрархічні рівні визначаються відповідними посадовими обов'язками, які прийняти та затверджені керівництвом компанії, у вигляді посадових інструкцій для кожного працівника компанії.

Для чіткого розуміння переваг та недоліків функціональної організаційної структури, проаналізуємо та зробимо зведення цих переваг і недоліків, саме для підприємства ТОВ «Епіцентр К»(табл.2.11).

Таблиця 2.11

Недоліки та переваги організаційної структури ТОВ «Епіцентр К»

Переваги функціональної організаційної структури управління	Недоліки функціональної організаційної структури управління
- Відповідальність за конкретні види діяльності зосереджена в руках керівника відповідного відділу, що знижує ризик помилок і прийняття неякісних рішень. - Ресурси можна використовувати більш ефективно, оскільки відділи можуть зосередитися на конкретних видах діяльності і продемонструвати більшу компетентність у цих сферах. - Розподіл відповідальності та повноважень між відділами може бути перерозподілений за необхідності, що дозволяє компанії гнучко реагувати на зміни в діяльності компанії. - Потік інформації між відділами може бути сфокусований на конкретних сферах діяльності, що підвищує ефективність комунікації між відділами.	- Може бракувати мотивації та підзвітності за роботу окремих підрозділів, оскільки загальна відповідальність за результати діяльності компанії лежить на генеральному директорі, а не на окремих підрозділах. - Існує ризик виникнення проблем з координацією діяльності між різними відділами, оскільки кожен відділ може працювати у власному темпі, не беручи до уваги інші відділи. - Обмежена гнучкість та адаптивність до змін. Зміни в одному відділі можуть вплинути на роботу інших відділів, що може потребувати часу та зусиль для зміни всієї структури. - Відстороненість керівництва від процесів, що відбуваються в окремих підрозділах, призводить до затримок у прийнятті рішень і неадекватного розуміння ситуації в компанії.

Джерело: систематизовано на основі даних компанії

Для подолання недоліків може бути прийнята матрична організаційна структура. У матричній організаційній структурі менеджери відповідають за конкретні проекти та дії, а також за конкретні відділи. Таким чином, забезпечується більша взаємодія між відділами, більша впевненість у відповідальності за результати, а також більша гнучкість та адаптивність до змін. Однак така структура може призвести до конфліктів між керівниками проектів і

департаментів, тому необхідно запровадити ефективні механізми для координації дій між різними департаментами.

Для діагностики взаємодії ТОВ "ЕПІЦЕНТР К" з бізнес-середовищем необхідно ретельно проаналізувати особливості взаємодії зі споживачами, конкурентами та постачальниками. Нижче опишемо основні питання взаємодії компанії з її стейкхолдерами, та визначимо шляхи покращення цієї взаємодії за напрямком: постачальники > організації інфраструктури > державні органи > споживачі > конкуренти.

Взаємодія з постачальниками. ТОВ "Епіцентр К" має розгалужену мережу постачальників будівельних матеріалів, господарських товарів та іншої продукції. Основними критеріями вибору постачальників є якість продукції, конкурентні ціни та своєчасність поставок.

Крім того, компанія має партнерські відносини з ключовими постачальниками для проведення спільних промоційних та рекламних заходів. Компанія також регулярно оцінює своїх постачальників, щоб забезпечити найвищу якість продукції та ефективність поставок. Одним з основних факторів, що впливають на надійність постачальника, є загальні ринкові умови та конкуренція серед постачальників. Компанія постійно проводить моніторинг ринку та відстежує коливання цін на товари та послуги, що пропонуються постачальниками.

Компанія також ретельно перевіряє стабільність і надійність своїх постачальників, їхню фінансову спроможність і здатність здійснювати своєчасні поставки. Крім того, компанія прагне забезпечити різноманітність постачальників, щоб забезпечити своїх клієнтів високоякісною продукцією за найкращою можливою ціною.

Взаємодія з організаціями інфраструктури. ТОВ "ЕПІЦЕНТР К" взаємодіє зі значною кількістю інфраструктурних організацій, таких як банки, страхові компанії, транспортні організації, організації з дослідження ринку праці та консалтингові компанії. Взаємодія ТОВ "ЕПІЦЕНТР К" з цими організаціями в

цілому є позитивною, оскільки більшість з них є партнерами або постачальниками ТОВ "ЕПІЦЕНТР К".

ТОВ "ЕПІЦЕНТР К" активно користується послугами цих організацій, тим самим оптимізуючи свою діяльність та отримуючи інформацію, необхідну для ведення бізнесу, та отримувати інформацію, необхідну для прийняття бізнес-рішень. Коли мова йде про роботу з інфраструктурними організаціями, такими як банки, страхові компанії та транспортні компанії, важливо побудувати хороші відносини з цими організаціями, щоб забезпечити швидку та ефективну взаємодію ТОВ "ЕПІЦЕНТР К" встановило з ними партнерські відносини для забезпечення взаємодопомоги та підтримки в своїй роботі. ТОВ "ЕПІЦЕНТР К" вміє.

Взаємодія з державними, районними та муніципальними органами. ТОВ "ЕПІЦЕНТР К" контактує з державними, регіональними та муніципальними органами влади з різних причин, включаючи регуляторні питання, фінансування та отримання різноманітних дозволів та ліцензій[14]. У більшості випадків взаємодія з цими органами є неефективною через складність бюрократичних процедур та часті правові порушення. Це може призвести до затримок у вирішенні проблем та додаткових витрат на професійні послуги, пов'язаних із взаємодією з державними органами.

ТОВ "ЕПІЦЕНТР К" може зіткнутися з відсутністю сприятливого бізнес-середовища, обмеженим доступом до державних закупівель, високим податковим навантаженням та іншими подібними проблемами. Однак ці проблеми можуть бути пом'якшені завдяки використанню ефективних стратегій лобіювання та підтримці впливових бізнес-асоціацій і профспілок. Для вирішення юридичних питань можна також залучати спеціалізованих юристів.

Взаємодія зі споживачами. ТОВ "ЕПІЦЕНТР К" - одна з найбільших роздрібних мереж будівельних матеріалів в Україні. Місцезнаходження споживача є великою перевагою для компанії, оскільки споживачі будівельних матеріалів зазвичай шукають магазини поблизу свого місця проживання. Тому,

якщо ТОВ "ЕПІЦЕНТР К" матиме філії в більшості міст України, споживачам буде легше отримати доступ до послуг компанії.

Однак соціально-психологічні характеристики споживачів можуть мати значний вплив на їхню взаємодію з компанією. Наприклад, деякі споживачі чутливі до ціни і шукають дешевші альтернативи, в той час як інші орієнтовані на бренд і готові платити більше за продукцію відомих виробників.

З огляду на це, ТОВ "ЕПІЦЕНТР К" слід проводити маркетингові дослідження та ретельно вивчати потреби та вподобання своїх клієнтів, щоб пропонувати широкий асортимент продукції для різних бюджетів та впевнено конкурувати на ринку.

Взаємодія з конкурентами. ТОВ "ЕПІЦЕНТР К" конкурує з іншими роздрібними мережами будівельних матеріалів. Сильними сторонами конкурентів є великий асортимент, зручне розташування магазинів, підтримка та розвиток онлайн-продажів, знижки та акції, а також якість обслуговування та консультацій. Слабкими сторонами конкурентів можуть бути відсутність певних товарів в асортименті, відсутність певних послуг, неефективне управління запасами та логістикою, а також споживчі недоліки, такі як високі ціни та незручне розташування магазинів.

ТОВ "Епіцентр К", впроваджуючи інноваційні технології та покращуючи якість своїх послуг, орієнтується на підвищення своєї конкурентоспроможності. Компанія активно розвиває онлайн-платформу для продажу своєї продукції, що дозволить залучити більше клієнтів та зменшити витрати на оренду та утримання магазинів. Крім того, ТОВ "ЕПІЦЕНТР К" постійно розширює свої магазини та відкриває нові магазини у зручних місцях. Компанія також пропонує знижки, акції та програми лояльності для утримання клієнтів та залучення нових.

Однак, конкурентний тиск на ринку будівельних матеріалів та товарів для дому є досить високим, і ТОВ "Епіцентр К" змушене уважно стежити за рухом конкурентів на ринку. Для того, щоб ефективно взаємодіяти з конкурентами, компанія аналізує ринок, включаючи кількість активних конкурентів, їх сильні та слабкі сторони, їх цілі, завдання та політику, а також те, наскільки конкуренти

вразливі в будь-якому відношенні. Крім того, компанія відстежує обсяги продажів і прибутки своїх основних конкурентів і порівнює власну продукцію з продукцією конкурентів.

Для підтримки та підвищення своєї конкурентоспроможності на ринку ТОВ "ЕПІЦЕНТР К" використовує різні стратегії. Наприклад, компанія розширює асортимент продукції та послуг, забезпечує високу якість продукції та послуг, організовує рекламні акції, пропонує покупцям подарунки та бонуси, а також залучає клієнтів за допомогою програм лояльності та знижок.

Розглянемо далі питання навчання та мотивації персоналу в компанії, так як ці два аспекти функціонування організації, мають чи не найбільший вплив на ефективність реалізації цілей компанії.

Для того, щоб побудувати сучасну систему мотивації персоналу, важливо визначити ключові мотиви, які роблять професіоналів ефективними та відданими досягненню цілей організації, і розробити відповідну систему мотивації персоналу. На нашу думку, ентузіазм працівників залежить від віри в те, що ефективна робота веде до досягнення запланованих професійних цілей і що професійний успіх цінується і винагороджується роботодавцем. Виходячи з цих факторів, ефективна система мотивації персоналу повинна бути спрямована на те, щоб купувати тільки ефективні результати роботи співробітників, а не тільки їх час, а також на мінімізацію ризиків в управлінні людськими ресурсами шляхом завчасного виявлення причин потенційної де мотивації, на чому слід сфокусуватися.

Системна мотивація, що включає базову систему оплати праці, систему преміювання на основі ключових показників ефективності, соціальні пакети та програми нематеріального заохочення, необхідна для залучення та утримання необхідних фахівців і спрямування їх на ефективну роботу та досягнення цілей організації. Ефективна системна мотивація повинна відображати той факт, що матеріальні виплати працівникам залежать від їхньої посади, повноважень, результатів роботи, аналізу ринку праці та результатів досягнення цілей організації. Такі системи відіграють важливу роль в управлінні людськими

ресурсами. Вона є ключовим елементом управління людськими ресурсами, тобто залучає, мотивує і утримує працівників з потрібними якостями, тим самим сприяючи підвищенню продуктивності праці, що призводить до більш ефективного використання людських ресурсів і скорочення витрат на пошук, відбір і адаптацію працівників.

Матеріальна мотивація, є найбільш очевидним способом винагороди працівників. Питання матеріального стимулювання має особливе значення для країн з ринковою економікою, в тому числі і для України[22].

Нематеріальне стимулювання - це процеси, спрямовані на підвищення морального духу працівників шляхом надання негрошових заохочень, які допомагають підвищити зацікавленість працівників у якості своєї роботи та покращити економічну стабільність компанії.

Сьогодні працівники повинні відчувати, що керівники піклуються про кожного з них, а не ставляться до них як до безликої маси. Сьогодні використання матеріальних стимулів без фокусу на нематеріальних мотиваторах не матиме такого ж ефекту, як використання цих двох методів. Це пов'язано з тим, що нематеріальні стимули завжди мають бути пріоритетними, виходячи з емоційних і внутрішніх потреб працівників, і повинні бути частиною культури організації[9].

Оскільки основним видом діяльності гіпермаркету ТОВ "Епіцентр К" є роздрібна та оптова торгівля товарами будівельного та господарського призначення, структурний підрозділ можна ідентифікувати як велике торговельне підприємство за товарообігом, кількістю працівників та іншими характеристиками його діяльності.

Система мотивації має безпосередній вплив на рівень операційного прибутку. На жаль, менеджери зазвичай розуміють систему мотивації насамперед як матеріальну складову. Таким чином, вони зосереджуються на принципах, які формують фіксовану та змінну частини заробітної плати. Нематеріальним елементам надається менше значення.

Заробітна плата працівників роздрібної торгівлі складається з окладу та премії. Оклад виплачується одноразово в кінці місяця. Бонуси (винагорода за

кінцеві результати) - це додаткові виплати, які стимулюють продуктивність та якість роботи. В дослідженій компанії продавці отримують бонуси, якщо вони виконують плани свого відділу. У гіпермаркеті ТОВ "Епіцентр К", окрім бонусу за план відділу, торгові представники отримують бонус за план секції.

До нематеріальних методів мотивації належить навчання співробітників, яке в торговельній мережі "Епіцентр" здійснюється в робочий час шляхом тестування знань співробітників про товари, які вони продають.

ТОВ "Епіцентр К" також організовує безкоштовне навчання для керівників відділів на закордонних заводах постачальника продукції. Ці тренінги не тільки мають високий мотиваційний ефект, але й підвищують рівень знань про продукцію, яка продається в гіпермаркетах, що, в свою чергу, збільшує продажі.

Гіпермаркет "Епіцентр К" забезпечує всіх співробітників безкоштовним харчуванням та безкоштовним транспортом на роботу і з роботи. Крім того, кращому продавцю-консультанту місяця надається оплачувана екскурсія, а кожен співробітник торговельної мережі "Епіцентр К" отримує знижку на продукцію магазину, що значно підвищує лояльність продавців-консультантів до компанії. Компанія використовує різні графіки роботи для свого торгового персоналу: однозмінний, двозмінний та графік роботи два через два дні..

Керівники підрозділів отримують такі ж стимули, як і продавці. Характерними заходами є надання службового автомобіля та оплата мобільного зв'язку. Всі керівники відділів в досліджуваній компанії отримують знижки на продукцію, що продається компанією.

Власники роздрібного бізнесу розуміють, що обсяги продажів залежать від особистих навичок їхніх продавців. Адже вони бачили, як один непрофесійний продавець може відлякати десятки потенційних покупців за один день.

"Таємний покупець" - це людина, яка не працює в компанії, що оцінюється. Методи пошуку таких співробітників у різних компаніях відрізняються. У гіпермаркетах "Епіцентр" таємних покупців запрошують зі спеціалізованих підприємств.

Незалежно від методу, який використовується для тестування співробітників за допомогою таємних покупців, важливою є поведінка керівництва після отримання результатів оцінки. Наприклад, у ТОВ "Епіцентр К" метод таємного покупця використовується рідко. Керівництво звітує на загальних зборах керівників про те, що воно провело оцінку торгового залу за допомогою цього методу. Та на основі набраних балів співробітником, проводяться заходи де преміювання.

За допомогою вищезазначених методів можна виявити слабкі місця і подолати їх за допомогою спеціальних навчальних програм. Таким чином можна визначити потреби в навчанні конкретних фахівців з продажу. Згідно з нашим дослідженням, системи мотивації торгового персоналу, що працюють в компаніях, є неефективними. Про це свідчить висока плинність кадрів та незадоволеність працівників більшістю мотиваційних заходів, які використовують компанії.

Аналіз фінансових стимулів показує, що винагорода торгового персоналу не повністю залежить від продуктивності окремих працівників. Наприклад, продавці в гіпермаркеті "Епіцентр К" отримують премії на основі загальних показників роботи відділу.

Як показало дослідження, система мотивації, що діє в ТОВ "Епіцентр К", не є повністю сформованою. Проте існують документи, які стосуються аспектів нематеріального стимулювання працівників. Вони мають лише формальний характер. Керівництво компанії вважає, що торгових представників мотивує виключно заробітна плата. Звісно, керуючись такою логікою, мотивувати такий персонал дуже легко. Іншою проблемою такої мотивації є складність в управлінні та визначенні належного рівня винагороди.

Отже з огляду інформації викладеної вище, можемо зробити висновки стосовно маркетингової діяльності, клієнтоорієнтованості та персоналоорієнтованість для підвищення фінансової стійкості, навчання та мотивації персоналу персоналу.

ТОВ «Епіцентр К» має налагоджені комунікаційні процеси із зовнішніми сторонами. Залучені до цього співробітники постійно шукають партнерів та працюють зі своїми аудиторіями. Система внутрішніх комунікацій "Епіцентру" забезпечує розробку та координацію внутрішньої інформаційної, комунікаційної, іміджевої політики, корпоративної культури та використання брендбуку, реалізацію проекту корпоративного іміджу "Епіцентру", сприяючи формуванню позитивної репутації "Епіцентру" та його партнерів.

Компанія прагне до розвитку корпоративного іміджу "Епіцентру" та його партнерів. Реалізація продукції відбувається в умовах жорсткої конкуренції і потребує вирішення низки питань, таких як вибір секторів і сегментів ринку, асортименту продукції, територій збуту, організаційної ефективності та технології виробництва. В основі ефективної збутової політики лежить маркетинг[3].

ТОВ "ЕПІЦЕНТР К" проводить регулярні маркетингові дослідження для розуміння потреб клієнтів, оцінки конкурентної ситуації та виявлення нових можливостей для розвитку бізнесу. Дослідження проводяться як власними силами, так і зовнішніми дослідницькими компаніями.

ТОВ "ЕПІЦЕНТР К" пропонує широкий асортимент товарів для будівництва, ремонту та облаштування житла, які відрізняються за ціновими категоріями та якістю. Компанія має власну систему управління якістю та надає гарантії на свою продукцію. Для залучення клієнтів ТОВ "ЕПІЦЕНТР К" також пропонує акції та знижки на певні товари.

В рамках своєї комунікаційної політики ТОВ "ЕПІЦЕНТР К" використовує різні канали комунікації, такі як телебачення, радіо, зовнішня реклама, соціальні мережі, електронна пошта та SMS. Компанія активно використовує різні рекламні формати, такі як банери, відеоролики та акції, з метою залучення потенційних клієнтів та підтримки лояльності існуючих клієнтів.

Таким чином, ТОВ "ЕПІЦЕНТР К" активно використовує різні маркетингові інструменти для залучення та утримання клієнтів і розвитку свого бізнесу. Компанія фокусується на постійному вдосконаленні своєї стратегії

маркетингу та продажів, відстежуючи зміни попиту та ринкових умов і покращуючи якість своєї продукції та послуг, щоб задовольнити потреби клієнтів.

Ефективне управління торговим персоналом в компанії визначає етапи, послідовність і складність системи комунікацій і взаємовідносин всередині компанії.

Персонал з продажу та обслуговування повинен бути навчений взаємодіяти зі споживачами в різних ситуаціях, в тому числі в екстремальних умовах. Процес просування, продажу та обслуговування клієнтів вимагає більшої особистої участі, ніж в інших видах діяльності. Співробітники відділу продажів повинні вміти досягати задоволення клієнтів і водночас забезпечувати прибутковість компанії.

Варто зазначити, що ТОВ "Епіцентр К" регулярно оцінює своїх співробітників з метою підвищення ефективності роботи та виявлення потреб у професійному розвитку. Регулярне та систематичне оцінювання персоналу позитивно впливає на мотивацію працівників, їх професійний розвиток та зростання. Водночас, результати оцінки є важливим елементом управління людськими ресурсами, оскільки дозволяють приймати обґрунтовані рішення щодо винагороди, просування, звільнення та розвитку працівників.

РОЗДІЛ 3

ОСНОВНІ НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВНУТРІШНІХ ТА ЗОВНІШНІХ КОМУНІКАЦІЙ ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»

3.1. Розробка пропозицій щодо удосконалення системи внутрішніх комунікацій ТОВ «Епіцентр К»

В процесі аналізу внутрішніх комунікаційних процесів, які відбуваються в компанії ТОВ «Епіцентр К», можемо зробити висновки, що основне направлення для опрацювання та удосконалення системи внутрішніх комунікацій, буде напрямом роботи з персоналом та його навчання і мотивації.

Отже, незавершеним резервом підвищення ефективності використання персоналу ТОВ "Епіцентр-К" є поліпшення використання робочого часу, удосконалення організаційної структури управління підприємством, удосконалення системи підготовки та підвищення кваліфікації кадрів з урахуванням передових методів виробництва і праці та розвиток матеріально-технічної та інформаційної бази підприємства. Це передбачає, формування та використання кадрового потенціалу підприємства та аналіз факторів покращення цих показників, що дозволить сформулювати основні напрямки їх розвитку. Відповідно до цих напрямів на підприємстві розробляються програми підвищення ефективності формування та використання кадрового потенціалу[18].

Пошук кваліфікованих працівників - одне з найважливіших завдань, яке стоїть перед будь-якою компанією. Успішний підбір кадрів, може значно покращити результати діяльності компанії та забезпечити сталий розвиток бізнесу.

Сформулюємо основні комунікаційні етапи процесу рекрутингу в компанії, та розглянемо основні критерії кожного етапу:

1. Визначення необхідності пошуку працівника. Керівник відділу, якому необхідно закрити вакансію, погоджує питання пошуку працівника з директором магазину. Отримавши позитивну відповідь, керівник відділу, я якому є вакансії

згідно штатного розпису, формує запит до відділу кадрів, про необхідність пошуку співробітника на вакантну посаду, уточнюючи департамент та групи товарів, з якими буде працювати претендент на посаду, а також графік роботи та функціональні обов'язки працівника.

2. Формування запиту на вакансію. Працівник відділу кадрів, формулює запит на працівника до біржі праці, а також розміщує повідомлення про вакантні посади у періодичних виданнях, на сторінках компанії в Facebook, Instagram та в оголошеннях торгівельного центру.

3. Анкетування та первинна співбесіда з претендентами. Претенденти на посаду, зв'язуються з рекрутером, отримують інформацію про необхідність заповнення анкети та домовляються про первинну співбесіду з рекрутером. Після заповнення анкети, претендент на посаду, проходить співбесіду з рекрутером, для уточнення даних та формування висновків про відповідність працівника запиту на посаду.

Варто зауважити, що заповнення анкети претендентом, є обов'язковою умовою, перед проведенням співбесіди. Всі заповнені анкети претендентами, в обов'язковому порядку, зберігаються у відділі кадрів, тим самим, компанія створює базу даних анкет претендентів. Дана база даних допомагає працівникам відділу кадрів, в подальших пошуках працівників, коли виникає необхідність в пошуку персоналу на інші посади.

4. Співбесіда претендента на посаду з керівним складом торгівельного центру. Якщо кандидат, після проведення рекрутером анкетування та первинної співбесіди, отримує позитивні схвалення, він проходить наступну співбесіду з керівником підрозділу, до якого його мають прийняти. При позитивному результаті співбесіди з керівником підрозділу, далі майбутній працівник проходить співбесіду з директором магазину та керівником служби безпеки торгівельного центру.

5. Збір документів та оформлення на роботу. Після проходження співбесід з керівництвом, та отриманні позитивного результату, майбутній працівник збирає документи для офіційного працевлаштування, та проходить

медичну комісію. З зібраним пакетом документів, проходить процедуру оформлення на роботу. Також працівник проходить первинні інструктажі з охорони праці та пожежної безпеки, з наступним проходження даних інструктажів та робочому місці. Наступним кроком є вивчення посадових інструкцій та інструкції з організації робочих процесів.

6. Адаптація та навчання працівника. Що стосується навчання нового працівника, то даний процес, організовує керівник підрозділу до якого прийнято працівника. Процес навчання відбувається в декількох напрямках, а саме за працівником закріплюється досвідчений працівник в якості наставника, або наставником призначається керівник підрозділу. Наставник проводить навчання стосовно організаційних питань відділу, а також характеристикам і застосуванню товарних груп представлених у відділі. Додаткові навчання проводяться представниками постачальників, які є спеціалізованими навчаннями, стосовно товарних груп, які постачаються даним постачальником до торгівельних центрів.

Також в компанії прийнято проводити адаптацію нових працівників. Даний комунікаційний процес призначений для ознайомлення нового працівника з структурою торгівельних центрів. Працівник проходить ознайомчі навчання на кожному відділі, де керівники всіх підрозділів магазину проводять роз'яснення стосовно функцій підрозділу, організації праці в підрозділі, так комунікаційних процесах, які проходять в процесі діяльності. Працівник має заповнену анкету, з переліком питань для ознайомлення по кожному підрозділу, також відповідно пройшовши навчання, в анкеті має бути підпис керівника підрозділу, який провів навчання та дата його проходження.

В цілому, комунікаційний процес навчання та адаптації нових працівників відбувається через комунікацію навчених працівників, керівників підрозділу з новим співробітником, результатом якого є оцінювання результатів навчання в анкеті на адаптацію, та допущення нового працівника до виконання своїх службових обов'язків на робочому місці.

Розглянемо основні можливі етапи вдосконалення процесу рекрутингу в компанії (табл.3.1).

Таблиця 3.1

Етапи вдосконалення процесу рекрутингу ТОВ «Епіцентр К»

Етапи рекрутингу	Характеристики процесу
1. Аналіз вимог до кандидатів	Потрібен детальний аналіз вимог до кандидата на конкретну вакансію. Це вимагає уваги до таких аспектів, як професійні навички, досвід роботи, освіта, мотивація та особисті якості. Важливо ретельно продумати кожну з цих вимог і визначити, наскільки вона необхідна для успіху на посаді.
2. Розробка стратегії підбору персоналу	Для цього потрібно вирішити, які канали рекрутингу використовувати для залучення кандидатів. Це можуть бути різні дошки оголошень про вакансії, соціальні мережі, спеціалізовані рекрутингові агенції та рекомендації від співробітників, які вже працюють в компанії.
3. Відбір та оцінка кандидатів	Використовують різні методи оцінки кандидатів, щоб визначити, чи підходить кандидат на посаду і чи відповідає він культурі компанії. Вони включають аналіз резюме та супровідних листів, співбесіди, тести на навички та психометричні тести.
4. Відбір та прийняття рішення	Використовуються результати досвіду та знань для прийняття рішень щодо відбору кандидатів. Можуть порівнюватися кандидати, консультування з керівництвом і уточнення деталей умов праці.

Джерело: систематизовано на основі даних компанії

Згідно таблиці 3.1, в процесі рекрутингу використовуються як внутрішні, так і зовнішні комунікаційні процеси. Але відокремлювати їх непотрібно, так як сам процес підбору кадрів розглядається, як комплексний процес з багатоланковими комунікаціями.

Важливим комунікаційним питанням процесу пошуку кадрів, є пошук кадрів у внутрішньому середовищі компанії. Дане явище характеризується тим, що керівник кожного підрозділу, в процесі трудової діяльності, серед працівників відділу, має виявити працівників, які прагнуть до кар'єрного зростання та мають відповідні здібності та якості, для переходу на керівні посади торговельного центру.

Так у 2020-2021рр., в компанії ТОВ «Епіцентр К», була започаткована так звана «Школа кадрового резерву». Сутність даного явища, полягає у створенні кадрового резерву на вищі посади працівників, з посад нижчих по статусу та функціональних обов'язках. Тобто наприклад, керівник відділу, пройшовши підготовку та навчання, стає у кадровий резерв на посаду комерційного директора, але при цьому далі виконує обов'язки керівника відділу. Якщо в торговому центрі, в ТЦ сусіднього міста, або новоствореному ТЦ, по певних причинах вивільняється посада комерційного директора, то керівник відділу, який знаходиться у кадровому резерві, може претендувати на зайняття даної посади.

Крім того, використання внутрішніх ресурсів може бути ефективним способом залучення та утримання талановитих працівників. Внутрішні програми навчання та розвитку можуть допомогти виявити потенційні таланти серед існуючих співробітників і забезпечити їх подальший розвиток та утримання в компанії. Таким чином, корпоративний рекрутинг - це складний багатоетапний процес, що вимагає системного підходу та постійного оновлення. Забезпечення якісного підбору компетентних співробітників може стати одним з ключових елементів довгострокового успіху компанії. Серед інших факторів, які можуть вплинути на ефективність процесу рекрутингу, є імідж компанії серед потенційних кандидатів. Якщо компанія відома як роботодавець, що пропонує високоякісні робочі місця (як "Епіцентр К"), сприяє кар'єрному зростанню та пропонує конкурентоспроможні умови праці, це може збільшити кількість якісних кандидатів, які висловлюють зацікавленість у роботі в компанії. Це те, на що слід звернути увагу аналізованій компанії, оскільки плинність кадрів не є добрим показником ефективності роботи компанії.

Впровадження «Школи кадрового резерву», є одночасно ланкою двох важливих процесів в компанії, а саме пошуку кадрів та навчання персоналу. Розвиток даного процесу, сприяє ефективному управлінню кадрової політики, та покликаний забезпечити безперервний процес кар'єрного зростання за рахунок внутрішніх резервів компанії.

Найважливішими елементами успішного підбору персоналу є відповідність потребам бізнесу та забезпечення якості кандидатів. Інвестиції у відповідність кваліфікації, навичок та досвіду кандидатів можуть принести значні прибутки для бізнесу в майбутньому. Загалом, для бізнесу важливо підходити до цього процесу професійно та ефективно, оскільки найм компетентних працівників є ключовим елементом досягнення успіху.

Одним з важливих напрямків забезпечення ефективного процесу торгівлі та виконання поставлених планів та цілей виробничого процесу, є напрямок навчання персоналу та його підготовки, як складової внутрішніх комунікацій та процесів[10].

ТОВ "Епіцентр-К" приділяє значну увагу підвищенню ефективності роботи своїх співробітників. Розвиток співробітників характеризується технічною та фінансовою підтримкою, плануванням кар'єри, адаптацією та ін. Професійне навчання та стажування в ТОВ "Епіцентр-К" здійснюється відповідно до затверджених індивідуальних планів, які містять схему навчання, перелік питань для вивчення, та характеристики функціональних обов'язків на новій посаді. Розглянемо комунікаційний процес навчання персоналу в розрізі посад, та процес просування по кар'єрній драбині(рис.3.1).

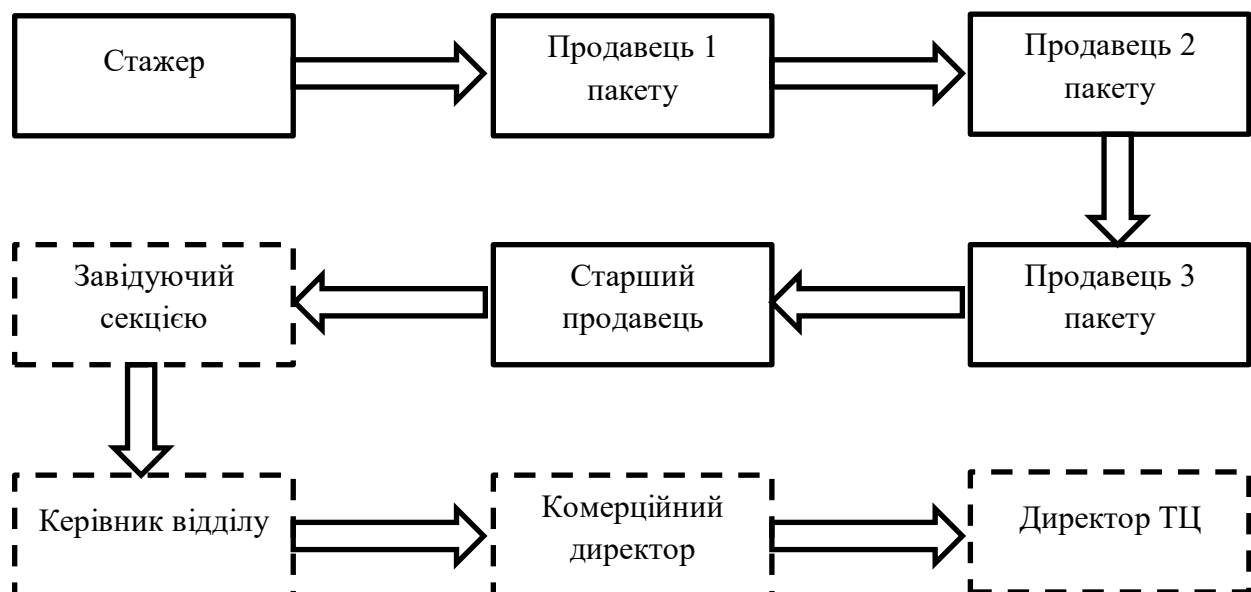


Рис. 3.1. Схема просування по посадах працівників ТОВ «Епіцентр К»

Як видно з рис.3.1, просування та навчання персоналу відбувається поетапно, згідно з розробленою стратегією розвитку персоналу компанії. Так, з 2022 року, схема комунікаційного процесу підготовки та навчання персоналу зазнала істотних змін. Раніше, на кожному з переходів по посадах, проводився процес атестації працівників з боку менеджера по кадрах, комерційних директорів та директорів торгівельних центрів. Також працівники в ручному режимі заповнювали атестаційні анкети. Даний процес атестації затягувався у часі, та потребував виділення з боку керівництва багато часу на проведення даних атестацій. Було прийнято рішення з 2022 року, про автоматизацію процесів атестації навчання персоналу, відповідно з'явилася система навчання та атестації в електронному вигляді. Відповідно, кожен працівник, який влаштувався на роботу, отримує доступ до сайту компанії в розділі навчання.

З метою просування по кар'єрних сходинках, працівник в особистому кабінеті, проходить атестаційні тести, по функціональних обов'язках, притаманних вищій посаді. Кількість разів проходження тестів є не обмеженою, так як основне завдання компанії полягає в засвоєнні необхідних знань. Коли працівник пройшов всі необхідні блоки тестування, та по кожному з них, отримав результат оцінювання не менше ніж 80% правильних відповідей, він допускається до здачі атестації на вищу посаду. Процес здачі атестації, відбувається у відділі кадрів, в присутності менеджера з персоналу. Працівник заходить в особистий кабінет, та в онлайн-режимі проходить контрольне тестування. При досягненні 80% порогу правильних відповідей, рахується, що працівник здав атестацію. Дана схема навчання та підвищення по посадах притаманна наступним посадам: стажер, продавець 1 пакету, продавець 2 пакету, продавець 3 пакету. При здачі необхідних тестів на посаду старшого продавця, додатково проводиться атестація з комерційним директором або директором ТЦ. Дана співбесіда проводиться для виявлення потенціалу персоналу, а також для розуміння комунікативних здібностей старшого продавця, так як дана посада вже відноситься до керівних посад.

Як видно з рис. 3.1, посади старшого продавця, завідуючого секцією, керівника підрозділу, комерційного директора та директора ТЦ, виділено пунктирними лініями, це говорить про те, що окрім електронного тестування, працівники проходять співбесіди та атестації з вищим керівництвом компанії: директорами ТЦ, регіональними директорами, директорами напрямків, генеральним директором, власниками компанії.

Важливо зазначити, що пройшовши навчання та здавши атестацію на вищу посаду, працівник в якості додаткової мотивації, отримує від компанії диплом про здачу атестації на вищу посаду. Даний диплом, також відправляється в електронному вигляді в загальний чат працівників ТЦ у Viber та Telegram. Даний момент, несе виховну та стимулюючу дію, щоб показати решті персоналу, можливість покращення оплати праці за рахунок просування по кар'єрі.

Дана схема мотивації та кар'єрного зростання персоналу, є дуже прогресивною, так як дає можливість людині здавати необхідні тести в режимі онлайн навіть будучи вдома. З іншого боку, при здачі відповідних атестацій та переході на вищі посади, відбувається збільшення окладу працівника, та премії за пророблену роботу.

Таким чином, метою розробки даної програми є підвищення ефективності використання персоналу ТОВ "Епіцентр-К" і на цій основі підвищення загального рейтингу робочих підрозділів і, відповідно, рівня продуктивності праці всього підприємства. В ТОВ "Епіцентр-К" управління кар'єрою - це офіційна програма просування працівників та комунікації з точки зору професійного зростання, яка допомагає працівникам визначити всі свої компетенції з точки зору компанії та продемонструвати їх у найбільш прийнятний спосіб.

Офіційна програма управління кар'єрою ТОВ "Епіцентр К" дозволяє працівникам розглядати свою роботу в організації як серію переміщень через різні посади, що сприяє розвитку як "Епіцентр К", так і кожної окремої людини. Це важливо, оскільки дозволяє співробітникам розглядати свою роботу в організації як серію переходів між різними посадами, та знаходитися в комунікаційному потоці з нижчими та вищими ланками посадових осіб. Це пов'язано з тим, що,

згідно з дослідженнями, люди, як правило, досить пасивно ставляться до своєї кар'єри. Це відбувається тому, що вони схильні залишати важливі рішення щодо своєї кар'єри іншим, а не власним інтересам, потребам і цілям.

Важливим питанням торгового персоналу, є питання професійних навичок та навчання стосовно властивостей продуктів, які вони просувають. Чим краще співробітники торгових відділів розуміють продукцію ТОВ "Епіцентр", її характеристики та особливості, тим краще вони можуть продавати товар. Тому при запуску нового продукту, складного продукту, великого асортименту або серйозного продукту необхідно інвестувати в навчання. У навчання потрібно інвестувати, коли проводяться великі редизайни брендів. Навчання може проходити у формі презентацій, відео або друкованих матеріалів з відповідями на запитання.

Це допомагає правильно структурувати інформацію про товари "Епіцентру", виявити лідерів та аутсайдерів, дізнатися цікаві "фішки" та опанувати фрази для продажів. Останнім часом навчання для співробітників торгових відділів перетворилися на тренінги невеликого формату, які допомагають їм зрозуміти продукти компанії, а також дізнатися про них більше. Таке навчання не тільки допомагає їм дізнатися про продукцію компанії, але й покращити особистісні якості своїх співробітників.

Щоб оцінити ступінь навченості персоналу корпоративним правилам, характеристикам товару, та оцінити сам процес продажу та обслуговування покупців, починаючи з 2017 року, в компанії ТОВ «Епіцентр К», було введено систему контролю, під назвою «Таємний покупець». Де співробітники зовнішніх компаній на договірних засадах, проводили оцінку якості обслуговування торгового персоналу, касирів та оцінювали чистоту та порядок в торгівельному залі. По результатах оцінювання, керівництво компанії вносило пропозицію по преміюванню, або депреміюванню відповідних працівників, які пройшли оцінювання по системі «Таємний покупець».

Таємний покупець - це процес, спрямований на моніторинг дотримання певних вимог у торгових організаціях. Персоналу повідомляють, що "таємні

покупці" (спеціальні представники організаторів кампанії) протягом певного періоду часу перевірятимуть їхні торгові точки на відповідність певним вимогам (наприклад, вимоги до викладки товару, дотримання рекомендованих роздрібних цін, рекомендації щодо товару, наявність певних асортиментних позицій тощо). Дотримання вимог винагороджується. "Таємний покупець" часто є контролюючим фактором для інших акцій зі складнішими умовами. Цей вид трейд-маркетингової діяльності може значно збільшити продажі, але майже завжди є дуже дорогим способом стимулювання торгового персоналу.

Важливим елементом оцінки ефективності внутрішніх комунікацій, є встановлення чітких процедур оцінювання діяльності персоналу. Це допомагає залучати та утримувати талановитих працівників, підвищувати продуктивність та ефективність, покращувати якість продукції та послуг, підвищувати задоволеність працівників та зменшувати плинність кадрів.

Однією з переваг встановлення чітких процедур оцінювання діяльності працівників є можливість залучення працівників до цього процесу. Це дозволяє працівникам бути більш залученими до власного оцінювання і допомагає розвивати самооцінку та почуття відповідальності за свою роботу. Крім того, це сприяє кращому розумінню процесів і практик, що використовуються на робочому місці.

Ще однією перевагою запровадження чітких процедур оцінювання діяльності працівників є те, що проблеми з продуктивністю та ефективністю працівників можна вчасно виявити та вчасно вжити заходів для їх вирішення. Це може зменшити кількість помилок і підвищити якість продукції та послуг.

Щодо розвитку внутрішніх комунікацій, варто зосередити увагу на оцінюванні комунікаційних здібностей працівників, при цьому важливо зазначити, що ці здібності стосуються не тільки обслуговування покупців, а і взаємодії з всіма учасниками внутрішніх комунікацій.

Процедура оцінки комунікаційних здібностей працівників торгового залу ТОВ "Епіцентр К" може включати ряд етапів та критеріїв. Нижче наведено загальний опис можливої процедури(табл.3.2):

Таблиця 3.2

Процедура оцінки комунікаційних здібностей працівників ТОВ

«Епіцентр К»

Етапи оцінки	Критерії та опис процедури оцінки
1. Оцінка вербальних навичок	- Активне слухання: Процес слухання та розуміння питань клієнтів та співробітників. - Виразність: Якість та чіткість висловлення інформації.
2. Навички вирішення конфліктів	- Дипломатія: Здатність вирішувати конфліктні ситуації з урахуванням інтересів всіх сторін. - Емоційний контроль: Здатність управляти своїми емоціями та ефективно спілкуватися в стресових ситуаціях.
3. Взаємодія з клієнтами	- Сприйнятливість до потреб: Здатність розуміти та враховувати потреби та бажання клієнтів. - Навички продажу: Здатність ефективно рекомендувати продукцію та впливати на рішення клієнта купити.
4. Використання комунікаційних засобів	- Володіння телефонною та електронною поштою: Здатність ефективно використовувати різні засоби комунікації.
5. Командна робота	- Співпраця з колегами: Здатність ефективно взаємодіяти та співпрацювати в команді.
6. Оцінка письмових комунікацій	- Здатність до ясного та коректного письма: Оцінка написання листів, повідомлень або інших письмових матеріалів.
7. Зустрічі та презентації	- Ефективність ведення переговорів: Здатність представляти компанію, продукцію чи послуги.
8. Загальний імідж	- Зовнішній вигляд та атрибути сервісу: Оцінка того, наскільки працівник відповідає корпоративному стилю та стандартам обслуговування.

Джерело: систематизовано на основі даних компанії

Ці критерії(табл.3.2), можуть бути адаптовані відповідно до конкретних потреб ТОВ "Епіцентр К" та специфічності їхніх торгових залів. Процедура оцінки комунікаційних здібностей працівників торгового залу ТОВ "Епіцентр К"

виявила кілька ключових аспектів, які варто враховувати для подальшого удосконалення комунікаційного середовища в компанії:

за результатами дослідження було встановлено, що ефективність комунікації напряду впливає на якість обслуговування клієнтів;

працівники, що володіють високим рівнем комунікаційних навичок, проявляють більшу ефективність в роботі з клієнтами;

для досягнення високого рівня комунікації рекомендується впровадження систематичних навчань та тренінгів для підвищення навичок працівників;

зокрема, акцент слід робити на активному слуханні, вирішенні конфліктів та ефективному спілкуванні в різних ситуаціях;

необхідно залучити працівників до процесу оцінки та вдосконалення комунікацій для створення сприятливого середовища;

важливо розробити систему звітності та періодичної оцінки для ефективного контролю та коригування процесу розвитку комунікацій;

рекомендується встановити чіткі механізми для реалізації рекомендацій та впровадження покращень в роботу персоналу;

дослідження вказує на потребу подальших досліджень щодо впливу комунікаційних стратегій на рівень продажів та задоволеність клієнтів.

Загальна мета полягає в створенні ефективної системи комунікацій, що сприяє підвищенню задоволеності клієнтів, покращенню взаєморозуміння в колективі та підвищенню загальної ефективності торгового залу ТОВ "Епіцентр К"[39].

Таким чином, реалізація запропонованих заходів покращить діяльність ТОВ "Епіцентр К", комунікаційне середовище, підвищить продуктивність праці та задоволеність працівників, що призведе до збільшення обсягів продажів та зменшення витрат на оплату праці працівників.

Наразі комплекс маркетингу ТОВ "Епіцентр К" можна вдосконалити за рахунок низки заходів в асортиментній політиці. З цією метою доцільно прийняти положення, що визначає асортиментну політику компанії. У цьому положенні має бути визначено, хто відповідає за формування асортиментної матриці, на якій

підставі формуються асортиментні позиції та вилучаються з асортименту, що вважається неліквідним, як довго товари можуть зберігатися на складі без переміщення, які звіти готуються та кому надаються має бути врегульовано всі питання, пов'язані з асортиментом, наприклад, що потрібно подавати тощо. Компанія повинна продовжувати фокусуватися на власних торгових марках (збільшуючи їх частку в продажах до 30-40%) і виходити за межі власної мережі. Водночас необхідно посилити контроль за технологіями, які використовують виробники такої продукції. Слід продовжувати впроваджувати підхід "магазин в магазині", впроваджувати товарні групи та збільшувати використання інструментів мерчандайзингу і планогам торговельних залів.

ТОВ "Епіцентр К" дотримується досить успішної цінової політики на ринку. Однак ситуація та зміни споживчого попиту і поступове зменшення платоспроможності споживачів зумовлюють необхідність коригування цін. З цієї причини доцільно запровадити на підприємстві систему коригування цін, яка б враховувала всі фактори, що впливають на ціни, та нівелювала вплив негативних факторів шляхом своєчасного використання можливостей підприємства. Запропонована система коригування цін має бути реалізована в декілька етапів: збір інформації (при цьому інформаційне забезпечення формування цінової політики має бути узгоджене зі стратегією розвитку компанії), розробка коригувальних заходів, організація виконання заходів, моніторинг ситуації та визначення економічного ефекту. Крім того, слід звернути увагу на дисконтну політику, яка має бути розширена і включати різні види знижок.

3.2. Рекомендації щодо розвитку системи зовнішніх комунікацій ТОВ «Епіцентр К»

Мережа гіпермаркетів «Епіцентр», позиціонує себе, як мережа №1 будівельних гіпермаркетів України. Відповідно, основна стратегія компанії, це позиціонування на імідж, та позиціонування на співвідношення «ціна-якість», що робить компанію цікавою для споживачів і впливає на її позиціонування серед

інших конкурентів. Це, в свою чергу, створює емоційну мотивацію у свідомості споживачів, що відповідно, змушує їх звернути увагу на нашу компанію.

Щоб компанія була ефективною в сфері маркетингових комунікацій, потрібно звертати велику увагу по формуванню медіа-плану, так як через цей інструмент, можливо формувати як імідж компанії, так і формувати свідомість споживачів у бік вибору саме цієї компанії серед великого різноманіття інших [43].

Медіа-план - це детальний документ, який визначає часовий графік виходу програми комунікацій, канали, які будуть використовуватися, основні параметри та рекомендований формат розміщення повідомлень. Медіа-план також містить фінансову інформацію (знижки та вартість розміщення) та прогнозовані результати, і він розробляється на основі цілей комунікаційної кампанії, аналізу ринку, даних про цільову аудиторію та загальної маркетингової ситуації [16].

У своєму медіа-плані, компанії варто зосередити зусилля у різних типах медіа: TV, преса, радіо, зовнішня реклама, інтернет та інші [42].

По-перше, варто зазначити, що серед маркетингових інструментів ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» використовує інструменти інтернет-маркетингу. Це означає, що Гіпермаркет має власний веб-сайт, відкрив акаунти в Instagram та Facebook у власному стилі, а також публікує статті про ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» у різних джерелах. Зосередимо увагу на акаунті в Instagram, який дозволяє охопити більшу кількість користувачів та потенційних клієнтів.

Ведення облікового запису позитивно впливає на загальне враження про ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» і дозволяє відвідувачам дізнаватися про нові акції та події та залучати нових клієнтів, кількість підписників і потенційних клієнтів, які можуть ознайомитися з інформацією і відвідати ТОВ «ЕПІЦЕНТР К». З метою збільшення кількості передплатників ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» з радістю повідомляє про проведення наступних акцій.

За останні два роки в акаунті з'явилися підписники, лайки та коментарі, а статистика свідчить про відмінну залученість аудиторії. Найважливішим показником "зростання фоловерів" є кількість підписників. Якщо реклама

ефективна, а акаунт ведеться систематично, кількість підписників повинна постійно зростати. Статистика показує велику активність підписників, та їх замученість до переглядів.

Потрібно підібрати відповідний контент, так як відвідувачі акаунтів належать до різних вікових груп та різних професій. Щоб знизити ризики просування в соціальних мережах і підвищити ефективність управління акаунтом, ТОВ "ЕПІЦЕНТР К" були розроблені наступні рекомендації:

- створювати конкурси та розіграші для своїх підписників;
- заохочувати співробітників, клієнтів, постачальників по написанню відгуків, відповідно стимулюючи їх отриманням бонусів чи наданням знижок;
- наповнювати сайти контентом, наприклад фотографіями відвідувачів чи співробітників в позитивному контексті;
- створювати опитування споживачів та користувачів на регулярній основі;
- розміщувати у мережах фотографії чи інтерв'ю, про життя та новини компанії.

Для посилення комплексу онлайн-маркетингу ТОВ "Епіцентр К" слід змінити рекламну політику з традиційних засобів реклами (зовнішня реклама, національне телебачення, реклама в ЗМІ) на нетрадиційні, такі як робота з блогерами, розвиток каналів You Tube, використання соціальних мереж, створення монобрендових сайтів та YouTube-каналів з корисним контентом у вигляді how-to, а також пряма інтернет-реклама з використанням таргетингу [41]. Крім того, рекламні служби компанії повинні використовувати інноваційні технології. Різні види сучасних інноваційних технологій надають рекламодавцям необмежені можливості для створення унікальних рекламних продуктів, впливу на поведінку користувачів, економії часу, ненав'язливого інформування та позитивних емоцій цільової аудиторії, а також поєднання традиційних методів дослідження з інноваційними техніками, також можна проводити репрезентативні дослідження ефективності рекламних кампаній з метою подальшої оптимізації. Також доцільно доповнювати рекламу посиленою інформаційною підтримкою, такою як реклама продукції на моніторах, аудіо-повідомлення, розповсюдження

рекламних буклетів, упаковки з логотипами та продукцією, інформація на підлозі та на стендах, цінні подарунки тощо.

Одним з важливих аспектів зовнішніх комунікацій, є отримання зворотного зв'язку від клієнтів(рис.3.2). Епіцентр запустив новий сервіс зворотної комунікації, за допомогою якого клієнти писатимуть топ-менеджерам компанії[36].

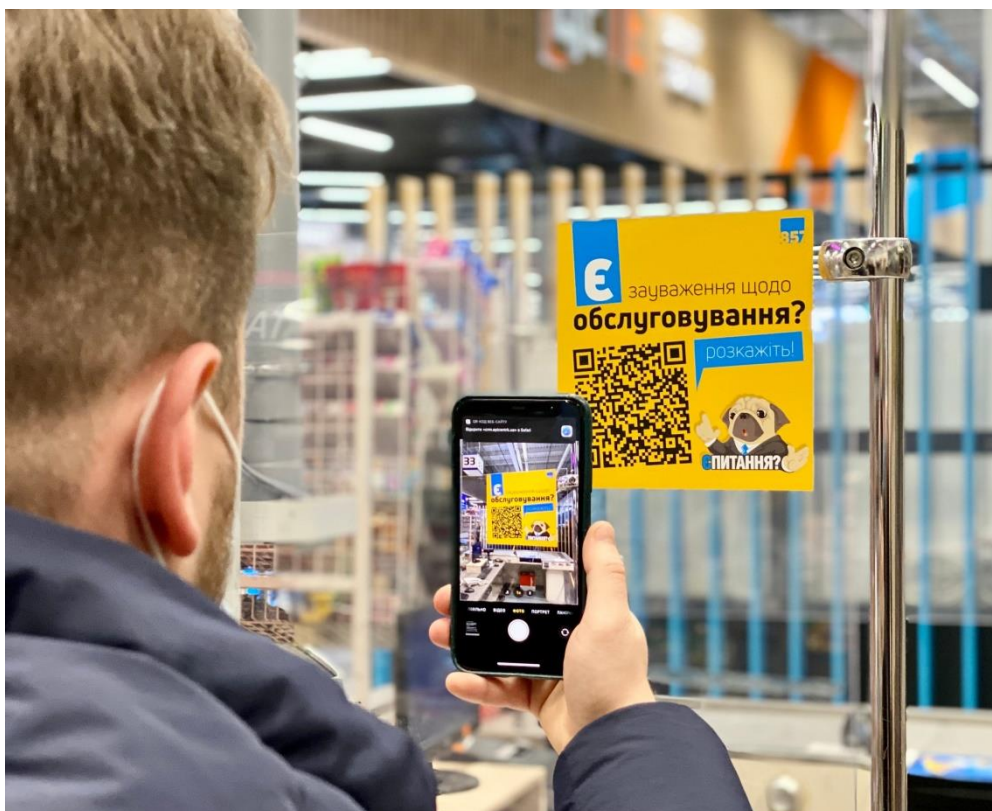


Рис. 3.2. Точки доступу до зворотного зв'язку в ТОВ «Епіцентр К»

«Епіцентр» впровадив систему управління клієнтським сервісом «Оmnіканальна платформа», що дозволяє моментально реагувати на всі звернення клієнтів та підключає до зворотного зв'язку з клієнтами навіть топ-менеджмент компанії.

Оmnіплатформа — проєкт моніторингу якості клієнтського сервісу, який є власною програмною розробкою компанії «Епіцентр К». Він стане своєрідним агрегатором відгуків клієнтів з усіх можливих каналів комунікації (Facebook, Instagram, Viber, Telegram, e-mail, Google Maps, форми зворотного зв'язку, онлайн-чат, відгуки на товар на сайті, відгуки на магазин на сайті, App Store, Google Play, NPS-опитування)[25].

“Завдяки запуску нового проекту ми прагнемо вирішувати проблеми наших клієнтів «не відходячи від каси». Омніплатформа дасть нам можливість оперативно дізнатися про абсолютно всі проблеми наших відвідувачів, які ми не завжди бачимо. Ми розуміємо, що люди, які пишуть відгуки — це наші віддані клієнти, яким не байдужий сервіс. Вони прагнуть змін, як і ми. Новий проект, безумовно, дозволить покращити рівень обслуговування та усунути певні прогалини в роботі кожного ТЦ”, — пояснює заступник генерального директора, директор з роздрібною торгівлі компанії «Епіцентр К» Володимир Гончаров.

Система дає змогу впізнавати клієнта «з першого дотику», незалежно від того, з якого каналу надійшло звернення. Вона автоматично ідентифікує історію покупок, транзакцій та звернень клієнта. Проект в тестовому режимі був запусканий в кінці 2021 року, а з 5 лютого 2022 року запрацював в усіх торговельних центрах «Епіцентр» та «Нова лінія». Згідно з першими результатами роботи середня швидкість реакції на відгук становить 8 хв.

Також по всій мережі розміщено близько 7500 QR-кодів (на один ТЦ припадає від 50 до 100 QR-кодів). Відсканувавши QR-код у ТЦ «Епіцентр» чи «Нова лінія», відвідувач переходить на спеціальний лендінг з NPS-опитуванням, де разом з відгуком може прикріпити фото, відеофайл або аудіозапис.

Результати опитування миттєво передаються у ТЦ, з якого було здійснено сканування QR-коду, а представники ТЦ беруть його в роботу, зв'язуються з клієнтом та оперативно вирішують питання.

У систему також передається інформація про точку контролю, в якій клієнт просканував QR-код(рис.3.3). Додатково здійснюється автоматичне оперативне оповіщення керівництва ТЦ та всіх служб компанії за допомогою телеграм-бота.

Система стане єдиним вікном для роботи служби клієнтської підтримки зі зверненнями та контакт-центру. Для зручності роботи працівників зі смартфона діє також мобільна версія омніплатформи. В омніплатформі працюватиме понад 2000 співробітників абсолютно різних рівнів.



Рис. 3.3. Приклад розміщення QR-кодів в залі ТОВ «Епіцентр К»

Ще одним важливим питанням, яке варто зазначити в даному підрозділі роботи, це забезпечення та доставка товарів клієнтам торгових центрів та клієнтам онлайн-магазинів. З появою нових магазинів, та реалізацією проекту інтернет-магазину, стало гостро питання доставки товару та організації логістики. Дана проблема проявила себе з негативного боку, так як кількість торгових центрів перевищила 70 одиниць, додалися замовлення зроблені клієнтами в інтернет-магазині компанії, відповідно навантаження на постачальників товару стало в рази більшим, що призводило до збільшення термінів доставки товару до магазинів, і погіршилися показники забезпечення інтернет-замовлень.

ТОВ «Епіцентр К», почав вирішувати ці питання кардинальним шляхом, так в компанії з'явився відділ логістики з своїм транспортним парком, і стало питання створення логістичних центрів та хабів, які би керували логістикою та забезпечували необхідні товарні запаси для процесу торгівлі[17].

Епіцентр відкрив свій перший фулфілмент-центр у Києві. Компанія «Епіцентр К» трансформувала один із торговельних центрів у Києві за адресою вул. Віскозна, 4 у сучасний автоматизований логістичний центр площею 20тис.кв.м для обслуговування замовлень онлайн-торгівлі. Сучасний фулфілмент-центр «Віскозна» збудовано за аналогією логістичних складів компанії Amazon[.].

«Ми вирішили спростити логістику покупців і водночас нашу внутрішню логістику перерозподіливши товарні потоки. Сучасних автоматизованих

фулфілмент-центрів в Україні не вистачає, втім саме вони дозволяють забезпечити максимальний асортимент, швидкість доставки та зручність для клієнта», зазначає заступник генерального директора ТОВ «Епіцентр К» Борис Артарі-Колумб.

Раніше при замовленні клієнтом товарів у партнерському інтернет-магазині epicentrk.ua з адресною доставкою чи самовивозом з ТЦ «Епіцентр», обробкою та комплектацією замовлення займалися працівники торговельного центру. Новий фулфілмент-центр має зменшити навантаження на працівників ТЦ, а також збільшити точність та швидкість виконання онлайн-замовлень.

Фулфілмент-центр «Віскозна» — єдиний в Україні, який працює з таким широким асортиментом товарів (понад 250 тис. артикулів), в тому числі негабаритним. Ще однією унікальною особливістю фулфілменту є те, що він повністю інтегровано в омніканальну модель продажів[46]. «Фулфілмент отримує товари як напрямку від постачальників (в тому числі той асортимент, якого немає на полицях ТЦ), так і від мережі торговельних центрів. Це також стосується і доставки замовлень — вона здійснюється як адресно, так і на Центри видачі інтернет-замовлень у всіх ТЦ «Епіцентр» по всій Україні, а також за бажанням клієнта у відділення «Нової пошти». Для цього в нас є чотири хвили прийому та відгрузки товарів по Києву, власні магістральні перевезення у міста-мільйонники, а також закриті відділення «Нової пошти», — розповідає директор з логістики компанії «Епіцентр» Богдан Яковленко.

Фулфілмент-центр оснащено сучасною автоматизованою системою управління (WMS-системою) та конвеєрною системою довжиною понад 1,5 км, консольними та спіральними ліфтами, а також двома ділянками сортувальної системи. Аналогічна технологія використовується на складах компанії Amazon. Це дозволяє виконувати замовлення з високою точністю та швидкістю — обробка та відвантаження одного транспортного маршруту відбувається менш ніж за 30 хвилин. У результаті, покупець зможе забрати своє замовлення з центру видачі замовлень у ФЦ «Віскозна» вже за пів години, або з будь-якого ТЦ м. Києва через 4 години (надалі час очікування буде зменшено до 2 годин).

Мезонінні та фронтальні системи дозволять зберігати 250 тис. товарних позицій різних габаритних розмірів та обробляти 15 тис. замовлень за зміну, з можливістю збільшення об'ємів обробки замовлень до 60 тис. замовлень на добу. Штат працівників складається з 300 співробітників. У подальших планах компанії будівництво аналогічних фулфілмент-центрів у Одесі, Львові та Дніпрі, а також ще одного на правому березі Києва.

Фулфілмент-центр «Віскозна» — другий великий логістичний об'єкт національної мережі торговельних центрів «Епіцентр». З 2011 року в Васильківському районі Київської області функціонує логістичний центр «Калинівка» площею 100 тис. кв. м. Він централізовано забезпечує 75% постачання товарів у торговельні центри мережі. На території логістичного центру також розміщено митний термінал, який надає повний комплекс послуг для здійснення митного оформлення товарів і транспортних засобів, що переміщуються через митний кордон України автомобільним та залізничним транспортом. Власний автопарк компанії складається з майже 1000 одиниць.

Таким чином, компанія створила комфортні умови для отримання замовлень своїм клієнтам інтернет-магазину, а також змогли закрити питання доставки товарів до торгівельних центрів.

Але залишається відкритим питання створення таких фулфілмент-центрів в інших регіонах країни[55]. Як зазначає прес-центр організації, що в планах компанії є мета побудувати подібного роду хабів у інших великих містах, що однозначно покращить логістичні можливості ТОВ «Епіцентр К», а також створить додаткові можливості в інтернет-торгівлі, і буде сприяти збільшенню прибутковості компанії.

3.3. Обґрунтування та підбір ефективних кроків в комунікаціях

Оцінка компанії показала, що для подальшого розвитку ТОВ "Епіцентр-К" та досягнення запланованих показників, і чіткого розуміння ефективних кроків в

комунікаціях компанії ТОВ «Епіцентр К», варто сформулювати напрямки цих кроків у контексті зовнішніх та внутрішніх напрямків(табл.3.3).

Таблиця 3.3

Основні напрямки розвитку комунікацій ТОВ «Епіцентр-К»

Основні напрямки розвитку комунікацій	
Напрямок внутрішніх комунікаційних процесів	Напрямок зовнішніх комунікаційних процесів
- Управління комунікаціями в асортиментній політиці - Управління комунікаціями каналів продажу - Комунікації в підборі персоналу - Вступна адаптація співробітників - Комунікаційне лідерство - Формування комунікацій в корпоративній культурі	- Реклама та просування - Інтернет-маркетинг - Комунікації в логістиці - Стратегічні комунікації - Управління комунікаціями проектів - Управління комунікаціями у фінансовій сфері

Джерело: побудовано автором на основі діяльності компанії

Бізнес повинен швидко розвиватися, щоб йти в ногу з новими технологіями та інноваціями, які роблять його більш ефективним. Для ефективного управління комунікаційною стратегією, ТОВ "Епіцентр-К" необхідно впровадити збалансовану систему показників, яка дозволить швидко реагувати на зміни та адаптуватися належним чином, а також будувати нові комунікаційні канали та стратегії, для швидкого реагування на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

ТОВ "ЕПІЦЕНТР К" систематично відслідковує обсяги продажів та попит на свою продукцію, що дозволяє адаптувати свою стратегію до змін у попиті та умовах на ринку. Для цього використовуються різноманітні інструменти, такі як аналіз обсягів продажів за категоріями товарів, оцінка конкурентного середовища та моніторинг змін у відносній частці різних продуктів у загальному обсязі реалізації. ТОВ "ЕПІЦЕНТР К" інвестує значні кошти в розробку нових технологій і методів виробництва, розробляє нові комунікаційні стратегії, для підвищення ефективності виробництва та покращення якості продукції. Компанія

також відстежує ринкові тенденції та потреби споживачів, щоб реагувати на зміни попиту та забезпечувати високу конкурентоспроможність своєї продукції.

У компанії існує автономний відділ маркетингу, що розробляє та впроваджує маркетингові та комунікаційні стратегії, проводить дослідження ринку та аналізує показники продажів.

Додатково, у різних регіонах та магазинах працюють співробітники, які відповідають за комунікації, маркетинг і продажі. Компанія "ЕПІЦЕНТР К" регулярно проводить маркетингові дослідження для з'ясування потреб клієнтів, оцінки конкурентного середовища та виявлення нових можливостей для розвитку бізнесу та комунікацій. Дослідження здійснюються як власними силами, так і залученням зовнішніх дослідницьких компаній.

Компанія пропонує різноманітний асортимент товарів для будівництва, ремонту та облаштування житла, відрізняючись за ціновими категоріями та якістю. "ЕПІЦЕНТР К" має власну систему управління якістю і надає гарантії на свою продукцію. Компанія активно пропагує свої товари через різні комунікативні канали, акції та знижки на конкретні продукти для привертання клієнтів. Додатково, "ЕПІЦЕНТР К" зосереджує увагу на обслуговуванні клієнтів, надаючи консультаційні, ремонтні та гарантійні послуги для вибору та використання їхньої продукції. Інформація про продукцію, послуги, акції та знижки також доступна на веб-сайті компанії "ЕПІЦЕНТР К".

Для обґрунтування та підбору ефективних кроків в комунікаціях, доцільно в даному підрозділі провести SWOT-аналіз ТОВ "ЕПІЦЕНТР К", це дасть змогу сформулювати слабкі сторони компанії та виявити загрози, з якими може стикатись організація, а також аналіз сильних сторін сфокусує увагу на їх підсиленні та розвитку.

SWOT-аналіз ТОВ "ЕПІЦЕНТР К" був проведений з метою виявлення поточного стану та перспектив розвитку комунікаційної діяльності ТОВ "ЕПІЦЕНТР К", а також, щоб компанія могла перетворити недоліки на переваги в майбутньому. Встановимо зв'язки між внутрішніми і зовнішніми факторами, які впливають на ТОВ «Епіцентр-К»(табл.3.4).

Таблиця 3.4

SWOT - аналіз підприємства ТОВ «Епіцентр-К»

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Велика національна мережа гіпермаркетів. 2. Сильний бренд та рівень репутації. 3. Великий асортимент будівельних та господарських товарів. 4. Конкурентоспроможні ціни та багато акційних пропозицій. 5. Ефективна система логістики, постачання. 6. Кваліфікований персонал. 7. Постійна генерація нових ідей від мотивованого персоналу для покращення роботи.	1. Потребує вдосконалення систем управління. 2. Залежність від економічної кон'юнктури. 3. Велика залежність від мінливостей будівельного ринку. 4. Потребує вдосконалення технологій та технологічних процесів. 5. Можлива проблематика з управлінням запасами. 6. Велике навантаження на працівників.
Можливості	Загрози
1. Введення нових категорій товарів та послуг. 2. Співпраця та партнерство з іншими брендами та компаніями. 3. Використання цифрових технологій для покращення обслуговування. 4. Розширення мережі магазинів. 5. Розвиток програм лояльності для клієнтів.	1. Зростання конкуренції. 2. Вплив кризових ситуацій (пандемії, природні катастрофи). 3. Технологічні загрози (кібератаки, конфіденційність). 4. Економічна нестабільність, коливання попиту. 5. Зміни в законодавстві, що можуть вплинути на діяльність. 6. Зміна векторів пріоритетності товарів серед споживачів.

Джерело: побудовано автором на основі діяльності компанії

Згідно з висновками, зробленими на основі SWOT-аналізу компанії, компанія має значні сильні сторони, такі як велика загальнонаціональна мережа магазинів, широкий асортимент продукції та сильна позиція на ринку будівельних матеріалів, кваліфікований персонал, ефективна система логістики та велика кількість різноманітних комунікаційних каналів. Водночас слабкі сторони мають привертати увагу власників компанії до наступних проблемних моментів:

необхідне вдосконалення систем комунікації та управління, процес вимагає вдосконалення технологій, каналів комунікації та процесів пов'язаних з ними, важливе питання навантаження на персонал та його мотивації, залежність від кон'юнктури ринку та нестабільність попиту, великий вплив кризових ситуацій на діяльність компанії, потрібна побудова ефективної системи управління запасами та системи комунікацій в напрямку продавець-споживач, продавець-постачальник.

SWOT-аналіз також визначає фактори можливостей та загроз. Можливості включають розширення мережі магазинів в інші регіони країни та запровадження онлайн-продажів, що може забезпечити нове джерело доходу та залучити більше клієнтів, фокусування на клієнтах та введення системи лояльності для покупців, зміщення керування процесами в бік цифровізації, покращення комунікаційних процесів за рахунок діджіталізації. Однак такі загрози, як втрата частки ринку через появу нових конкурентів, зміни в політичній ситуації або зниження попиту на будівельні матеріали через економічну кризу, можуть мати негативний вплив на ефективність розвитку компанії.

У рамках своєї стратегії комунікації ТОВ "ЕПІЦЕНТР К" використовує різноманітні канали взаємодії, такі як телебачення, радіо, зовнішня реклама, соціальні мережі, електронна пошта та SMS. Компанія ефективно використовує різні формати реклами, такі як банери, відеоролики та акції, з метою привертання уваги потенційних клієнтів та підтримки лояльності існуючих клієнтів.

Отже, ТОВ "ЕПІЦЕНТР К" інтенсивно користується різноманітними маркетинговими та комунікаційними інструментами для привертання та утримання клієнтів, а також для розвитку свого бізнесу. Компанія зосереджується на постійному вдосконаленні стратегій маркетингу, комунікацій та продажів, слідкуючи за змінами в попиті та ринкових умовах, а також покращуючи якість своєї продукції та послуг для задоволення потреб клієнтів.

Впровадження конкурентного менеджменту в компанії також принесло позитивні результати. Активно досліджуючи комунікації, ринок і попит на продукцію, аналізуючи конкурентів та розробляючи ефективні маркетингові

стратегії, компанія досягає успішності. Проте необхідно також зосереджуватися на підвищенні якості продукції та розробці нових товарів, які відповідали б потребам споживачів, а також потрібен постійний пошук нових комунікаційних каналів та стратегій організації.

Компанія активно проводить маркетингові дослідження, аналізує конкурентні переваги та слабкі сторони, впроваджує нові технології та методи управління для зміцнення своїх ринкових позицій. Однак особливу увагу слід приділяти розвитку комунікаційних відносин, кадрової політики, зокрема, залученню та утриманню компетентних фахівців, розвитку професійної компетенції та підвищенню мотивації.

Конкурентна стратегія ТОВ "ЕПІЦЕНТР К" також привела до позитивних результатів. Для збереження ринкової позиції та збільшення частки ринку, компанія використовує різноманітні конкурентні стратегії та канали комунікацій. Зокрема, привертає клієнтів за допомогою низьких цін, включаючи пропозиції, акції та знижки. Крім того, використовує стратегію диверсифікації продукції, розширюючи асортимент та виводячи на ринок нові товари. Також активно використовує маркетингову стратегію створення позитивного іміджу бренду та підвищення обізнаності клієнтів про свої продукти та послуги.

Підвищення рівня автоматизації та діджиталізації виробничого та комунікаційного процесу, становить важливий потенціал для компанії. Це дозволяє їй прискорити виробничі процеси, зменшити кількість помилок і підвищити точність передачі інформації в комунікаціях. Крім того, це відкриває можливість швидко реагувати на зміни попиту і змінювати конкурентну стратегію компанії відповідно до ринкових умов.

Ще однією перспективою є підвищення кваліфікації персоналу та комунікацій у внутрішньому середовищі. Для досягнення цієї цілі слід розробити програми навчання та професійного розвитку для працівників на всіх рівнях, включаючи робітників, менеджерів та керівників, а також запровадити комунікаційну стратегію у всіх ланках та процесах, які відбуваються в компанії. Це сприятиме забезпеченню високої якості виробництва, обслуговування клієнтів,

передачі інформації комунікаційними каналами, а також зменшенню кількості помилок і невірного трактування отриманої інформації.

Крім того, важливо розробити стратегії управління цінами з метою підвищення ефективності управління виробництвом та конкурентоспроможності організації. Розгляд можливостей впровадження гнучкої системи ціноутворення є ключовим елементом, який дозволить знизити ризик втрати клієнтів і зберегти конкурентоспроможність на ринку.

У контексті внутрішніх та зовнішніх комунікацій ТОВ "Епіцентр К" можна визначити кілька ключових аспектів. З огляду на внутрішні комунікації, важливо відзначити, що ефективна взаємодія всередині організації суттєво покращує робочі процеси та сприяє зменшенню можливих конфліктів. Програми професійного розвитку та навчання, які активно впроваджує компанія, дозволяють працівникам розвивати свої навички, що, безперечно, позитивно впливає на загальний рівень комунікації всередині колективу.

У сфері зовнішніх комунікацій важливо акцентувати увагу на соціальних мережах та онлайн-просторі. Оптимізація контент-стратегії, активізація аудиторії та вивчення реакцій споживачів є ключовими компонентами успішного взаємодії з клієнтами. Акцент на знижки та привабливі пропозиції дозволяє залучати та утримувати клієнтів, забезпечуючи стійке конкурентне положення на ринку. Аналіз конкурентного середовища та реакція на ринкові тенденції є ключовими елементами успішної зовнішньої комунікації.

Загальна тенденція виявляється в стратегічному поєднанні ефективних внутрішніх та зовнішніх комунікацій для досягнення взаємовигідних результатів. Управління комунікаціями стає не тільки інструментом внутрішньої координації, але й потужним рушієм для залучення та утримання клієнтської бази. Комплексний підхід до цих питань сприяє формуванню позитивного іміджу компанії та її стабільному розвитку на ринку.

ВИСНОВКИ

В процесі написання роботи, було визначено надзвичайну важливість внутрішніх та зовнішніх комунікацій ТОВ «Епіцентр К», як чинників ефективного управління бізнес-процесами, які дають змогу в сучасних реаліях, боротися з всіма перешкодами, які заважають ефективному функціонуванню компанії.

В кваліфікаційній роботі було детально описано питання теоретичних аспектів управління комунікаціями організації з огляду сучасних умов розвитку бізнесу. Проаналізовано концепції комунікаційного управління, поділ та структуру комунікацій, та висвітлено їх роль в організаційному середовищі.

Відповідно до структурних ознак комунікацій, було охарактеризовано специфіку формування ефективної системи внутрішніх комунікацій організації та відображено особливості управління зовнішніми комунікаціями організації.

В процесі написання роботи, було описано історію створення ТОВ "Епіцентр К", і проаналізовано його господарсько-фінансові характеристики, показники ефективності, та основні особливості функціонування та розвитку, як мережі будівельно-господарських гіпермаркетів національного масштабу.

Дослідження діяльності ТОВ "Епіцентр К" показало, що впровадження запропонованих заходів мотивації персоналу, таких як бонусні схеми, гнучкий графік, дистанційна робота та програми професійного розвитку, можуть допомогти компанії підвищити свою ефективність.

Ефективне управління людськими ресурсами в компанії є ключовим елементом її бізнес-успіху. В ході дослідження цієї теми були вирішені наступні завдання:

- охарактеризовано концепцію комунікаційного управління та визначено роль комунікацій в організаційному середовищі;

- досліджено специфіку формування ефективної системи внутрішніх комунікацій організації;

- досліджено особливості управління зовнішніми комунікаціями організації;

охарактеризовано підприємство ТОВ «Епіцентр К» як соціально-економічну систему та систему управління ним;

проведено аналіз господарсько-фінансової діяльності ТОВ «Епіцентр К»;

здійснено оцінку ефективності основних складових системи комунікацій ТОВ «Епіцентр К»;

розроблено пропозиції щодо удосконалення системи внутрішніх комунікацій ТОВ «Епіцентр К»;

проведено аналіз та розроблено рекомендації щодо розвитку системи зовнішніх комунікацій ТОВ «Епіцентр К».

Важливим аспектом в управлінні людськими ресурсами в організаціях є система професійного розвитку працівників, і компанія ТОВ "Епіцентр К" успішно реалізує програми професійного росту, сприяючи розвитку професійних навичок свого персоналу та збагаченню їхнього знання та компетенційного потенціалу. Управління людськими ресурсами включає в себе широкий спектр заходів, спрямованих на забезпечення розвитку персоналу. ТОВ "Епіцентр К" визнає важливість інвестування в свій персонал, створюючи сприятливі умови для навчання та професійного зростання працівників.

За допомогою цих програм працівники мають можливість вдосконалювати свої навички, оволодівати новими знаннями та розвивати необхідні компетенції. Це сприяє підвищенню ефективності роботи, покращенню якості виконуваних завдань і забезпечує конкурентні переваги компанії на ринку.

Отже, з успішним впровадженням програм професійного розвитку можна зробити висновок про те, що управління людськими ресурсами визначає ключовий вектор успіху компанії, де інвестування в розвиток персоналу стає стратегічним рішенням для досягнення конкурентних переваг та стабільного росту.

Важливо відзначити, що успішне управління людськими ресурсами включає у себе не лише розвиток професійних навичок та мотивацію, але й урахування потреб та інтересів працівників. Такий підхід допомагає створити гармонійне та

ефективне робоче середовище, що сприяє взаємодії та досягненню спільних цілей та цінностей.

Проведений аналіз ефективності маркетингового комплексу ТОВ "Епіцентр К" підкреслив високий рівень підтримки всіх чотирьох складових маркетингового міксу (4Р), за винятком дистрибуції, яка вказує на потребу активного розвитку в цьому напрямку. Компанія розпоряджається асортиментним переліком, що налічує понад 200 000 позицій, і приділяє значну увагу не лише товарам, а й послугам, пов'язаним з ними. Асортимент ретельно структурований за групами товарів та адаптується відповідно до регіональних, локальних та попитових особливостей.

Цінова політика компанії ґрунтується на стратегії нейтральних цін, з цінами, що формуються на середньому рівні ринку. Цінова динаміка визначається численними факторами, що впливають на формування цін.

Стратегія просування продукції ТОВ "Епіцентр К" включає широкий спектр заходів, призначених для створення позитивного іміджу компанії та її брендів. Такі заходи охоплюють інформування споживачів про регіон, місцезнаходження та переваги продукції, а також акції та цінові переваги.

Варто відзначити, що дистрибуція, як важливий елемент маркетингового комплексу, тільки розпочинає активно розвиватися в компанії. Сучасні тенденції включають в себе відкриття логістичних фулфілмент-центрів, що спрямовані на оптимізацію процесів дистрибуції та безпосередньої доставки товарів споживачам. Це свідчить про готовність компанії вдосконалювати свою дистрибуційну систему для відповіді на зростаючі потреби ринку та ефективно конкурувати в сучасних умовах.

У процесі аналізу функціонування ТОВ "ЕПІЦЕНТР К" було визначено, що стратегія просування гіпермаркетів у соціальних мережах потребує подальшої оптимізації для досягнення максимальної ефективності. Дійшовши висновку, що поточні заходи у сфері зовнішніх комунікацій не є належно ефективними, визначено, що ключовими напрямками вдосконалення є стратегічне покращення

контенту, збільшення кількості активних підписників та підвищення рівня взаємодії в комунікаціях.

Запропоновані конкретні заходи, такі як оптимізація контенту, активізація онлайн-аудиторії та таргетована реклама, спрямовані на досягнення цих цілей. Важливим є акцент на взаємодію з аудиторією та створення змісту, який привертає увагу та викликає інтерес.

Очікується, що впровадження запропонованих стратегій призведе до збільшення кількості підписників ТОВ "ЕПІЦЕНТР К" в Instagram, а також залучить нових клієнтів, інформуючи їх про акції та знижки через цей канал. Це, в свою чергу, може призвести до додаткового збільшення прибутку для компанії.

Компанія має намір продовжувати утримувати активний акаунт в Instagram, публікувати якісний контент, збільшувати свою аудиторію та організовувати конкурси як частину стратегії привертання уваги та утримання інтересу клієнтів у майбутньому.

Аналіз стратегічних аспектів маркетингової діяльності вказує на те, що маркетинговою стратегією компанії керує головний відділ маркетингу, який складається з висококваліфікованих фахівців у різних областях, таких як реклама, дизайн, HR-маркетинг, бренд-маркетинг та соціальний маркетинг. Цей відділ визначає стратегічний напрямок розвитку компанії, забезпечуючи інтегрований підхід до всіх аспектів маркетингу. На місцевому рівні, відділи реклами та маркетингу виконують завдання, пов'язані з реалізацією стратегії на практиці. Вони зосереджені на проведенні промо-акцій та святкових заходів, а також ведуть моніторинг споживчої привабливості продукції та факторів, що впливають на споживчий вибір. Ці відділи взаємодіють з головним відділом маркетингу для впровадження і реалізації маркетингових стратегій на локальному рівні.

Такий підхід дозволить компанії досягати єдності в маркетингових зусиллях та максимізувати вплив стратегій на всіх рівнях управління. Гнучкість та взаємодія між централізованим і локальним керівництвом сприяють ефективному впровадженню маркетингових ініціатив та адаптації до змін у ринкових умовах.

ПЕРЕЛІК ІНФОРМАЦІЙНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алданькова Г. В. Маркетингові комунікації у формуванні рекламно-інформаційного простору торговельної мережі. *Ефективна економіка*. 2017. № 3. С. 25-28.
2. Артеменко В. С., Бубенець І. Г., Чатченко О. Є. Особливості маркетингової діяльності торговельних мереж України. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. 2013. Вип. 1(2). С. 134-139.
3. Балабан М.П. Оптова торгівля в ринковому середовищі: ефективність функціонування та стратегія розвитку: Монографія. Полтава: РВЦ ПУСКУ, 2005. 153 с.
4. Балабанова Л.В. Маркетинг підприємства. Навч. посіб. / Л. В. Балабанова, В. В. Холод, І. В. Балабанова. К.: Центр учбової літератури, 2012. 612 с.
5. Башинська І.О. Маркетингові комунікації підприємства у соціальних мережах. *Економічні науки. Серія «Економіка та менеджмент»*. 2012. Випуск 9 (34). Частина 1. С. 36-41.
6. Бебик В.М. Інформаційно-комунікаційний менеджмент у глобальному суспільстві: психологія, технології, техніка паблік рилейшинз. Київ: МАУП, 2005. 440 с.
7. Беспята М. М. Особливості розвитку будівельного ритейла в Україні. *Вісник економічної науки України*. 2009. №2. С. 8-10.
8. Васильченко М. І., Гришко В. В. Комунікативний менеджмент: підручник. Полтава: ПолтНТУ, 229 с.
9. Гавва В.Н. Потенціал підприємства: формування та оцінювання: Навчальний посібник. Київ: „Центр навчальної літератури”, 2014. 224 с.
10. Грішнова О.А. Формування якості робочої сили // Конкурентоспроможність у сфері праці. К.: 2017. С. 117–126.
11. Данило С. І., Гуштан Т. В. Діяльність торговельних мереж на ринку України. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2020. № 2. С. 58-63.

12. Данило С.І. Формування інституційно-економічного механізму регулювання розвитку роздрібної торгівлі на регіональному рівні: автореф. дис. канд. екон. наук: 08.00.05. ДВНЗ "Ужгородський Національний Університет", Ужгород, 2017. 23 с.

13. Джерелейко М.В. Розроблення та обґрунтування комунікаційної політики підприємства. Рукопис. Дослідження на здобуття освітнього ступеня магістра за спеціальністю 075 «Маркетинг» – Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя. Тернопіль, 2022.

14. Дзвінчук Д. І. Комунікативна політика органів місцевого самоврядування. Івано-Франківськ: 2016. 129 с.

15. Дніпренко Н.К., Різун В.В. Запровадження комунікацій у суспільстві. Київ : ТОВ «Вістка», 2009. 56 с.

16. Дубовик Т. В. Маркетингова комунікаційна діяльність торговельного підприємства в соціальних мережах. *Актуальні проблеми економіки*. 2012. № 5. С. 161-168.

17. Епіцентр відкрив свій перший фулфілмент-центр у Києві. URL: <https://epicentrk.ua/ua/news/epitsentr-vidkriv-sviy-pershiy-fulfilment-tsentr-u-ki-vi.html> (дата звернення: 22.12.2023).

18. Жмурко Д. С., Кудінова М. М. Удосконалення кадрового планування на прикладі торгової організації ТОВ «Епіцентр К». *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки*. 2018. Вип. 29(1). - С. 145-149.

19. Історія компанії ТОВ ЕпіцентрК. URL: <https://epicentrk.ua/ua/about/nasha-istoriya/> (дата звернення: 15.12.2023).

20. Качмарик Я.Д., Верещинська О.С. Витрати підприємства та шляхи їх оптимізації. *Науковий вісник НЛТУ :збірник науково-технічних праць*. 2007. № 17(4). С.174-177.

21. Ковальчук В. В. Маркетингова стратегія підприємства: суть поняття, особливості формування в сучасних умовах господарювання. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2018. № 9. С. 156-165.

22. Комуникативний менеджмент: конспект лекцій для здобувачів вищої освіти гуманітарного факультету та навчально-наукового інституту дистанційної та заочної освіти/ Уклад. : В.П. Кубко. Одеса: ДУ «Одеська політехніка», 2021. 92с.
23. Комунікації на підприємстві: поняття, роль, види, форми, процес. URL: <http://osvita.ua/vnz/reports/management/14066/> (дата звернення: 15.12.2023).
24. Корпоративні комунікації : посібник для студ. вищ. навч. закл. [Текст]/Євгенія Тихомирова. Луцьк : ФОП Захарчук В. М., 2013. 216 с.
25. Красовська О. Ю. Теоретичні засади концепції «маркетинг-мікс» *Бізнес-навігатор*. 2018. Вип. 3-2. С. 12-15.
26. Криштанович С. В. Тренінг 6. ОСНОВИ КОМУНІКАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ з навчальної дисципліни „ КОМУНІКАТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ” для студентів спеціальності 073 „Менеджмент” . – Львів: 2020.
27. Криштанович С. В. Тренінг 9. Управління зовнішніми Системами комунікації. Комуникативний менеджмент” для студентів спеціальності 073 „Менеджмент” . – Львів: 2020.
28. Кудирко Л. П., Севрук І. М. Маркетингові стратегії європейських роздрібних торговельних мереж в Україні. *Економічний часопис-XXI*. 2016. № 158. С. 43-48.
29. Лабурцева О. Комунікаційні бренд-стратегії торговельних мереж України. *Товари і ринки*. 2019. № 3. С. 15-28.
30. Сагер Л.Ю. Аналіз теоретичних основ внутрішніх комунікацій як необхідної умови ефективного управління підприємством. Суми, 2010.
31. Мамалига С. В. Сучасні підходи до трактування маркетинг-міксу. *Збірник наукових праць ВНАУ*. 2012. №4. С. 144-149.
32. Маркіна І.А. Менеджмент підприємства. Науковий посібник для студентів ВНЗ. К.: НМЦ «Укоопосвіта», 2013. 268 с.
33. Менеджмент. Організаційна поведінка. Організаційні комунікації. URL: <https://pidru4niki.com> (дата звернення: 18.12.2023).
34. Менеджмент. Управління персоналом. URL:

<https://stud.com.ua/26212/menedzhment/poza> (дата звернення: 20.12.2023).

35. Нечаюк Л.І., Телеш Н.О. Готельно-ресторанний бізнес: менеджмент Навчальний посібник. К.: Центр навчальної літератури, 2003. 348 с.\

36. Нові сервіси комунікацій ТОВ «Епіцентр К». URL: <https://epicentrk.ua/ua/news/epitsentr-zapustiv-noviy-servisi-komunikatsii.html> (дата звернення: 16.12.2023).

37. Онищенко, О. С. Соціальні мережі як чинник розвитку громадянського суспільства: монографія О. С., В. М. Горовий, В. І. Попик та ін.; НАН України, Нац. б-ка України ім. В. І. Вернадського. К., 2013. 220 с.

38. Поліщук Т.В. Перспективні напрямки розробки успішних брендів в Україні. *Актуальні проблеми економіки*. № 7 (97). 2012. С. 129-137.

39. Прядко О.М. Впровадження клієнтоорієнтованої маркетингової стратегії в мережеві торговельні підприємства. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2015. № 4. С. 5-10.

40. Психологія. Організаційна психологія. Горизонтальні комунікації. URL: https://stud.com.ua/60900/psihologiya/gorizontalni_komunikatsiyi (дата звернення: 18.12.2023).

41. П'ятницька Г. Просування товарів і торговельних послуг засобами інтернет-реклами. *Товари і ринки*. 2011. № 1. С. 49-59.

42. Рижкова Г. А. Особливості і перспективи розвитку ринку маркетингових комунікацій в Україні. *Економічний Нобелівський вісник*. 2014. № 1(7). С. 375–382.

43. Романів А. С., Романів О. Я. Сучасні модифікації моделі маркетинг-мікс та особливості їх застосування у туризмі. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2017. № 2(2). С. 251-256.

44. Севрук І. М. Пріоритети маркетингових стратегій міжнародних торговельних мереж. *Економіка та держава*. 2013. № 4. С. 88-90.

45. Слюсар А.К. Ефективність діяльності підприємства та шляхи її підвищення. – рукопис. Дипломна магістерська робота за спеціальністю 051 –

Економіка. – Київський національний університет технологій та дизайну, Київ, 2021 рік.

46. Смиричинський В.В. Основи логістичного менеджменту. К.: Основа, 2004. 327 с.

47. Сорокіна Г.В., Пластовець А.О. Особливості побудови внутрішньої комунікації у роздрібній торгівлі. – Харків. 2023.

48. Станіславський В. В. Пошук інформації про особу в соціальних мережах. *Бізнес и безпека*. 2010. № 6. С. 18 – 20.

49. Старостіна А. О. Зміст та основні етапи маркетингової діяльності. *Маркетинг в Україні*. 2002. № 4. С. 30-33.

50. Сямро М. Концепція маркетинг-мікс (4Р, 5Р, 7Р). *Матеріали VI Регіональної науково-практичної конференції молодих вчених та студентів «Маркетингові технології підприємств в сучасному науково-технічному середовищі»*. Тернопіль : ТНТУ, 2016. С. 45-46.

51. Бурмака Т. М. Комунікативний менеджмент : конспект лекцій (для студентів бакалаврату всіх форм навчання спеціальності 073 – Менеджмент) / Т. М. Бурмака, К. О. Великих ; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. – Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2019. – 69 с.

52. ТОВ «Епіцентр К»: офіційний сайт. URL: <https://epicentrk.ua> (дата звернення: 01.12.2023).

53. Федорович Р.В., Семенюк С.Б. Маркетингове моделювання діяльності підприємств. *Наука й економіка*, 2010. Випуск 2 (18). С.150-156.

54. Шевчук Н.А, Сербін О.О. Аналіз шляхів підвищення конкурентоспроможності продукції. *Сучасні проблеми економіки і підприємництва*. 2020. №25.

55. Якимишин Л. Я. Стратегічний вимір логістичних операторів в ланцюгах поставок товарів повсякденного попиту. *Економічний аналіз: зб. наук. праць*. 2015. Том 21, №2. С. 238-244.

ДОДАТКИ

Перелік послуг компанії ТОВ «Епіцентр К»



Пункт видачі інтернет-замовлень

Центр видачі замовлень – це фірмове відділення мережі торгових центрів «Епіцентр», де клієнти, які зробили онлайн-покупку, можуть:

- забрати оформлене замовлення;
- перевірити/протестувати товар;
- отримати консультації спеціалістів;
- зробити замовлення потрібного товару.



Складання меблів

- Складання корпусних та м'яких меблів
- Монтаж кухонь та шаф-купе

[Докладніше](#)



Корпоративне харчування. EPIFOOD - доставка їжі

[Докладніше](#)



Заправлення радіаторів і рушникосушарок

- Заправлення і заміна рідких теплоносіїв у радіаторах та рушникосушарках.



Форматно-розкрійна дільниця і тюнінг дверей

- Порізка пиломатеріалів за розмірами.
- Врізування мийок і плит у стільницю, обробка торців ДСП та стільниць кромкою ПВХ.
- Підрізка дверних полотен.
- Врізування фурнітури в дверні полотна.
- Проріз пазів для установки на дверне полотно навісної системи.
- Установка меблевих навісів тощо.



Оверлок для килимових покриттів

- Здійснення машинної обробки країв килимових покриттів ниткою.



Послуги крана-маніпулятора

- Для перевезення і розвантаження великогабаритних товарів покупці можуть скористатися послугою крана-маніпулятора. Вантажопідйомність – 12 т.



Порізка металопрокату

- Точна і швидка порізка за розмірами арматури, труб та іншого металопрокату.



Сервісний центр із ремонту інструментів

- Здійснення гарантійного та післягарантійного ремонту інструментів.
- Замовлення і заміна оригінальних запчастин.
- Консультування спеціалістів центру.

Продовження додатку А



Тонування та змішування фарб

- Професійний підбір фарби;
- Консультації з використання та технології нанесення лакофарбових матеріалів;
- Створення необхідного відтінку на сучасному обладнанні (більше 10 тисяч кольорів і відтінків).



Комплектація товарів

- Швидкий та індивідуальний підбір товарів відповідно до замовлень.
- Попередній розрахунок вартості.
- Доставка та відвантаження товарів без участі покупців.
- Супровід будівельних об'єктів.



Доставка товару

- Якісна і швидка доставка товарів за вказаною адресою автомобілем чи краном-маніпулятором.
- Вантажопідйомність: автомобіль – 1,5 т; кран-маніпулятор – 12 т.



Проектування кухонь з фахівцем онлайн

- Рекомендації по плануванню.
- Підбір стилю та дизайну.
- Замір приміщень;
- Планування кухонь.

Докладніше



Виготовлення ключів

- Якісне та швидке виготовлення дублікатів ключів;
- Перекодування замків та надання професійної консультації щодо індивідуального підбору замків, ключів і аксесуарів.



Пошиття штор

- Підбір дизайну штор під будь-який інтер'єр;
- Індивідуальний пошив штор;
- Виїзд дизайнера на місце;
- Широкий асортимент тканин.

Докладніше



Багетна майстерня

- Підбір багетів для картин та фоторамок;
- Виготовлення рам і підрамників із якісних багетів будь-якого розміру;
- Натягування полотен;
- Оформлення вишивок, картин тощо.



Обмін і повернення товару

- Здійснюється протягом 14 календарних днів згідно із законом про «Захист прав споживачів» за наявності документа, що підтверджує особу покупця, чека покупки та упаковки товарів, придбаних у торгових центрах «Епіцентр».



Камери зберігання речей

- Призначені для надійного зберігання особистих речей під час здійснення покупок у торгових центрах «Епіцентр».



Паркінг

- Безкоштовний і зручний відкритий та/чи критий паркінг біля кожного торгового центру «Епіцентр».



Кафе

- Смачні свіжі страви домашньої кухні власного приготування.
- Гарячі та холодні напої.
- Різноманітні десерти.
- Економія 10% для власників картки «ВИГОДА».



Інформація

Довідковий центр, що завжди готовий надати потрібну інформацію і відповісти на будь-які питання покупців.

Продовження додатку А



Безготівковий розрахунок

Придбання товару за системою безготівкового розрахунку.



Послуги банку

- Здійснення обміну валют та інших банківських розрахунково-касових операцій;
- Оформлення спеціального пільгового кредиту, розробленого для клієнтів, у представництвах банків.



Дизайнерське оформлення рослин

Створення вишуканих подарункових декоративно-квіткових композицій за замовленням покупців.



Пересадка рослин

- Допомога у виборі горщик.
- Підбір ґрунту та добрива.
- Пересадка придбаних у торгових центрах «Епіцентр» рослин.



Упаковка подарунків

- Послуги з упакування подарунків.
- Підбір подарункового паперу та пакування.
- Оздоблення подарунків.
- Великий вибір вітальних листівок.



Свердління отворів у мийках

- Швидке та якісне свердління отворів у мийках із нержавіючої сталі та штучного каменю.

Умови праці в ТОВ «Епіцентр К»

Робота в Епіцентрі

Щорічно колектив Епіцентру поповнюється професійними кадрами. Наразі команда компанії – це понад 25 тисяч співробітників. Керівництво компанії дбає про працівників, забезпечуючи їх безкоштовним медичним обслуговуванням, харчуванням, спецодягом, можливістю отримати санаторно-курортні та оздоровчі путівки, відвідування культурно-розважальних заходів, спортивних секцій, семінарів, конференцій і тренінгів для особистого та професійного зростання



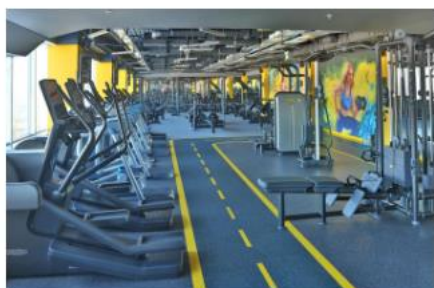
ЛІДЕРСТВО

95 % директорів торговельних центрів «Епіцентр К» починали свою кар'єру в компанії звичайними співробітниками. Секрет полягає у багаторівневій системі зростання від стажера до директора з можливістю подальшого кар'єрного росту.



НАВЧАННЯ

Тренерський склад відділу навчання активно працює над навчальними програмами, які постійно підвищуватимуть кваліфікацію наших співробітників. Понад 67 000 навчань від постачальників, внутрішніх тренінгів, семінарів та воркшопів на рік.



СПОРТ

Наша гордість – 5 потужних спортивних комплексів «Епіцентр К» із сучасною технічною базою у містах Городок, Хмельницький, Кам'янець-Подільський, Славута та смт.Плужне, де щодня займається молодь, тренуються і проводять матчі професійні спортсмени та виховуються чемпіони. А у кожному ТЦ працює спортивний зал, де співробітники мають можливість займатись спортом у вільний від роботи час.



ЗДОРОВ'Я

Компанія забезпечує працівників та покупців першою медичною допомогою. У торговельних центрах працюють медичні сестри, які у разі потреби можуть надати необхідну допомогу.

СОЦІАЛЬНІ ПРОЄКТИ

Громадська організація «Епіцентр дітям» стала частиною світового проєкту з побудови та розвитку соціально-спортивних шкіл Фонду «Реал Мадрид». Понад 600 дітей уже навчаються у школах Фонду на Тернопільщині, Хмельниччині та Київщині.

