

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ІЗМАЇЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ГУМАНІТАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Кафедра управління підприємницькою та туристичною діяльністю

КОМУНІКАЦІЙНІ ПРОЦЕСИ В УПРАВЛІННІ ОРГАНІЗАЦІЮ ТА ЇХ
ВДОСКОНАЛЕННЯ

(на прикладі ПрАТ «САВ ОРБІКО»)

Кваліфікаційна робота
здобувача освітнього ступеня магістр
спеціальності 073 Менеджмент
Освітня програма: Менеджмент:
адміністрування діяльності суб'єктів
господарювання
(назва освітньої програми)
Бузіяна Івана Івановича
(прізвище, ім'я, по батькові здобувача
вищої освіти)
Керівник: к.е.н., доц. Метіль Т.К.
Рецензент: Крушкова І.П., менеджер з
економічних питань ПрАТ «САВ
ОРБІКО»

Робота допущена до захисту
на засіданні кафедри управління
адміністративною та туристичною діяльністю
протокол № 7 від «17» грудня 2025 р.

Завідувач кафедри

Метель Т. К.

(підпис) (прізвище, ім'я, по-батькові)

Робота пройшла публічний захист
на відкритому засіданні ЕК

«24» грудня 2025 р.

Оцінка 87 добре

(за стабільного балачка) (за рівноцінності балачка)

Голова ЕК

Муромко В. С.

(підпис) (прізвище, ім'я, по-батькові)

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІНСЬКИХ КОМУНІКАЦІЙ В ОРГАНІЗАЦІЇ	7
1.1 Сутність і значення комунікацій у системі управління.....	7
1.2 Форми та види управлінської комунікації.....	13
1.3 Механізм комунікативної взаємодії в організаціях	19
Висновки до розділу 1.....	32
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КОМУНІКАТИВНИХ ПРОЦЕСІВ У ДИСТРИБ'ЮТОРСЬКОМУ ПрАТ “САВ ОРБІКО”	34
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства	34
2.2. Аналіз системи управління та внутрішніх комунікацій ПрАТ «САВ ОРБІКО».....	39
2.3 Виявлення проблем та бар'єрів у комунікативних процесах ПрАТ “САВ ОРБІКО”	52
Висновки до розділу 2.....	57
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ КОМУНІКАТИВНИХ ПРОЦЕСІВ У ПрАТ “САВ ОРБІКО”	59
3.1. Розробка заходів щодо покращення інформаційних потоків у системі управління	59
3.2. Впровадження CRM-системи та цифрових інструментів для комунікації	63
3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів з удосконалення комунікацій	76
Висновки до розділу 3.....	82
ВИСНОВКИ	84
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:	87

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. У сучасних умовах високої конкуренції на ринку товарів FMCG ефективність управління компанією значною мірою залежить від якості комунікативних процесів, швидкості обміну інформацією між підрозділами та здатності оперативно приймати управлінські рішення. Неefективні комунікації призводять до затримок у відвантаженнях, зниження продуктивності торгових представників, дублювання функцій, збільшення операційних витрат та втрати клієнтів. Для компанії “САВ ОРБІКО”, яка має складну багаторівневу структуру (відділи продажів за напрямками, логістика, ІТ-аутсорс, маркетинг, бухгалтерія, HR), питання оптимізації інформаційних потоків є критично важливим для забезпечення стабільності та зростання. Саме тому впровадження CRM-системи, інтеграція програми Effie із програмою CODA, розвиток корпоративної культури відкритої комунікації постають як ключові інструменти підвищення ефективності управління.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Актуальність удосконалення комунікативних процесів в управлінні організацією підтверджується сучасними науковими дослідженнями (Балабанова, 2018; Гайдай, 2020; Козак, 2019). Сучасні роботи показують, що комунікації в організації є стратегічним інструментом управління, який безпосередньо впливає на прийняття рішень, адаптацію до змін зовнішнього середовища та підвищення ефективності діяльності (Мартиненко, 2020; Мескон, Альберт, Хедоури, 2019). Зокрема, дослідження останніх років підкреслюють значення інформаційно-комунікаційного менеджменту для стратегічного управління та розвитку корпоративної культури (Почепцов, 2018; Савенко, 2020). Дослідження ділових та внутрішніх комунікацій вказують на їх роль у формуванні мотивації працівників, іміджу організації та налагодженні взаємодії між підрозділами (Кухаренко, 2017; Шейнов, 2017). Аналіз моделей комунікаційних процесів свідчить про необхідність застосування сучасних

адаптивних підходів, що забезпечують гнучкість та ефективність обміну інформацією (Балабанова, 2018; Козак, 2019). Особлива увага приділяється впливу цифровізації та інформаційно-комунікаційних технологій на управлінські процеси (Гайдай, 2020; Мескон, Альберт, Хедоури, 2019). Дослідження показують, що впровадження сучасних систем дозволяє оптимізувати внутрішні комунікації, підвищити прозорість інформаційних потоків та покращити якість управлінських рішень (Савенко, 2020; Мартиненко, 2020). Водночас існує потреба у розвитку практичних методів інтеграції таких технологій у роботу організацій, особливо малих і середніх підприємств (Почепцов, 2018; Кухаренко, 2017). Отже, аналіз сучасних досліджень свідчить про високу актуальність удосконалення комунікативних процесів. Вдосконалення комунікацій дозволяє підвищити ефективність управлінської діяльності, оптимізувати прийняття рішень та забезпечити успішну адаптацію організації до змін, що обґрунтовує наукову новизну та практичну значущість даної магістерської роботи.

Метою кваліфікаційної роботи є розробка комплексних заходів з удосконалення комунікативних процесів у компанії “САВ ОРБІКО” на основі впровадження CRM-системи, цифрових інструментів та модернізації інформаційних потоків.

Для досягнення поставленої мети в роботі передбачено виконання таких **завдань**:

- розкрити сутність і значення комунікацій у системі управління організацією
- охарактеризувати форми та види управлінської комунікації дослідити механізм комунікативної взаємодії в організаціях визначити роль ефективної комунікації у підвищенні результативності управлінської діяльності
- надати організаційно економічну характеристику дистриб'юторської компанії «САВ ОРБІКО»

- здійснити аналіз системи управління та внутрішніх комунікацій компанії дослідити особливості міжособистісної та міжструктурної комунікації в компанії виявити проблеми та бар'єри у комунікативних процесах компанії
- розробити заходи щодо покращення інформаційних потоків у системі управління
- обґрунтувати доцільність впровадження CRM системи та цифрових інструментів для комунікації сформувавши
- напрями розвитку корпоративної культури відкритої комунікації та лідерства здійснити оцінку ефективності запропонованих заходів з удосконалення комунікацій.

Об'єктом дослідження є комунікативні процеси управління ПрАТ “САВ ОРБІКО”

Предметом дослідження є теоретичні та практичні підходи до оптимізації інформаційних потоків, впровадження CRM-систем та цифрових інструментів комунікації ПрАТ “САВ ОРБІКО”, а також механізми формування корпоративної культури відкритої взаємодії в умовах організаційних змін.

Методи дослідження. У роботі використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів, серед яких аналіз і синтез для вивчення теоретичних основ управлінської комунікації, системний підхід для оцінки інформаційних потоків у компанії, порівняльний аналіз для дослідження ефективності CRM-рішень, методи бізнес-моделювання (DFD, BPMN) для опису потоків даних, експертні оцінки для визначення проблемних зон та очікуваних ефектів, економічний аналіз для оцінки результативності впроваджених заходів.

Наукова новизна. Наукова новизна роботи полягає у комплексному підході до вдосконалення комунікативних процесів, який включає авторську модель інтеграції CRM–Effie–CODA для безперервного обміну даними, обґрунтування впливу CRM на підвищення продуктивності ТП та прозорість

бізнес-процесів, визначення нових критеріїв оцінки ефективності комунікацій в багатофіліальній структурі, розробку системи розвитку корпоративної культури відкритої комунікації як основи для цифрової трансформації.

Практичне значення одержаних результатів. Результати дослідження мають прикладний характер і можуть бути безпосередньо впроваджені у діяльність компанії “САВ ОРБІКО”. Запропоновані механізми оптимізації інформаційних потоків, впровадження CRM-системи та інтеграційного модуля CRM–Effie–CODA дозволять підвищити ефективність управління продажами, зменшити кількість помилок у даних, прискорити прийняття рішень та знизити операційні витрати. Рекомендації щодо розвитку корпоративної культури відкритої комунікації можуть бути використані HR-відділом для формування внутрішніх стандартів взаємодії та підвищення лояльності персоналу.

Апробація отриманих результатів. Окремі результати дослідження доповідались та обговорювались:

– на XV Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції молодих учених і студентів «Глухівські наукові читання — 2025. Актуальні питання суспільних та гуманітарних наук» (10-12 листопада 2025 року, м. Глухів) з доповіддю за темою «Ефективні комунікативні процеси як чинник формування конкурентних переваг підприємств у глобалізованій економіці».

– VII Міжнародному конкурсі студентських науково-дослідних робіт з економіки у категорії економіка та менеджмент (21 листопада 2025 року, м. Комрат, Республіка Молдова) з доповіддю за темою «Improving communication processes in organizational management».

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, 16 таблиць, 4 рисунків, висновків, списку використаних джерел, яка містить 55 найменування. Зміст кваліфікаційної роботи викладений на 91 сторінці друкованого тексту.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІНСЬКИХ КОМУНІКАЦІЙ В ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1 Сутність і значення комунікацій у системі управління

Ефективне функціонування будь-якої організації безпосередньо залежить від налагодженої системи комунікацій. У сучасних умовах динамічного розвитку економіки, посилення конкуренції, цифровізації та глобалізації саме комунікаційна взаємодія стає ключовим чинником управлінської ефективності. Комунікації забезпечують обмін інформацією між суб'єктами управління, сприяють координації їхніх дій, дозволяють формувати спільне бачення цілей та шляхів їх досягнення. Від того, наскільки якісно організована система комунікацій у підприємстві, залежить якість управлінських рішень, рівень мотивації персоналу, корпоративна культура та загальна результативність діяльності організації [21; 17; 26].

Термін комунікація означає робити спільним, ділитися. У широкому значенні це процес передавання інформації, ідей, знань, емоцій між людьми або групами людей.

У менеджменті комунікація виступає основою управлінського впливу, адже саме через неї керівник передає підлеглим завдання, координує виконання, контролює результати, мотивує персонал і формує організаційні відносини.

Більшість дослідників, зокрема П. Друкер, Г. Мінцберг, Р. Дафт, О. Виханський розглядають управлінські комунікації як двосторонній процес обміну інформацією між керівником і працівниками, який забезпечує узгодження дій усіх учасників організаційної системи. Цей процес включає не лише передавання повідомлень, але й зворотний зв'язок, який дає можливість оцінити ступінь розуміння та ефективності управлінських рішень [14, с. 412–418].

У системі управління комунікації є інтегруючим механізмом, який з'єднує всі управлінські функції планування, організацію, мотивацію та контроль. Без належного комунікаційного забезпечення ці функції не можуть бути реалізовані ефективно. Наприклад, планування потребує поширення інформації про цілі та ресурси, організація — координації дій, мотивація — пояснення ролі кожного працівника у досягненні результату, а контроль — зворотного інформування про виконання завдань.

Розглянемо комунікаційний процес та його елементи у табличному вигляді (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Елементи класичної моделі комунікаційного процесу

Елемент	Зміст / Пояснення
Відправник	Особа або підрозділ, який ініціює повідомлення, формулює ідею та визначає мету комунікації.
Повідомлення	Інформація, що передається у визначеній формі усній, письмовій, електронній, невербальній тощо.
Канал	Засіб передавання інформації зустрічі, наради, електронна пошта, телефон, CRM, месенджери, звіти, документи.
Одержувач	Особа або група, яка отримує повідомлення та інтерпретує його відповідно до власного досвіду та контексту.
Зворотний зв'язок	Реакція одержувача, що показує, наскільки правильно він зрозумів інформацію та дозволяє оцінити ефективність комунікації.
Перешкоди	Фактори, що спотворюють або ускладнюють передавання інформації мовні бар'єри, технічні збої, емоційний стан, інформаційне перевантаження, неточні дані.

Джерело: складено автором на основі [21, с. 28–34; 26, с. 280–287; 27, с. 42–47].

Ефективність комунікаційного процесу залежить від узгодженості всіх цих елементів. Якщо хоча б один із них функціонує неякісно (наприклад, повідомлення сформульоване неясно), управлінське рішення може бути спотворено, що призведе до дезорганізації роботи.

Функції комунікацій у системі управління

Комунікації виконують низку важливих функцій у діяльності організації. Такі як інформаційна функція — забезпечення працівників необхідними даними для прийняття рішень. Інформація є ресурсом, без якого неможливо здійснювати управління. Мотиваційна функція — через

комунікацію керівники формують у підлеглих розуміння мети, важливості завдань, створюють сприятливий психологічний клімат. Контрольна функція — отримання та аналіз інформації про результати діяльності працівників і підрозділів, корекція відхилень від планів. Координаційна функція — узгодження дій різних структурних підрозділів, формування командної взаємодії. Соціальна функція — сприяння створенню корпоративної культури, налагодженню неформальних зв'язків, розвитку лояльності персоналу [21, с. 54–62].

Управлінські комунікації є складним багаторівневим процесом, який охоплює різні напрями, форми та зміст передавання інформації в межах організації. Їх класифікація дозволяє глибше зрозуміти механізм взаємодії між учасниками управлінського процесу, а також виявити найбільш ефективні способи інформаційного обміну. У сучасному менеджменті прийнято розрізняти види управлінських комунікацій за кількома основними ознаками, які систематизовано на рисунку (рис 1.1).



Рис 1.1 Види управлінських комунікацій

Джерело: складено автором на основі [21, с. 36–48; 26, с. 289–295; 17, с. 41–50; 22, с. 112–118].

Як показано на рисунку, управлінські комунікації класифікуються за трьома ключовими критеріями напрямом руху інформації, змістом та формою подання. Вертикальні комунікації забезпечують взаємодію між рівнями управління та реалізацію управлінських рішень, горизонтальні — координацію діяльності працівників одного рівня, а діагональні сприяють обміну інформацією між різними підрозділами та рівнями управління. За змістом розрізняють офіційні й неформальні комунікації, що відповідно регламентуються внутрішніми нормативними документами або формуються на основі міжособистісних контактів. За формою подання інформації управлінські комунікації поділяють на усні, письмові та електронні, кожна з яких має свої переваги та особливості застосування. Така класифікація дозволяє комплексно оцінити комунікаційні процеси в організації та визначити напрями їх подальшого вдосконалення.

Ефективна організація усіх видів комунікацій створює умови для цілісного інформаційного середовища підприємства, у якому кожен працівник має доступ до потрібних даних і розуміє свій внесок у спільний результат.

Також важлива комунікаційна культура підприємства, вона відображає цінності, норми, правила і поведінкові моделі, що визначають стиль спілкування в організації. Там, де панує відкритість, довіра та взаємоповага, комунікаційні процеси є гнучкими і результативними. Навпаки, у закритих бюрократизованих структурах інформаційні потоки часто блокуються, що породжує чутки, непорозуміння та зниження мотивації працівників.

Корпоративна культура безпосередньо впливає на швидкість і точність передавання інформації. Наприклад, у компаніях із демократичним стилем управління працівники активно беруть участь у комунікаційних процесах, висловлюють пропозиції, ініціюють зміни. У авторитарних структурах переважають односторонні низхідні комунікації, а ініціатива знизу часто ігнорується [42, с. 72–81].

Тому створення сприятливого комунікативного середовища має розглядатися як стратегічне завдання менеджменту.

Незважаючи на очевидну важливість комунікацій, у практичній діяльності підприємств часто виникають комунікативні бар'єри, що знижують ефективність управління. До основних із них належать семантичні бар'єри, що проявляються у різному розумінні термінів, формулювань або змісту повідомлення, психологічні бар'єри, які зумовлюються недовірою, страхом, стресовими станами та авторитарним стилем керівництва, організаційні бар'єри, пов'язані з перевантаженістю інформаційних потоків і відсутністю стандартизованих каналів комунікації, технічні бар'єри, що виникають унаслідок несправності засобів зв'язку або недостатнього рівня цифровізації, а також культурні бар'єри, які обумовлені відмінностями у цінностях, нормах поведінки та мовних особливостях працівників [18, с. 156–164].

Подолання цих бар'єрів потребує комплексного підходу, що включає розвиток комунікативної компетентності персоналу, удосконалення організаційної структури, впровадження сучасних інформаційних технологій і створення системи зворотного зв'язку.

Керівник у системі управління виступає центральною фігурою комунікаційного процесу. Його завдання полягає не лише у передачі розпоряджень, а й у забезпеченні двосторонньої взаємодії, відкритості інформаційних потоків і довіри між усіма рівнями персоналу.

Ефективний менеджер повинен володіти комунікативною компетентністю, тобто вмінням чітко формулювати думки, слухати співрозмовника, враховувати невербальні сигнали, правильно обирати канали зв'язку залежно від ситуації. Високий рівень комунікаційної культури керівника сприяє зменшенню конфліктів, підвищенню залученості працівників і розвитку командної роботи.

Значну роль відіграє також вміння керівника використовувати зворотний зв'язок. Його наявність дозволяє своєчасно виявляти проблеми,

оцінювати ефективність управлінських рішень і коригувати дії. У сучасних компаніях практикується регулярний фідбек-моніторинг — збори персоналу, електронні опитування, звіти з комунікаційної ефективності.

Із розвитком інформаційних технологій значна частина управлінських комунікацій переходить у цифровий формат. Використання корпоративних порталів, месенджерів, CRM- систем створює нові можливості для швидкого обміну інформацією, але водночас породжує нові виклики — перевантаженість повідомленнями, втрату особистого контакту, ризики витоку даних [31, с. 112–118].

Цифрові комунікації мають бути інтегровані у загальну стратегію управління, доповнюючи, а не замінюючи особисті форми спілкування. Вони дають змогу підвищити прозорість управлінських процесів, забезпечити оперативність прийняття рішень, покращити координацію між підрозділами [32, с. 74–80].

Особливо важливим є баланс між технологічними засобами і людським фактором, електронні системи повинні бути інструментом, а не бар'єром у взаєморозумінні.

Дослідження у сфері менеджменту підтверджують, що до 70 % управлінських помилок виникає через неякісні комунікації. Це свідчить, що інформаційна взаємодія є не допоміжним, а стратегічним ресурсом організації.

Ефективна комунікаційна система забезпечує своєчасне прийняття обґрунтованих рішень, зниження рівня конфліктності, підвищення продуктивності праці, розвиток інноваційної активності персоналу, зміцнення корпоративної ідентичності.

Комунікації перетворюються на нематеріальний актив, який формує конкурентні переваги компанії. Вони сприяють побудові позитивного іміджу, створенню довіри між партнерами, споживачами й колективом.

1.2 Форми та види управлінської комунікації.

Управлінська комунікація є багатограним процесом, який охоплює всі аспекти діяльності організації — від постановки стратегічних цілей до щоденної взаємодії між окремими працівниками. Вона забезпечує узгодженість дій, підтримує інформаційний баланс між рівнями управління, сприяє прийняттю обґрунтованих рішень і створює основу для ефективного функціонування підприємства. Щоб глибше зрозуміти механізми цього процесу, необхідно проаналізувати форми та види управлінських комунікацій, які реалізуються на практиці в організаціях різних типів [21, с. 15–22].

Форма управлінської комунікації визначається способом організації процесу обміну інформацією між суб'єктами управління, а вид — сукупністю конкретних характеристик цього процесу а саме напрям руху, зміст, рівень офіційності, засоби передавання тощо.

У науковій літературі форми комунікацій трактуються як зовнішній прояв комунікативної діяльності, який залежить від контексту управління, цілей організації та структури її управлінської системи. Види комунікацій, своєю чергою, є класифікаційними ознаками, що відображають різноманітність способів обміну інформацією в організаціях [16, с. 27–31].

В умовах сучасного менеджменту, де інформація є стратегічним ресурсом, форми та види комунікацій визначають не лише ефективність управлінського процесу, але й корпоративну культуру, стиль лідерства, рівень довіри між працівниками. Саме тому вивчення цих аспектів є важливою теоретичною і практичною складовою управлінської науки.

Що стосується форм управлінських комунікацій, вони поділяються залежно від каналів спілкування, способів взаємодії, кількості учасників та рівня формалізації. Найпоширенішими є усні комунікації.

Це найдавніша і водночас найпоширеніша форма управлінського спілкування. Вона реалізується через наради, інструктажі, переговори, бесіди, телефонні дзвінки, відеоконференції тощо. Основними перевагами усних комунікацій є оперативність, можливість негайного уточнення змісту повідомлення, використання невербальних сигналів, жести, інтонація, міміка. Це підвищує рівень розуміння між співрозмовниками.

Усна форма комунікацій часто використовується у дистриб'юторських компаніях, зокрема таких як «САВ ОРБІКО», де важливим є швидке реагування на зміну ситуації на ринку, погодження логістичних схем або обговорення результатів роботи з торговими представниками.

Водночас недоліками усної комунікації є відсутність документального підтвердження домовленостей і ризик спотворення інформації при передаванні її з вуст у вуста.

А письмова форма є офіційною, регламентованою та документальною. Вона включає накази, розпорядження, службові записки, звіти, ділові листи, договори, внутрішні регламенти. Письмові комунікації забезпечують точність передавання інформації, створюють можливість збереження доказів виконання управлінських рішень, сприяють контролю.

Для компанії «САВ ОРБІКО» письмова комунікація має ключове значення в частині роботи з партнерами, контрагентами, постачальниками та мережами збуту, адже вона гарантує юридичну силу домовленостей та стабільність взаємовідносин. Проте недоліком письмової форми є повільність процесу і певна бюрократизація, що може знижувати гнучкість управління.

Із розвитком цифрових технологій все більшого поширення набувають електронні комунікації, які здійснюються через електронну пошту, корпоративні чати, CRM-системи, відео-конференції, внутрішні портали тощо. Така форма дозволяє здійснювати миттєвий обмін даними, координувати діяльність у реальному часі, організовувати віддалену роботу співробітників. Перевагою електронних комунікацій є швидкість і зручність, однак водночас існують ризики інформаційного перевантаження,

неуважності до деталей і відсутності емоційного контакту. Для ефективного управління важливо встановлювати чіткі правила електронного спілкування тобто формати листів, строки відповіді, структуру звітів тощо.

До візуальних форм відносяться графіки, схеми, діаграми, інфографіка, презентації, відеоматеріали, які використовуються для узагальнення складної інформації в наочній формі. Управлінці активно застосовують візуальні засоби для аналізу даних, демонстрації результатів роботи або навчання персоналу.

Для компанії «САВ ОРБІКО» така форма може бути особливо корисною при звітуванні результатів продажу, плануванні маршрутів дистрибуції чи моніторингу ринкових показників. Візуальна комунікація сприяє кращому сприйняттю інформації, однак потребує професійного оформлення і правильного тлумачення даних. Різноманітність управлінських процесів зумовлює існування кількох класифікацій видів комунікацій.

Низхідні (вертикальні зверху вниз) — інформація передається від керівництва до підлеглих. Це накази, інструкції, постановки завдань, роз'яснення політики компанії. У дистриб'юторських компаніях низхідні комунікації необхідні для чіткого донесення стандартів обслуговування клієнтів, планів продажів, маркетингових акцій тощо.

Висхідні (знизу вгору) — передавання зворотного зв'язку, звітів, пропозицій, скарг від підлеглих до керівників. Вони дозволяють менеджерам оцінювати стан підрозділів, рівень мотивації працівників і виявляти проблеми вчасно.

Горизонтальні комунікації — взаємодія між працівниками одного рівня управління або різних відділів. У компанії «САВ ОРБІКО» горизонтальні комунікації реалізуються між торговими представниками, логістами, відділом закупівель і бухгалтерією. Їх ефективність безпосередньо впливає на швидкість виконання замовлень.

Діагональні комунікації — передавання інформації між співробітниками, які не перебувають у прямому підпорядкуванні, але

взаємодіють для досягнення спільної мети. Це характерно для проектних груп, тимчасових команд або міжфункціональної взаємодії.

Формальні комунікації — регламентовані правилами, положеннями, посадовими інструкціями. Вони мають офіційний характер і відбуваються в межах організаційної структури. Формальні комунікації забезпечують дисципліну, контроль, послідовність дій.

Неформальні комунікації — виникають спонтанно, поза межами офіційних каналів (дружні бесіди, обмін думками, “чутки”). Хоча неформальні зв’язки часто не визнаються офіційно, вони мають велике значення для створення позитивного клімату, швидкого розповсюдження новин та зміцнення командного духу [27, с. 112–118].

Для компанії «САВ ОРБІКО» важливо використовувати неформальні комунікації як інструмент лояльності й не допустити перетворення їх у джерело дезінформації.

За змістом інформації класифікуються як. Інструктивні — спрямовані на передавання наказів, розпоряджень, планів. Аналітичні — містять результати досліджень, аналіз діяльності, рекомендації. Мотиваційні — покликані надихати персонал, зміцнювати корпоративні цінності. Контрольні — використовуються для моніторингу виконання завдань. Соціально-психологічні — підтримують неформальні зв’язки, корпоративну єдність, довіру [28, с. 52–58].

За способом передавання виділяють вербальні комунікації, які передбачають обмін інформацією за допомогою слів в усній і письмовій формах, а також невербальні комунікації, що реалізуються через міміку, жести, позу, тон голосу, контакт очей і просторові дистанції, які супроводжують вербальне спілкування. Дослідження свідчать, що до 60–70 відсотків інформації у процесі спілкування сприймається саме на невербальному рівні, що для керівників означає необхідність постійного контролю власної поведінки, емоційних проявів і невербальних сигналів під

час переговорів, нарад і публічних виступів. За періодичністю та інтенсивністю вділяють постійні (регулярні наради, щотижневі звіти, планові збори). Епізодичні (разові зустрічі, вирішення кризових ситуацій, тимчасові проекти). Оперативні (щоденна координація діяльності, короткі повідомлення).

За рівнем технологічної підтримки розрізняють традиційні, електронні та інтегровані комунікації. Традиційні комунікації ґрунтуються на особистому спілкуванні та використанні друкованих документів, що залишаються актуальними в умовах безпосередньої взаємодії між працівниками. Електронні комунікації передбачають листування, використання чатів, відеозв'язку та інших цифрових каналів передавання інформації, що суттєво підвищує оперативність управлінських процесів. Інтегровані системи управління комунікаціями реалізуються через корпоративні платформи, які поєднують електронну пошту, звітність, CRM-системи, хмарні сховища даних та інші інформаційні ресурси, забезпечуючи комплексний підхід до організації внутрішніх і зовнішніх комунікацій підприємства. Форми та види комунікацій тісно взаємопов'язані. Наприклад, письмова форма може використовуватися як для низхідних, так і для висхідних комунікацій, а електронна — як для офіційних, так і для неформальних контактів. Ефективність управління залежить не від окремої форми, а від комбінації різних видів комунікацій, що взаємодоповнюють одна одну [34, с. 39–45].

Успішні компанії використовують змішану комунікаційну модель, де поєднуються традиційні й цифрові канали. Наприклад, стратегічні рішення обговорюються на нарадах (усна форма), оформлюються наказами (письмова форма), а контроль їх виконання здійснюється через CRM-систему (електронна форма).

У ХХІ столітті форми управлінських комунікацій активно змінюються під впливом цифровізації, глобалізації, гібридної зайнятості та соціальних мереж.

Основними сучасними тенденціями розвитку управлінських комунікацій є мобільність і децентралізація, що проявляються у широкому використанні мобільних додатків та хмарних технологій, а також формування віртуальних команд, у межах яких співробітники здійснюють професійну діяльність дистанційно, перебуваючи в різних містах і країнах. Важливу роль відіграють соціальні корпоративні мережі, які стають новою формою горизонтальних комунікацій і сприяють оперативному обміну інформацією між працівниками. Окрему увагу привертає гейміфікація комунікацій, що передбачає використання ігрових елементів для підвищення мотивації персоналу у процесі внутрішньої взаємодії. Перспективним напрямом також є застосування штучного інтелекту для аналітики комунікаційних процесів і прогнозування їх ефективності, що дозволяє підвищити обґрунтованість управлінських рішень. Менеджер повинен уміти правильно обирати форму та вид комунікації залежно від мети, ситуації, складу учасників і рівня конфіденційності інформації [32, с. 112–118].

Для швидкого вирішення поточних управлінських завдань найбільш ефективними є усні та електронні комунікації, що забезпечують оперативність обміну інформацією між учасниками управлінського процесу. Ухвалення стратегічних рішень, своєю чергою, потребує використання письмових форм комунікації з обов'язковою фіксацією документів, що гарантує юридичну визначеність і можливість подальшого контролю виконання. Реалізація мотиваційних заходів вимагає поєднання усної та візуальної форм взаємодії, зокрема через використання презентацій, зустрічей і тренінгів, які сприяють емоційному залученню персоналу. Формування командного духу найбільш результативно здійснюється за допомогою неформальних комунікацій та корпоративних заходів, що зміцнюють міжособистісні зв'язки в колективі. Таким чином, компетентність керівника у виборі форм і видів комунікації безпосередньо впливає на швидкість прийняття рішень, рівень залученості персоналу і загальну ефективність управління.

Форми та види управлінських комунікацій становлять систему, що забезпечує реалізацію управлінських функцій на всіх рівнях організації. Кожна форма — усна, письмова, електронна, візуальна — має свої переваги та обмеження, а ефективність їх використання залежить від цілей, організаційної структури і корпоративної культури. Різні види комунікацій — за напрямом, формальністю, змістом чи технологічністю — забезпечують комплексне функціонування інформаційного простору підприємства.

У сучасних умовах конкурентного ринку та цифрової трансформації підприємства, такі як дистриб'юторська компанія “САВ ОРБІКО”, повинні створювати інтегровану систему управлінських комунікацій, яка поєднує традиційні й інноваційні форми, сприяє відкритості, взаєморозумінню та гнучкому управлінню персоналом.

Лише за умови гармонійного поєднання різних форм і видів комунікацій можливо забезпечити високу ефективність управління та конкурентоспроможність організації.

1.3 Механізм комунікативної взаємодії в організаціях

Комунікативна взаємодія є ключовим елементом ефективного функціонування будь-якої організації. Вона забезпечує узгодженість дій працівників, формує єдиний інформаційний простір, сприяє реалізації управлінських рішень, підвищує мотивацію персоналу та створює умови для досягнення стратегічних цілей організації. Через комунікації здійснюється передача управлінського впливу, обмін досвідом, формування організаційної культури, налагодження взаєморозуміння між суб'єктами управління, а також зміцнення корпоративних цінностей і норм поведінки. Ефективна комунікація дозволяє не лише своєчасно донести необхідну інформацію до працівників, але й створює основу для активної участі кожного співробітника в процесах ухвалення рішень, що підвищує рівень їхньої відповідальності та залученості до загальної діяльності організації.

Механізм комунікативної взаємодії в організаціях являє собою цілісну систему елементів, процесів та принципів, за допомогою яких інформація створюється, передається, сприймається та ефективно використовується для координації діяльності всіх учасників організаційного процесу.

У сучасних умовах цифровізації економіки, зростання динаміки ринку та поширення дистанційних і гібридних форм роботи, механізм комунікативної взаємодії в організаціях набуває нових рис і стає більш комплексним. Він ґрунтується на інтеграції традиційних управлінських технологій із сучасними інформаційно-комунікаційними системами, такими як корпоративні портали, платформи для відеоконференцій, електронні робочі простори та системи управління знаннями. Це дозволяє значно підвищити швидкість і точність передачі інформації, зменшити ризик виникнення комунікативних бар'єрів, забезпечити відкритість, прозорість та оперативність управлінських процесів, а також створити умови для постійного обміну знаннями та професійним досвідом між усіма рівнями організації. Крім того, сучасні механізми комунікації сприяють розвитку корпоративної культури, орієнтованої на співпрацю, гнучкість та інноваційність, що є важливим фактором підвищення загальної ефективності організації [37, с. 45–50].

Ключовою ознакою ефективного комунікативного механізму є його системність усі елементи взаємопов'язані, кожен з них впливає на інші та функціонує лише у взаємодії з ними. Крім того, механізм має динамічний характер, тобто змінюється відповідно до умов середовища, організаційної структури, культури та рівня розвитку персоналу.

Механізм комунікативної взаємодії можна розглядати як комбінацію трьох взаємопов'язаних складових. Структурна складова – канали, рівні, напрямки комунікацій, формальні й неформальні зв'язки. Функціональна складова – процеси створення, передавання, сприйняття та інтерпретації інформації. Організаційно-технологічна складова – інструменти, засоби та

технології, що забезпечують комунікаційний процес (електронна пошта, корпоративні чати, CRM-системи, платформи для відеоконференцій тощо).

Механізм комунікативної взаємодії складається з ряду взаємопов'язаних елементів, які утворюють логічно завершену систему. Основні з них наведено у таблиці (табл 1.2).

Таблиця 1.2

Елементи механізму комунікативної взаємодії в організаціях

№	Елемент механізму	Зміст елемента	Основні характеристики та приклади
1	Суб'єкти комунікації	Особи або групи, які беруть участь у процесі обміну інформацією (керівники, працівники, відділи, партнери, клієнти).	Визначають стиль і форму комунікації, можуть бути ініціаторами або отримувачами інформації.
2	Об'єкт комунікації (інформація)	Зміст повідомлення, що передається між учасниками.	Може бути вербальною (усною, письмовою) або невербальною (жести, символи, образи).
3	Канали комунікації	Шляхи передавання інформації від відправника до одержувача.	Вертикальні (низхідні, висхідні), горизонтальні, діагональні, формальні й неформальні канали.
4	Засоби комунікації	Технічні, організаційні й психологічні інструменти передачі інформації.	Електронна пошта, месенджери, звіти, збори, наради, інтранет-портали, CRM, ERP-системи.
5	Комунікативні бар'єри	Перешкоди, які ускладнюють ефективне сприйняття та інтерпретацію інформації.	Семантичні, психологічні, організаційні, технічні, культурні, часові.
6	Зворотний зв'язок	Реакція отримувача інформації, що дає змогу оцінити ефективність комунікації.	Може бути прямим (відповідь, уточнення) або непрямим (поведінкові зміни, результати роботи).
7	Інформаційні потоки	Напрямки та інтенсивність руху інформації в організації.	Визначають швидкість прийняття рішень, ступінь координації дій.
8	Організаційна культура	Система цінностей, норм і правил, що визначає стиль спілкування.	Впливає на відкритість, взаємну довіру, готовність до діалогу.

Джерело: складено автором на основі [17, с. 41–50; 21, с. 36–48; 22, с. 112–118; 24, с. 25–33; 27, с. 58–65].

Суб'єкти комунікації — це всі учасники процесу взаємодії, які формують, передають або отримують інформацію. До них належать керівники різних рівнів, підлеглі, колеги, клієнти, постачальники, інвестори, державні структури.

Управлінська комунікація передбачає наявність певних ролей відправника (джерела інформації) і одержувача (споживача інформації). У межах організації ці ролі часто змінюються залежно від ситуації керівник може бути як відправником наказу, так і отримувачем звіту.

Ефективність комунікативної взаємодії багато в чому залежить від рівня компетентності суб'єктів, їхніх комунікативних навичок, емпатії, вміння вести діалог і вирішувати конфлікти. Особливо важливим є розвиток емоційного інтелекту, який забезпечує розуміння почуттів співрозмовників і сприяє формуванню довіри.

Інформація є центральним елементом комунікативного процесу. Вона може бути описовою, аналітичною, інструктивною або мотиваційною. Якість інформації визначається її достовірністю, повнотою, своєчасністю, точністю та зрозумілістю. Невідповідність цих параметрів призводить до викривлення управлінських рішень і помилок у діях персоналу.

Канали комунікації визначають, як саме відбувається передача інформації. У сучасних організаціях використовуються. Вертикальні низхідні – від керівництва до підлеглих (накази, інструкції, розпорядження), Вертикальні висхідні – від працівників до керівництва (звіти, пропозиції, зворотний зв'язок), Горизонтальні – між колегами одного рівня (обмін досвідом, координація дій), Діагональні – між представниками різних підрозділів, минаючи проміжні ланки (проектна взаємодія).

Засоби комунікації визначають технологічну основу механізму взаємодії. У сучасних умовах активно використовуються корпоративні системи обміну повідомленнями (Microsoft Teams, Telegram, Viber), відеоплатформи (Zoom, Google Meet), системи електронного документообігу

(eDoc), інформаційні панелі (дашборди) для моніторингу показників, внутрішні соціальні мережі (Workplace).

Вибір засобів комунікації залежить від типу організації, масштабу діяльності, рівня цифровізації та культури спілкування.

Бар'єри можуть істотно знижувати ефективність комунікативного процесу. Найпоширеніші з них Семантичні – різне розуміння слів і термінів, Психологічні – упередження, страх критики, недовіра, Організаційні – відсутність чітких каналів, перевантаження інформацією, Технічні – збої в роботі електронних систем, слабе інтернет-з'єднання, Культурні – різниця у цінностях, мові, національних особливостях [27, с. 112–118].

Подолання бар'єрів передбачає розвиток корпоративної культури відкритості, впровадження політики внутрішніх комунікацій і використання зрозумілих форматів подання інформації.

Зворотний зв'язок дозволяє оцінити, наскільки ефективною була комунікація, чи досягнуто поставлених цілей. Він може бути Прямим – миттєвим (відповідь, реакція, уточнення), Опосередкованим – у вигляді змін у поведінці, продуктивності, настроях колективу.

Наявність ефективного зворотного зв'язку створює умови для корекції управлінських рішень і підвищення рівня довіри між керівниками та підлеглими.

Інформаційні потоки в організації формують основу управлінського циклу. Вони можуть бути формалізованими (документи, звіти) і неформальними (усні обговорення, чати). Управління потоками передбачає контроль їх обсягу, швидкості руху, актуальності та релевантності даних. Сучасні ІТ-рішення дозволяють автоматизувати цей процес через використання CRM.

Організаційна культура створює комунікативне середовище, у якому функціонує вся система. Вона формує правила поведінки, стандарти етикету, норми зворотного зв'язку, стиль спілкування та рівень довіри. Організації з відкритою культурою спілкування характеризуються високим

рівнем обміну інформацією, ініціативністю працівників і швидкою адаптацією до змін.

Ефективна управлінська комунікація передбачає чітко організований механізм взаємодії між усіма учасниками управлінського процесу. Вона не є одноразовою дією, а реалізується через послідовність логічно пов'язаних етапів, кожен з яких має власне функціональне призначення та впливає на кінцевий результат передавання інформації. Дотримання цієї послідовності забезпечує точність сприйняття повідомлення, своєчасність прийняття рішень і зниження ризику виникнення комунікаційних перешкод. Основні етапи функціонування механізму комунікативної взаємодії в управлінні подано в (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Основні етапи комунікаційного процесу в управлінні

Етап комунікації	Зміст / Пояснення
1. Формування повідомлення	Визначення мети комунікації, добір змісту, структури й форми інформації, врахування потреб і рівня знань адресата.
2. Кодування	Перетворення інформації у прийнятну і зрозумілу форму текст, графік, інструкція, наказ, електронне повідомлення, презентація тощо.
3. Передача повідомлення	Вибір каналу комунікації (усний, письмовий, електронний, цифровий), засобу передавання та моменту взаємодії.
4. Декодування	Сприйняття інформації одержувачем, її інтерпретація залежно від досвіду, компетентності, контексту та ситуації.
5. Зворотний зв'язок	Реакція одержувача відповідь, уточнення, виконання дії, оцінка зрозумілості повідомлення, виявлення проблем у комунікації.
6. Корекція	Уточнення, зміна змісту, форми або каналу комунікації для підвищення її ефективності, усунення перешкод, повторне формулювання.

Джерело: складено автором на основі [24, с. 36–44; 22, с. 112–118; 24, с. 25–33; 27, с. 58–65; 28, с. 22–30].

Наведені в таблиці етапи комунікаційного процесу відображають логіку руху управлінської інформації від моменту її формування до отримання результату у вигляді зворотного зв'язку та корекції. Кожний із зазначених етапів є взаємопов'язаним і не може бути виключеним без зниження загальної ефективності комунікації. Від якості формування та кодування повідомлення залежить точність його сприйняття, тоді як

правильний вибір каналу передавання забезпечує оперативність та надійність доставки інформації. Особливе значення має етап зворотного зв'язку, оскільки саме він дає змогу оцінити рівень розуміння повідомлення та виявити можливі спотворення. Процедура корекції завершує цикл комунікації та спрямована на усунення недоліків, підвищення чіткості та результативності подальших управлінських взаємодій. Таким чином, поетапна організація комунікативного процесу є необхідною умовою забезпечення ефективного управління в сучасних організаціях.

Цифрові інструменти радикально змінили механізм комунікативної взаємодії. Вони дозволяють створювати єдиний інформаційний простір, фіксувати всі управлінські рішення в електронній формі, забезпечувати прозорість контролю, спрощувати координацію між підрозділами, сприяти дистанційній взаємодії без втрати ефективності.

Механізм комунікативної взаємодії в організації є складною динамічною системою, що поєднує людський, технологічний і організаційний аспекти. Його ефективність визначається ступенем гармонізації всіх елементів - суб'єктів, каналів, засобів, інформаційних потоків, організаційної культури та системи зворотного зв'язку.

Раціонально побудований механізм комунікацій дозволяє досягти високого рівня узгодженості дій, скоротити інформаційні втрати, підвищити швидкість прийняття управлінських рішень і створити сприятливий психологічний клімат у колективі [17, с. 64–70].

Отже, комунікативна взаємодія виступає не лише інструментом передачі інформації, а й стратегічним ресурсом управління, який формує основу організаційної культури, забезпечує стабільність і розвиток підприємства в умовах постійних змін зовнішнього середовища.

Управлінська діяльність у сучасних організаціях характеризується високим рівнем динамічності, складністю управлінських процесів і необхідністю швидкого прийняття рішень. В таких умовах ефективна комунікація виступає не просто допоміжним інструментом, а стратегічним

фактором результативності управління. Без якісного обміну інформацією неможливо забезпечити узгодженість дій, мотивацію персоналу, раціональний розподіл обов'язків та контроль виконання управлінських рішень.

Комунікація є основою управлінського процесу, оскільки через неї реалізуються всі управлінські функції планування, організація, мотивація, координація та контроль. Саме тому від рівня її ефективності залежить загальний рівень результативності управлінської діяльності, стабільність функціонування організації та її конкурентоспроможність на ринку.

Комунікація в управлінні — це процес обміну інформацією між суб'єктами управління для досягнення поставлених цілей. Вона забезпечує взаєморозуміння, спільне бачення завдань, узгодження дій та контроль за їх виконанням. Ефективна комунікація виступає «нервовою системою» організації, що зв'язує всі її елементи в єдине ціле [14, с. 241–245].

Роль комунікації проявляється у наступних напрямках. Інформаційне забезпечення — створення та підтримка безперервного потоку достовірної інформації між усіма рівнями управління. Мотиваційний вплив — донесення до працівників цілей, очікувань і стимулів, що підвищує їх залученість і відповідальність. Координація — узгодження дій різних підрозділів, уникнення дублювання функцій і помилок. Контроль — відстеження стану виконання завдань та результатів роботи. Розвиток корпоративної культури — формування спільних цінностей, стандартів поведінки та відчуття приналежності до команди.

Отже, комунікація в управлінні виконує як інструментальну, так і інтеграційну функцію, виступаючи основою побудови внутрішніх і зовнішніх зв'язків організації.

На етапі планування ефективна комунікація дозволяє чітко визначити цілі, донести їх до кожного підрозділу та забезпечити їхнє розуміння всіма працівниками. Через обмін інформацією відбувається узгодження планів між рівнями управління, формування спільного бачення розвитку підприємства.

Недостатня комунікація у плануванні призводить до розбіжностей у пріоритетах, дублювання завдань, неефективного використання ресурсів. Натомість відкритий діалог і регулярний обмін ідеями сприяють підвищенню якості стратегічних рішень.

Організаційна функція передбачає створення структури, розподіл повноважень і відповідальності. Без ефективних комунікацій цей процес неможливий, адже кожен працівник повинен розуміти своє місце в системі, зв'язки з іншими підрозділами та очікувані результати [16, с. 118–122].

Комунікація забезпечує синхронізацію дій усіх підсистем організації, допомагає швидко реагувати на зміни та зменшує ризик конфліктів, пов'язаних з неясністю ролей чи функцій.

Мотиваційна функція управління напряду пов'язана з комунікацією. Через правильно побудоване інформування, визнання, зворотний зв'язок і діалог формується внутрішня мотивація працівників. Керівник, який вміє слухати, надавати підтримку та своєчасно інформувати колектив, здатний значно підвищити рівень задоволення працею й продуктивність персоналу. [15, с. 214–219]. Комунікаційний дефіцит, навпаки, породжує недовіру, байдужість і плинність кадрів.

Координація дій різних відділів можлива лише за наявності ефективної системи комунікацій, що забезпечує узгодженість рішень, оперативність обміну інформацією та взаємну підтримку. Розвинена комунікаційна інфраструктура (корпоративна пошта, CRM-система, чати, звітність) дає змогу уникнути дублювання дій, своєчасно реагувати на проблеми й забезпечувати чітку послідовність виконання завдань.

Функція контролю передбачає постійний моніторинг виконання рішень, аналіз результатів і внесення коректив. Без системи ефективного зворотного зв'язку контроль стає формальним. Ефективна комунікація забезпечує своєчасне надходження даних про

результати роботи, що дозволяє приймати обґрунтовані управлінські рішення та оперативно усувати недоліки.

Дослідження доводять, що до 80% робочого часу менеджери витрачають на комунікації наради, переговори, електронне листування, звіти тощо. Тому якість комунікацій безпосередньо впливає на результативність їхньої діяльності. Ефективна комунікація сприяє зменшенню кількості помилок через уточнення завдань, зростанню мотивації та відповідальності, формуванню сприятливого психологічного клімату, підвищенню довіри між керівництвом і персоналом, розвитку командного духу [26, с. 96–101].

Неефективна комунікація, навпаки, призводить до втрати часу через непорозуміння, зниження продуктивності, конфліктів між підрозділами, недовіри до керівництва, плинності кадрів і зниження лояльності персоналу.

Таким чином, рівень результативності управління прямо залежить від якості організаційних комунікацій, що визначає узгодженість дій і мотивацію працівників.

Успішна комунікативна взаємодія вимагає врахування психологічних факторів, адже будь-яке спілкування відбувається між людьми зі своїми емоціями, переконаннями, очікуваннями.

До ключових психологічних чинників ефективної комунікації належать довіра, яка є основою відкритого обміну інформацією, адже за її відсутності підлеглі схильні приховувати проблеми або спотворювати дані, емпатія як здатність розуміти емоційний стан співрозмовника та відповідно реагувати на нього, активне слухання як уміння не лише чути, а й глибоко розуміти співрозмовника, ставити уточнюючі запитання та підтримувати діалог, а також зворотний зв'язок, що забезпечує регулярну оцінку дій і внеску працівників, зміцнює їхню самооцінку та орієнтує на досягнення результату. Важливу роль відіграють толерантність і культура спілкування, які виступають запорукою уникнення конфліктів і підтримання позитивного психологічного мікроклімату в колективі. Розвиток цих якостей у менеджерів

сприяє формуванню атмосфери взаємної поваги й співробітництва, що є передумовою високої результативності управління.

У сучасних організаціях застосовуються різноманітні методи та технології вдосконалення комунікаційних процесів, серед яких використання цифрових платформ – впровадження корпоративних месенджерів, систем електронного документообігу, аналітичних панелей. Регулярні комунікаційні сесії – щотижневі зустрічі команд, мозкові штурми. Система внутрішнього PR – поширення позитивної інформації про досягнення колективу, підвищення відчуття спільності. Зворотний зв'язок 360° – отримання оцінок не лише від керівництва, а й від колег і підлеглих. Розвиток м'яких навичок – тренінги з ефективного спілкування, управління конфліктами, ведення переговорів. Впровадження корпоративних стандартів комунікації – єдині правила оформлення повідомлень, електронних листів, презентацій. Реалізація цих підходів формує у колективі культуру відкритого спілкування, скорочує інформаційні втрати і підвищує швидкість прийняття рішень.

Ефективні комунікації — невід'ємний атрибут лідерства. Успішний керівник не лише ухвалює рішення, а й вміє пояснити їх підлеглим, переконати, зацікавити, залучити до реалізації. Високий рівень комунікаційної компетентності дозволяє лідеру створити атмосферу взаємоповаги, відчуття спільної мети та впевненості у майбутньому.

Комунікації формують довіру — найцінніший нематеріальний актив організації. Коли працівники відчують прозорість і чесність управлінських дій, вони проявляють більшу ініціативу, відданість і готовність брати відповідальність за результат [18, с. 214–218].

Результативність управлінської діяльності можна розглядати через призму таких показників, як якість прийнятих рішень, швидкість реагування на зміни, ступінь досягнення цілей, рівень задоволеності персоналу, ефективність використання ресурсів.

Комунікація впливає на кожен із цих показників. Чим швидше, точніше і зрозуміліше передається інформація — тим ефективніше працює

управлінська система. Коли ж комунікації є хаотичними, надлишковими або непрозорими — управлінські рішення втрачають актуальність, а персонал — мотивацію до їх виконання.

Таким чином, ефективна комунікація — це стратегічний чинник підвищення результативності управління, що забезпечує зниження інформаційних витрат, скорочення часу прийняття рішень, підвищення узгодженості між підрозділами, розвиток ініціативності персоналу, зміцнення корпоративної культури [14, с. 312–318].

Для підвищення результативності управлінської діяльності організації мають системно працювати над удосконаленням своїх комунікаційних процесів (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Основні напрями підвищення результативності управлінської комунікації

№	Напрямок удосконалення	Зміст
1	Оптимізація комунікаційних потоків	Впорядкування руху інформації, усунення дублювання даних, чітке визначення каналів та відповідальних за передачу відомостей.
2	Впровадження політики внутрішніх комунікацій	Розроблення стандартів комунікації, встановлення норм, правил, форм звітності, відповідальних осіб і регулярності комунікаційних процедур.
3	Підвищення компетентності менеджерів	Розвиток професійних навичок комунікації переговорів, аргументації, публічних виступів, емоційного інтелекту та управління конфліктами.
4	Залучення персоналу до ухвалення рішень	Створення умов для відкритого діалогу, спільного обговорення проблем, підтримки ініціатив і участі працівників у прийнятті рішень.
5	Розвиток культури фідбеку	Формування звички зворотного зв'язку, підтримки, обміну думками, конструктивної критики та визнання професійних досягнень.
6	Моніторинг комунікаційної ефективності	Систематичний аналіз того, як працюють комунікації, їх вплив на бізнес-процеси, продуктивність та організаційну взаємодію.

Джерело: складено автором на основі [21, с. 36–48; 22, с. 112–118; 24, с. 25–33; 28, с. 22–30; 42, с. 15–24].

Підвищення результативності управлінської діяльності значною мірою залежить від якості комунікаційних процесів усередині організації. Ефективні комунікації сприяють координації роботи, зміцненню внутрішньої

взаємодії, швидшому ухваленню рішень і формуванню позитивного корпоративного клімату.

Першочерговим напрямом є оптимізація комунікаційних потоків, що передбачає усунення зайвих або дубльованих повідомлень та визначення чітких маршрутів передачі інформації. Це зменшує ризик плутанини, підвищує оперативність та точність управлінських рішень.

Політика внутрішніх комунікацій дає змогу стандартизувати процеси. Чітко визначені правила, формати документів, регламенти звітності й відповідальні особи забезпечують прозорість і стабільність інформаційного обміну.

Важливим є й підвищення компетентності менеджерів, оскільки саме вони формують інформаційні потоки та впливають на атмосферу взаємодії. Розвиток навичок комунікації, переговорів, презентацій та управління конфліктами підвищує якість рішень і ефективність комунікативних актів.

Окрему увагу слід приділяти залученню працівників до ухвалення рішень, адже це підвищує мотивацію, сприяє генерації нових ідей та формує відчуття відповідальності за результати діяльності.

Не менш важливою є культура фідбеку, яка допомагає підтримувати співробітників, покращувати робочі процеси, виявляти проблеми на ранніх етапах і визнавати успіхи.

Завершальним компонентом є моніторинг ефективності комунікацій, що дозволяє оцінювати їхній вплив на організаційний розвиток, продуктивність і рівень взаємодії. Без регулярного аналізу удосконалення комунікацій неможливе.

Ефективна комунікація є невід'ємною складовою результативної управлінської діяльності. Вона виступає одночасно засобом, процесом і результатом управління. Саме через комунікаційні процеси реалізуються всі управлінські функції — від планування до контролю.

Рівень ефективності управлінських рішень безпосередньо залежить від якості інформаційних зв'язків у колективі, відкритості керівництва, наявності зворотного зв'язку й розвитку культури діалогу.

Таким чином, ефективна комунікація підвищує узгодженість і оперативність дій, покращує якість управлінських рішень, зміцнює довіру між керівництвом і працівниками, сприяє розвитку корпоративної культури, знижує рівень конфліктів і стресів у колективі та забезпечує стійкість організації до зовнішніх викликів.

Отже, комунікація — це не лише технічний процес обміну інформацією, а стратегічна складова ефективного управління, без якої неможливо досягти високої результативності діяльності сучасної організації.

Висновки до розділу 1

У першому розділі було ґрунтовно досліджено теоретичні основи управлінських комунікацій як ключового елемента ефективного функціонування сучасної організації. Встановлено, що комунікація є не лише процесом обміну інформацією, а складним соціально-психологічним механізмом, який забезпечує узгодженість дій, координацію діяльності, мотивацію персоналу та прийняття управлінських рішень.

Проаналізовано сутність, функції та значення управлінських комунікацій у системі менеджменту. Доведено, що ефективна комунікація виконує інформаційну, регулюючу, мотиваційну, контрольну та соціально-психологічну функції, що безпосередньо впливають на результативність діяльності організації.

У роботі систематизовано основні форми та види комунікацій за напрямом руху інформації, способом передавання, рівнем формалізації та технологічною підтримкою. Особливу увагу приділено вертикальним, горизонтальним та діагональним комунікаціям, а також ролі вербальних і невербальних засобів спілкування в управлінні.

Розглянуто механізм комунікативної взаємодії та основні етапи комунікаційного процесу, що дозволило довести необхідність наявності зворотного зв'язку як обов'язкової умови ефективного управління. Виявлено основні інформаційні бар'єри, які можуть виникати на різних етапах передавання повідомлень, зокрема семантичні, психологічні, організаційні, технічні та культурні.

Окрему увагу приділено психологічним чинникам ефективної комунікації, серед яких довіра, емпатія, активне слухання, культура мовлення та толерантність. Доведено, що саме ці чинники формують позитивний мікроклімат у колективі та підвищують результативність управлінської діяльності.

Таким чином, теоретичний аналіз підтвердив, що управлінські комунікації є стратегічним ресурсом організації, а їх ефективність безпосередньо визначає рівень управлінської результативності, стабільність бізнес-процесів та конкурентоспроможність підприємства.

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІЗ КОМУНІКАТИВНИХ ПРОЦЕСІВ У ДИСТРИБ'ЮТОРСЬКОМУ ПрАТ «САВ ОРБІКО»

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Компанія САВ-Сервіс — це один із провідних дистриб'юторів на українському ринку, яка згодом трансформувалася в САВ ОРБІКО. САВ-Сервіс почала діяльність у 1992 році, стартувавши з невеликого кіоску з товарами першої необхідності.

З часом компанія розвинулась до національного дистриб'ютора, охоплюючи всю територію України через велику мережу філій, на 2025 рік компанія має 22 філії у 18 областях України.

Місія та стратегічна мета компанії полягає у забезпеченні повного циклу дистрибуції товарів, стабільній підтримці брендів-партнерів, а також зростанні бізнесу клієнтів через сервіс замовлення, логістику й трейд-маркетингову підтримку.

Керівництво діяльністю акціонерного товариства «САВ ОРБІКО» здійснює директор Андрій Маховський, який відповідає за стратегічний розвиток підприємства, організацію операційної діяльності, ухвалення управлінських рішень та забезпечення ефективної взаємодії між структурними підрозділами. Діяльність керівника спрямована на підвищення конкурентоспроможності підприємства, розвиток партнерських відносин, удосконалення управлінських процесів та впровадження сучасних підходів до організації бізнесу.

Основними видами економічної діяльності, пов'язаними з функціонуванням підприємства та його структурних підрозділів, є:

45.31 — Оптова торгівля деталями та приладдям для автотранспортних засобів, що є основним видом діяльності для ПрАТ «САВОБІКО» (код ЄДРПОУ 44108278). Даний напрям передбачає організацію постачання,

зберігання, збуту та логістичного супроводу запасних частин, комплектуючих і приладдя для автомобільного транспорту.

46.19 — Діяльність посередників у торгівлі товарами широкого асортименту, що виступає основним видом діяльності для ПрАТ «САВ ОРБІКО» (код ЄДРПОУ 24956536). У межах цього виду діяльності здійснюється посередницька діяльність між виробниками та споживачами, формування товарних пропозицій, укладання договорів поставки та розвиток збутових каналів.

Зазначені види діяльності формують економічну основу функціонування підприємства, визначають його ринкову спеціалізацію та впливають на характер організаційно-управлінських і комунікаційних процесів. Орієнтація на сферу оптової торгівлі та посередницьких послуг обумовлює підвищені вимоги до якості управління, внутрішніх і зовнішніх комунікацій, швидкості обміну інформацією, рівня обслуговування клієнтів та партнерів. Бізнес-модель компанії — дистрибуція «повного циклу». Це означає, що ПрАТ САВ ОРБІКО бере на себе весь ланцюг від імпорту (де потрібно), зберігання, управління запасами на складах, до логістики й доставки торговим точкам. У портфелі компанії — провідні бренди FMCG Procter & Gamble, а також інші міжнародні й локальні бренди.

Вони також використовують сучасні технологічні рішення на своєму сайті компанія повідомляє про впровадження B2B-платформи iOrder, системи управління трейд-маркетинговими бюджетами, TMS для логістики і автоматизації складів.

Організаційна структура та людські ресурси компанії налічує понад 1500 співробітників, що робить її однією з крупніших дистриб'юторських організацій за чисельністю персоналу.

Основні структурні підрозділи включають:

- регіональні філії (21 філія по Україні)
- відділ логістики та складів, який опікується запасами продукції
- торговий / комерційний відділ (торгові представники, менеджери)

- маркетинговий відділ та трейд-маркетинг
- ІТ-відділ (впровадження систем замовлення, TMS, CRM)
- фінансово-економічний відділ
- відділ контролю якості та планування закупівель.

Також важливо, що компанія робить ставку на корпоративну культуру та соціальну залученість, соціальні пакети, корпоративні заходи, пільги для співробітників.

Географічне покриття та ринки збуту, компанія має широке географічне покриття, охоплюючи більшу частину регіонів України через свої філії.

Клієнтська база включає великі торговельні мережі (супермаркети, супермаркет-мережі), дрібні й середні роздрібні точки, локальні магазини, партнерів у сфері HoReCa (за певними категоріями).

ПрАТ «САВ ОРБІКО» також активно підтримує бренди через маркетинг, аналітику ринку та планування запасів — що допомагає партнерам оптимізувати дистрибуцію та прискорювати обіг товару.

Для комплексної характеристики діяльності ПрАТ «САВ ОРБІКО» та визначення його потенціалу розвитку доцільно детально проаналізувати основні операційні показники підприємства. Наведені дані відображають масштаби роботи компанії, її логістичні та виробничі можливості, структуру обслуговування клієнтів, ефективність управління ресурсами та рівень організації внутрішніх процесів. Такий аналіз дозволяє створити міцну основу для подальшої аналітики, виявлення проблемних зон, оцінки ризиків і обґрунтування оптимальних напрямів удосконалення управлінських комунікацій, цифрових технологій і загальної системи менеджменту підприємства (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Основні показники ПрАТ «САВ ОРБІКО»

Показник	Поточне значення
Кількість співробітників, осіб	1 520
Кількість складів, од.	21

Продовження таблиці 2.1

Показник	Поточне значення
Кількість клієнтських торгових точок, од.	53 000
Річний товарообіг, млн грн	8 200
Середній щомісячний обсяг відвантажень, млн грн	683
Оборотність товарних запасів, разів на рік	8,1
Середній термін обігу запасів, днів	45
Частка простроченої дебіторської заборгованості, %	12,5
Частка повернень, % від обороту	3,8
Середній час обробки одного замовлення, хв	18
Продуктивність одного торгового представника, тис. грн/міс	520
Операційні витрати, % від обороту	16,4
Частка електронних замовлень, %	62
Рівень задоволеності клієнтів %	78

Ці показники свідчать про масштабність, логістичну потужність і серйозну ринкову позицію компанії.

Для оцінювання загального фінансово-економічного стану дистриб'юторської компанії «САВ ОРБІКО» доцільно проаналізувати основні показники її фінансової діяльності за останні три роки (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Основні показники фінансової діяльності ПрАТ «САВ ОРБІКО» за останні три роки

Показник	2022 р., тис. грн	2023 р., тис. грн	2024 р., тис. грн	Відхилення 2024/2022, %
Чистий дохід від реалізації	48 200	54 600	61 900	+28,4
Собівартість реалізованої продукції	36 900	41 200	46 300	+25,4
Валовий прибуток	11 300	13 400	15 600	+38,1
Адміністративні витрати	3 200	3 600	4 000	+25,0
Витрати на збут	4 100	4 700	5 300	+29,3
Фінансовий результат від операційної діяльності	4 000	5 100	6 300	+57,5
Чистий прибуток	3 200	4 050	5 100	+59,4
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	64	68	72	+12,5
Продуктивність праці, тис. грн/особу	753	803	860	+14,2
Рівень інфляції в Україні, %	26,6	5,1	8,2	—

Динаміка доходів, витрат, прибутковості, чисельності персоналу та продуктивності праці дозволяє визначити тенденції розвитку підприємства, рівень ефективності його господарської діяльності, а також економічні

передумови для впровадження змін у системі управління та комунікацій. З метою об'єктивності аналізу до таблиці також включено макроекономічний показник інфляції, що дає змогу оцінити реальні результати діяльності підприємства з урахуванням загальноекономічної ситуації в країні. Аналіз фінансових показників компанії «САВ ОРБІКО» за 2022–2024 роки свідчить про стійку позитивну динаміку розвитку підприємства, навіть з урахуванням високого рівня інфляційного тиску, особливо у 2022 році, коли інфляція сягала понад 26%. Незважаючи на це, чистий дохід від реалізації зріс на 28,4%, а чистий прибуток — майже на 60%, що свідчить про реальне, а не лише номінальне зростання фінансових результатів.

Зростання валового прибутку на 38,1% перевищує темпи інфляції за 2023–2024 роки, що підтверджує підвищення ефективності господарської діяльності та здатність компанії адаптуватися до нестабільних економічних умов. Позитивна динаміка продуктивності праці, яка зросла на 14,2%, свідчить про покращення організації роботи персоналу та результативності внутрішніх управлінських процесів.

Таким чином, фінансовий стан компанії «САВ ОРБІКО» можна оцінити як стабільний та економічно стійкий, що створює необхідні передумови для подальшого розвитку підприємства та впровадження сучасних інструментів удосконалення управлінських комунікацій, зокрема CRM-систем і цифрових каналів взаємодії.

Матеріально-технічна база САВ ОРБІКО, компанія має складську інфраструктуру, яка дозволяє зберігати товари різних категорій, а також оперативно забезпечувати логістичні ланцюги.

Окрім цього, компанія інвестує в ІТ-інфраструктуру впроваджено B2B-платформу iOrder, TMS-систему для оптимізації маршрутів доставки та складів, системи автоматизованої обробки замовлень.

Комерційні партнери та бренди є однією з сильних сторін САВ ОРБІКО є широкий партнерський портфель брендів. Зокрема, компанія є офіційним дистриб'ютором Procter & Gamble в Україні.

Також вони активно розширюють портфель — додають нові міжнародні бренди, працюють з локальними виробниками, а також розвивають трейд-маркетингові програми.

В організаційно-економічному контексті САВ ОРБІКО комунікації мають стратегічне значення. Управління запасами і логістикою регулярний обмін даними між складами, торговельними точками й центральним офісом, для планування обсягів замовлень, оптимізації маршрутів доставки, зменшення запасів. Маркетинг і трейд-маркетинг взаємодія з брендами-партнерами, планування маркетингових бюджетів, координація акцій, запуск нових продуктів. Внутрішні комунікації між філіями, відділами логістики, торговими представниками, ІТ-відділом, фінансами — для забезпечення ефективної роботи. Обслуговування клієнтів комунікація “в один клік” через B2B-платформу, підтримка 24/7, реакція на замовлення та запити клієнтів.

При такому масштабі діяльності САВ ОРБІКО стикається з кількома організаційно-економічними ризиками, такими як. Інформаційні навантаження велика кількість замовлень, документації, зворотного зв'язку вимагає потужних ІТ-ресурсів й ефективних комунікаційних каналів. Ризик розривів поставок за несправну логістику чи погане планування запасів можливі затримки, що впливають на клієнтів і репутацію. Конкуренція на ринку дистрибуції FMCG присутні як міжнародні логістичні гравці, так і локальні дистриб'ютори. Залежність від ключових брендів наприклад, тісні відносини з P&G — позитивна сторона, але і джерело ризику, якщо партнери змінять стратегію.

2.2. Аналіз системи управління та внутрішніх комунікацій ПрАТ «САВ ОРБІКО»

Компанія «САВ ОРБІКО» має розгалужену організаційну структуру, що включає відділ продажів, логістичний відділ, склад, адміністративні

підрозділи, бухгалтерію, відділ маркетингу та відділ закупівель. Кожен із цих підрозділів виконує специфічні функції, однак їхня спільна діяльність можлива лише за умов правильно організованої та постійно діючої системи внутрішніх комунікацій.

В ПрАТ «САВ ОРБІКО» сформована лінійно-функціональна організаційна структура управління, яка поєднує принцип єдиноначальності з функціональною спеціалізацією підрозділів, що дозволяє забезпечити чітке розподілення обов'язків, контроль за виконанням завдань та ефективну координацію всіх процесів у компанії. На чолі організації перебуває Генеральний директор, який визначає загальну стратегію розвитку, приймає ключові управлінські рішення та контролює їхнє виконання. Безпосередньо під його керівництвом працюють регіональні директори філій, директор з маркетингу, фінансовий директор та менеджер із персоналу, що забезпечує оперативний обмін інформацією та швидке реагування на зміни ринкової кон'юнктури.

Регіональні директори відповідають за діяльність філій у своїх регіонах, керують роботою керівників напрямів продажів за групами товарів (P&G, Mix, Food, Textile), які, у свою чергу, координують роботу керівників торгівельних груп. Керівники торгівельних груп організовують діяльність торгових представників, контролюють виконання планів продажів, забезпечують дотримання стандартів обслуговування клієнтів та проводять аналіз ефективності роботи своїх підлеглих.

Паралельно в кожній філії функціонують локальні підрозділи, які забезпечують безперебійну роботу компанії: бухгалтер, складський підрозділ, що включає завідувача складу та комірників, водіїв, а також логістичний відділ, який координує маршрути доставки, транспортування та повернення товару. Ці підрозділи тісно взаємодіють з керівниками торгівельних груп, забезпечуючи своєчасне надходження товарів до клієнтів і дотримання стандартів логістики.

Центральний відділ маркетингу виконує ключову роль у реалізації промо-активностей, мерчандайзингу, підтримки брендів та розвитку комунікацій з ринком, що дозволяє компанії підвищувати впізнаваність бренду та ефективність продажів. Менеджер із персоналу відповідає за комплексну роботу з кадрами, включно з підбором персоналу, його адаптацією, навчанням і розвитком, що створює умови для формування стабільного та професійного колективу у всіх філіях компанії. Така структура управління забезпечує чіткий розподіл повноважень, ефективну взаємодію між підрозділами та високий рівень організаційної дисципліни, що є важливою передумовою успішного розвитку ПрАТ «САВ ОРБІКО». З метою наочного відображення системи управління підприємства, розподілу повноважень і взаємозв'язків між основними структурними підрозділами доцільно подати організаційну структуру ПрАТ «САВ ОРБІКО» у вигляді схеми. Вона відображає ієрархію підпорядкування, рівні управління та функціональні зв'язки між керівництвом, профільними відділами та виконавчими ланками персоналу (рис. 2.1).

Особливістю компанії є те, що єдина CRM-система у роботі не використовується. Це формує унікальне комунікаційне середовище, де основний обмін інформацією здійснюється через електронну пошту, месенджери (Viber, Telegram, WhatsApp), телефонні дзвінки, Excel- та Google-таблиці, паперові документи, щоденні та щотижневі наради, усні інструктажі та оперативні повідомлення.

Таким чином, система внутрішніх комунікацій компанії поєднує формальні та неформальні механізми обміну інформацією, що з одного боку забезпечує оперативність, а з іншого — створює ризики втрати чи спотворення даних (Рис 2.1).

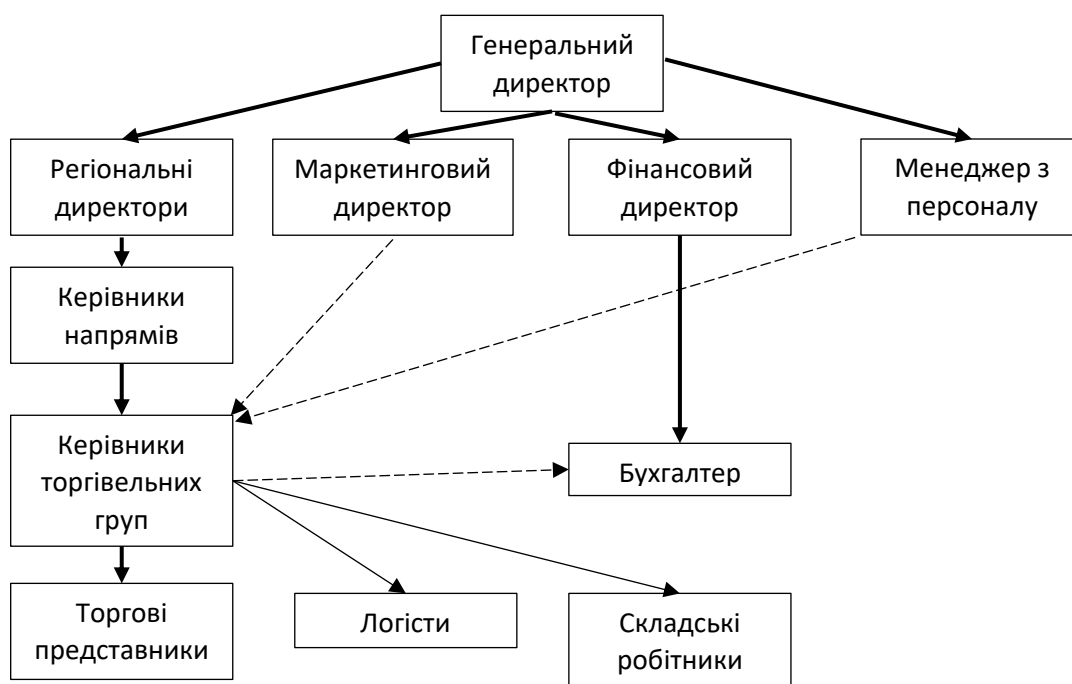


Рис. 2.1. Організаційна структура управління ПрАТ «СAB ОРБІКО».

Вертикальні комунікації в ПрАТ «СAB ОРБІКО» мають чітко сформовану ієрархічну структуру та здійснюються у двох основних напрямках. Передавання інформації зверху вниз відбувається по ланцюгу «директор – регіональний директор керівники – керівники напрямів – керівники торговельних груп – торгові представники – логісти – склад – водії» і включає доведення управлінських рішень, планових показників, змін у ціновій політиці, умовах проведення акцій і вимог до виконання завдань. Зворотний рух інформації знизу вгору забезпечує подання звітності, оперативних даних про виконання планів, інформації щодо проблем у роботі, а також пропозицій щодо вдосконалення процесів доставки, збуту та обслуговування клієнтів.

Основними інструментами вертикальної комунікації виступає електронна пошта керівництва, через яку здійснюється передача наказів, розпоряджень, оновлених прайс-листів, комерційних пропозицій, а також маркетингових матеріалів. Важливу роль відіграють усні наради, серед яких виділяються щоденні ранкові зустрічі відділу продажів, щотижневі оперативні зустрічі керівників підрозділів і щомісячні стратегічні наради за

участю керівництва компанії. Прийняті під час нарад рішення фіксуються у вигляді протоколів та надсилаються відповідальним особам електронною поштою.

Оперативне вирішення невідкладних виробничих питань, таких як затримка транспортних засобів, відсутність товару на складі, помилки в накладних або зміна маршрутів доставки, найчастіше здійснюється за допомогою телефонних дзвінків між керівниками та відповідальними працівниками. Така форма комунікації дозволяє значно прискорити реагування на проблемні ситуації, однак водночас ускладнює фіксацію управлінських рішень. Допоміжним інструментом вертикальної взаємодії виступають корпоративні месенджери, через які поширюються термінові повідомлення, інструкції для торгових представників, уточнення щодо викладок товарів, акцій та змін у роботі складу, а також внутрішні адміністративні розпорядження. Цей потік формується через щоденні електронні звіти торгових представників, Excel-файли із залишками, замовленнями та виконанням планів, фотозвіти з торгових точок у Viber/Telegram, дзвінки про проблеми доставки.

Однією з особливостей є те, що частина інформації надходить у різних форматах, що ускладнює її централізовану обробку.

У компанії «САВ ОРБІКО» горизонтальна комунікація є критично важливою, оскільки ефективність дистрибуції залежить від узгодженості між відділами

продажі ↔ логістика,	закупівлі ↔ логістика,
продажі ↔ маркетинг,	відділ кадрів ↔ регіональні
склад ↔ бухгалтерія,	менеджери.

До основних форм горизонтальних комунікацій у ПрАТ «САВ ОРБІКО» належать групові чати у месенджерах, які створюються окремо для працівників складу, логістики, торгових представників, регіональних менеджерів та керівників підрозділів. Через ці канали здійснюється щоденний обмін оперативною інформацією, уточнення замовлень,

погодження змін у маршрутах доставки та вирішення поточних робочих питань.

Значну роль у горизонтальній взаємодії відіграють також спільні Excel-та Google-таблиці, що використовуються для обліку залишків, планування постачань, контролю виконання завдань та узгодження показників між підрозділами. Додатково застосовуються телефонні комунікації між відділами, які є найбільш ефективними у ситуаціях, що потребують негайної реакції, зокрема при терміновому уточненні асортименту, коригуванні замовлення або зміні маршруту доставки. Важливою формою горизонтальних комунікацій виступають і внутрішні між відділові наради, які дозволяють синхронізувати роботу підрозділів та узгоджувати дії в межах спільних операційних процесів.

Разом із тим, відсутність єдиної CRM-системи та централізованої цифрової платформи зумовлює низку значущих проблем у функціонуванні горизонтальних комунікацій всередині організації. Зокрема, спостерігається дублювання однієї й тієї ж інформації в кількох чатах, що ускладнює контроль за її актуальністю та підвищує ризик непорозумінь між співробітниками. Додатково існує постійний ризик використання застарілих або некоректних версій Excel-таблиць, що негативно впливає на точність даних та ефективність планування. Відсутність централізованої системи ускладнює оперативний пошук необхідної інформації, що збільшує витрати часу на виконання рутинних завдань і знижує загальну продуктивність роботи.

Нерівномірність інформування співробітників призводить до збоїв у координації дій, затримок у прийнятті управлінських рішень, а також до зростання ролі людського фактора, що підвищує ймовірність помилок у процесі виконання операційних завдань. Через відсутність CRM неформальні канали фактично стали основою внутрішньої комунікації. До них належать месенджери (найбільш активний канал), телефонні дзвінки, особисті усні розмови під час роботи.

Переваги неформальних каналів висока швидкість передачі інформації, простота використання, миттєвий зворотний зв'язок.

Недоліки інформація не фіксується офіційно, відсутність централізованого архіву, ризик втрати важливих даних, спотворення інформації при усній передачі, великий потік дрібних повідомлень, серед яких губляться важливі. Розглянемо основні канали внутрішньої комунікації компанії у таблиці наведеній нижче (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Основні канали внутрішньої комунікації компанії «САВ ОРБІКО»

Канал	Використання	Переваги	Недоліки
Електронна пошта	Офіційні документи, прайси, плани	Формальність, фіксація інформації	Менша оперативність
Телефонні дзвінки	Термінові рішення, логістичні питання	Швидкість	Інформація не фіксується
Viber/Telegram	Щоденне управління, фото, інструкції	Оперативність	Перевантаженість чатів
Excel-файли	Плани, звіти, маршрути	Доступність, універсальність	Немає автоматичного оновлення
Google-таблиці	Спільна робота з даними	Однчасне редагування	Ризик відсутності інтернету
Паперові документи	Акти, накладні	Офіційність	Незручність у швидкій роботі
Наради	Узгодження рішень	Жива взаємодія	Витрати часу

За результатами проведеного аналізу встановлено, що система управлінських комунікацій у ПрАТ«САВ ОРБІКО» загалом є функціональною та забезпечує безперервність операційної діяльності, однак переважною мірою ґрунтується на ручному введенні даних і використанні неформалізованих каналів взаємодії. Незважаючи на достатньо високу швидкість передавання інформації, спостерігається зниження її точності та рівня фіксації управлінських рішень.

Відсутність єдиної CRM-системи зумовлює підвищені ризики інформаційних втрат, дублювання даних і нерівномірного інформування працівників. Важливу роль у забезпеченні комунікацій відіграє людський фактор, що суттєво збільшує ймовірність виникнення помилок та неузгодженостей у роботі підрозділів. У зв'язку з цим компанія об'єктивно потребує стандартизації процесів обміну інформацією, уніфікації форм

звітності та оптимізації каналів внутрішньої взаємодії задля підвищення ефективності управлінських комунікацій.

Ефективність дистриб'юторської компанії напряму залежить від якості комунікацій — як між окремими працівниками, так і між структурними підрозділами. Для компанії “САВ ОРБІКО”, яка працює з широким асортиментом FMCG-продукції, має розгалужену мережу клієнтів, значні складські потужності та широку торгову команду, комунікації є ключовим елементом організаційного механізму. У цьому підпункті здійснюється розширене дослідження міжособистісної та міжструктурної взаємодії працівників, окреслюються особливості формування інформаційних потоків, визначаються бар'єри та проблеми у внутрішніх комунікаціях.

Міжособистісна комунікація в компанії “САВ ОРБІКО” має переважно оперативний і прикладний характер. Вона забезпечує виконання щоденних операційних завдань, пов'язаних із замовленнями, доставкою товарів, рекламаціями, плануванням продажів, узгодженням промоактивностей та вирішенням проблем на маршрутах.

Особливо важливою є комунікація між торговими представниками та супервайзерами, адже саме вони виконують провідну роль в управлінні польовими процесами. Зазначена форма комунікації виконує низку важливих управлінських функцій, серед яких ключовими є постановка поточних завдань на день або тиждень, оперативне коригування маршрутів руху та планових показників, аналіз виконання обсягів продажів, збір інформації безпосередньо з торгових точок, реагування на конфліктні ситуації у взаємодії з клієнтами, а також оцінювання результатів діяльності окремих працівників і підрозділів у цілому. Завдяки цьому забезпечується постійний зворотний зв'язок між керівництвом і виконавцями та підтримується належний рівень керованості операційними процесами.

Суттєвою рисою є відсутність формалізованих інформаційних протоколів. Працівники, спираючись на власний досвід і навички, формують власні стилі комунікації. Це створює індивідуальні переваги, але водночас

ускладнює стандартизацію обміну інформацією в межах компанії, особливо під час адаптації нових працівників.

Важливою характеристикою є емоційність комунікацій в умовах високого навантаження. У дні пікових поставок (кінець місяця, періоди акцій виробників, святкові сезони), коли кількість замовлень зростає на 20–40 %, напруженість міжособистісних зв'язків може збільшуватись. З боку менеджменту вимагається вміння управляти конфліктами, підтримувати конструктивний стиль взаємодії та запобігати перевантаженню інформаційними повідомленнями.

Сучасні умови діяльності ПрАТ «САВ ОРБІКО» зумовлюють появу нових особливостей міжособистісної взаємодії у колективі. Зокрема, спостерігається формування стійких мікрогруп за напрямками товарів або територіальним принципом. У межах таких груп, наприклад серед торгових представників косметичного напрямку або працівників, закріплених за певним районом міста, виникають неформальні кола комунікацій. Вони сприяють прискоренню обміну інформацією та оперативності прийняття рішень, однак водночас можуть призводити до замкненості окремих підрозділів та фрагментації інформаційного простору компанії.

Характерною ознакою сучасних комунікацій є наявність паралельних потоків інформації, коли один і той самий працівник отримує ідентичні повідомлення з кількох джерел одночасно — із загального корпоративного чату, у чаті свого підрозділу та безпосередньо від керівника. Це створює ефект інформаційного дублювання, підвищує рівень перевантаження персоналу та знижує концентрацію уваги на дійсно пріоритетних завданнях.

Важливою проблемою є також комунікаційна залежність від окремих носіїв кваліфікаційних знань. У компанії функціонують працівники, які володіють унікальними компетенціями щодо роботи з ключовими клієнтами, специфіки замовлень або логістичних маршрутів. За відсутності належної системи документування інструкцій і процесів такі співробітники стають надмірно перевантаженими, а стабільність комунікаційної системи —

вразливою до ризиків, пов'язаних з їх тимчасовою відсутністю або звільненням.

Окремою особливістю є висока швидкість зміни робочої інформації. Дані щодо цін, залишків товарів, доступності продукції та умов постачання можуть змінюватися кілька разів протягом дня, що суттєво підвищує ризики виникнення непорозумінь між працівниками різних підрозділів, особливо за відсутності єдиної автоматизованої платформи обміну даними.

Взаємодія між структурними підрозділами ПрАТ «САВ ОРБІКО» безпосередньо визначає узгодженість логістичного та торгового процесів. Для дистриб'юторського бізнесу якісна міжструктурна комунікація має ключове значення, оскільки вона забезпечує уникнення системних помилок і втрат товару, оптимізацію маршрутів доставки, зменшення кількості рекламаций, підвищення точності формування замовлень та прискорення документообігу між підрозділами.

Комунікація між маркетингом, відділом продажів і логістикою. Коли виробник запускає промоакцію, інформація повинна оперативно передаватися всім підрозділам. На практиці через відсутність автоматизованої системи інколи виникає затримка маркетинг уже передав акцію на ринок, але логістика не адаптувала складські запаси. Взаємодія з відділом обліку та фінансовою службою. Важливою проблемою є узгодження дебіторської заборгованості. Торгові представники отримують повідомлення про прострочення, але не завжди оперативно транслюють їх клієнтам. Комунікація відділу закупівель і складу. Плани постачання та реальні залишки не завжди узгоджені в режимі реального часу. Це призводить до нерівномірного розподілу товарів. Перевантаження логістичного відділу через дублювання повідомлень. Коли один і той самий клієнт має зміни в замовленні, торгові представники часто надсилають інформацію кільком логістам одночасно.

Тому для забезпечення ефективного функціонування будь-якого акціонерного товариства особливе значення має чітке розуміння та правильна

організація комунікаційних потоків, які забезпечують своєчасний обмін інформацією та ефективну взаємодію всіх підрозділів. У компанії ПрАТ «САВ ОРБІКО» взаємодія між підрозділами здійснюється за встановленими офіційними та функціональними каналами, що дозволяє своєчасно передавати необхідну інформацію, координувати дії співробітників, приймати обґрунтовані управлінські рішення та підтримувати узгодженість діяльності на всіх рівнях організації. На наступному малюнку представлено схему потоків комунікацій у ПрАТ «САВ ОРБІКО», яка наочно ілюструє напрями передачі даних між відправниками та одержувачами інформації, включно з ключовими точками формування зворотного зв'язку, що забезпечують контроль за ефективністю комунікацій та своєчасне внесення необхідних корективів у процеси управління (рис. 2.2)

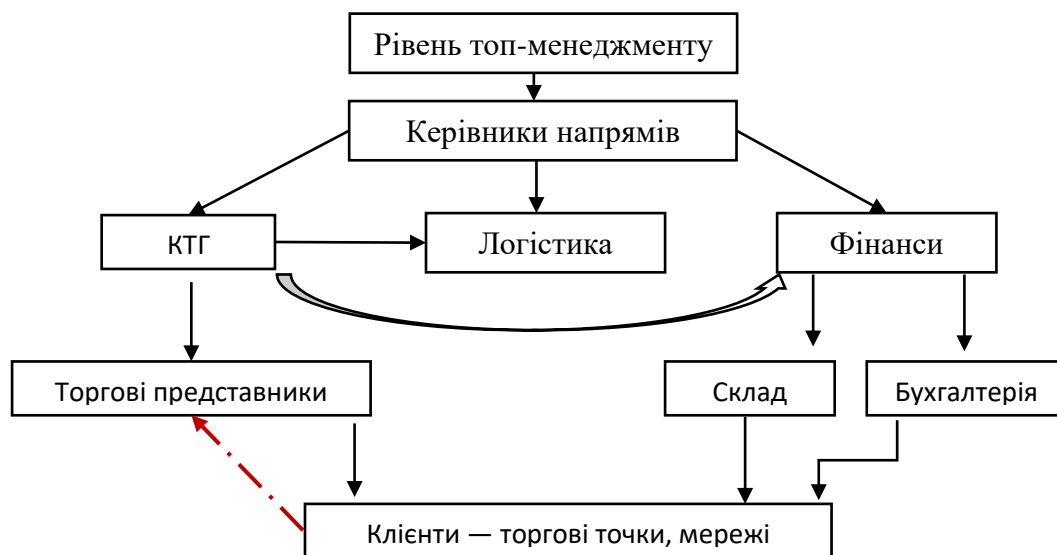


Рис. 2.2. Схема потоків комунікацій у компанії “САВ ОРБІКО”.

Схема міжособистісних і міжструктурних комунікацій у компанії “САВ ОРБІКО” відображає логіку обміну інформацією між ключовими учасниками управлінського та операційного процесу. Вона демонструє, які ланки підприємства є найбільш задіяними у комунікаційних процесах, як рухаються інформаційні потоки, на яких етапах виникають затримки чи дублювання даних, а також у яких точках формуються типові комунікаційні бар’єри (рис. 2.2).

Між структурна комунікація між торговим відділом і логістикою є одним із найкритичніших інформаційних каналів у діяльності підприємства, оскільки саме торгові представники здійснюють формування замовлень, тоді як логістичний підрозділ відповідає за їх обробку, комплектацію та своєчасну доставку клієнтам. Ефективність цього зв'язку безпосередньо впливає на якість обслуговування, рівень задоволеності споживачів і фінансові результати компанії. Водночас у процесі взаємодії виникає низка проблем, зокрема дублювання замовлень у різних месенджерах, відсутність чітко визначених статусів виконання замовлення та несинхронізованість даних між підрозділами, що призводить до помилок, затримок у постачанні та підвищеного навантаження на персонал.

Комунікація “Торгові представники — керівник торгівельної групи, де останній є посередником між керівництвом і польовою командою.

Основні питання є доведення планів продажу, відстеження виконання показників, збір інформації з ринку, координація промо-активностей, відсутність CRM ускладнює аналіз роботи.

Комунікація “Склад — Торговий відділ”. Інформація про залишки часто надається з затримкою. Це створює ризики продажу товару, якого немає, неправильне прогнозування, збільшення відсотку повернень.

Комунікація “Бухгалтерія — Торговий відділ”. Взаємодія стосується дебіторської заборгованості, обліку повернень, узгодження документів із ключовими клієнтами.

Комунікація “Виробники — Компанія”. САВ ОРБІКО працює з великими міжнародними брендами (Procter & Gamble, Colgate, Duracell тощо), тому важливо дотримуватися стандартів звітності. Взаємодія часто відбувається через e-mail, відеоконференції та Excel-звітність.

До основних питань, що вирішуються в межах даного каналу комунікації, належать доведення до персоналу планів продажу, систематичне відстеження виконання встановлених показників, збір та узагальнення інформації з ринку, а також координація промо-активностей. Водночас

відсутність CRM-системи суттєво ускладнює процес аналітичної обробки даних, знижує точність оцінювання результатів роботи та ускладнює

Швидкі месенджери, такі як Viber та Telegram, забезпечують оперативність обміну інформацією, проте є некерованими. Це унеможливорює створення єдиної бази даних, фіксацію історії взаємодій із клієнтами та повний доступ керівництва до інформації, що знижує ефективність управлінських рішень.

Фрагментарність комунікацій призводить до несвоєчасного надходження важливої інформації між відділами. Наприклад, логістика може не отримати зміни до замовлення вчасно, що спричиняє помилки та рекламачії, знижуючи якість обслуговування клієнтів.

Нерівномірна адаптація працівників до цифрових інструментів уповільнює обробку даних і підвищує ризик помилок. Це підкреслює необхідність навчання та підтримки персоналу у використанні сучасних технологій. Відсутність чітких правил обміну інформацією призводить до хаотичності комунікацій і втрат даних. Стандартизація протоколів забезпечує прозорість інформаційних потоків та підвищує ефективність управлінських рішень. Переглянемо ці данні у таблиці (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Аналіз міжособистісних і міжструктурних комунікацій

Вид комунікації	Задіяні працівники	Канали	Переваги	Основні проблеми
Міжособистісна усна	торгові представники, супервайзери	телефон, особисті зустрічі	швидкість	відсутність фіксації
Міжособистісна письмова	торговий відділ, логістика	Viber/Telegram	оперативність, доступність	плутанина, втрата повідомлень
Міжструктурна торговий відділ — склад	торгові, логістика, склад	месенджери + телефон	оперативна взаємодія	затримки, неточність залишків
Міжструктурна торговий відділ — бухгалтерія	економісти, супервайзери	e-mail	формалізація	повільність та обсяг листування
Комунікація з виробниками	менеджери брендів	e-mail, відеоконференції	офіційність, чіткість	велика кількість звітності

Міжособистісна й міжструктурна комунікація у компанії “САВ ОРБІКО” має змішаний, переважно оперативний характер і базується на швидких та неформальних каналах. Це дозволяє підтримувати динамічність бізнес-процесів, але створює ризики помилок і неузгодженості інформації.

Основні проблеми комунікаційної системи полягають у відсутності CRM-системи, нестандартних протоколах комунікації, дублюванні каналів та інформації, надмірній залежності від месенджерів, нерівномірному розподілі інформаційних потоків між відділами.

Подальше удосконалення комунікаційної взаємодії має бути спрямоване на цифровізацію процесів, централізацію даних, формалізацію каналів передачі інформації та підвищення управлінської культури всередині колективу.

2.3. Виявлення проблем та бар’єрів у комунікативних процесах ПрАТ “САВ ОРБІКО”

Ефективність управлінської діяльності значною мірою визначається станом комунікативних процесів в організації, рівнем узгодженості дій між підрозділами, своєчасністю передавання управлінської інформації та якістю зворотного зв’язку. З метою виявлення ключових проблем і бар’єрів у системі внутрішніх комунікацій ПрАТ «САВ ОРБІКО» та обґрунтування необхідності її удосконалення було проведено внутрішнє анкетування серед працівників торгового відділу, логістичної служби, складу та адміністративного персоналу. В опитуванні взяли участь 120 осіб, що забезпечує високий рівень репрезентативності отриманих результатів і дозволяє сформулювати об’єктивне уявлення про реальний стан комунікативних процесів на підприємстві.

Аналіз результатів опитування щодо рівня забезпеченості працівників інформацією засвідчив наявність суттєвих інформаційних дисбалансів. Лише 34% респондентів зазначили, що отримують необхідну інформацію в

повному обсязі, 46% — частково, тоді як 20% відчують її постійну нестачу. Таким чином, 66% персоналу працюють в умовах інформаційної неповноти, що істотно ускладнює виконання професійних обов'язків, підвищує рівень невизначеності та створює передумови для управлінських помилок.

Суттєвою проблемою виявилася також низька якість первинної передачі інформації. Зокрема, 28% опитаних змушені уточнювати отримані завдання щодня, 42% — кілька разів на тиждень, 22% — рідко, і лише 8% ніколи не стикаються з такою необхідністю. Це означає, що 70% працівників регулярно витрачають додатковий робочий час на уточнення інформації, що свідчить про низьку точність первинних управлінських повідомлень та неефективність комунікаційних каналів.

Наслідки комунікаційних помилок безпосередньо відображаються на результатах господарської діяльності підприємства. Так, 47% респондентів зазначили, що через неузгодженість інформації виникають помилки в замовленнях, 39% — повідомили про конфлікти з клієнтами, 31% — про зриви доставки, а 18% — про втрату клієнтів. Лише 14% працівників не стикалися з подібними негативними наслідками. Це підтверджує прямий причинно-наслідковий зв'язок між неефективними комунікаціями та фінансовими втратами підприємства.

Оцінка загального рівня розвитку внутрішніх комунікацій показала, що лише 9% працівників вважають його дуже високим, 28% — достатнім, тоді як 41% оцінили його як середній, а 22% — як низький. Отже, 63% персоналу характеризують систему комунікацій як таку, що не забезпечує належного рівня управлінської взаємодії, що свідчить про наявність стійких системних проблем.

Дослідження каналів комунікації виявило критичну залежність підприємства від неформальних цифрових інструментів. Зокрема, 91% працівників використовують месенджери, 76% — телефонний зв'язок, 68% — Excel та Google-таблиці, 54% — усні наради і лише 37% — електронну пошту. Така структура свідчить про відсутність єдиного централізованого

інформаційного середовища, що унеможливорює комплексний контроль інформаційних потоків, оперативну аналітику та належний рівень інформаційної безпеки.

Серйозним бар'єром ефективних комунікацій є інформаційне перевантаження персоналу. За результатами опитування, 36% працівників постійно відчують надмірний обсяг інформації, 44% — періодично, і лише 20% не стикаються з цією проблемою. Таким чином, 80% персоналу працюють в умовах інформаційного перевантаження, що негативно позначається на здатності до концентрації уваги, швидкості прийняття рішень та якості виконання завдань.

Проблема дублювання інформації також має масовий характер. Постійне дублювання повідомлень відзначили 71% опитаних, 21% — стикаються з ним інколи, і лише 8% не спостерігають цього явища. Це призводить до виникнення інформаційного шуму, ускладнює визначення пріоритетів завдань та сприяє втраті персональної відповідальності.

Недостатньо чітко визначеною залишається і зона відповідальності працівників. Лише 29% респондентів завжди розуміють, хто відповідає за виконання конкретного завдання, 43% — розуміють це лише частково, тоді як 28% взагалі не мають чіткого уявлення про відповідальних осіб. Отже, 71% працівників стикаються з проблемою «розмивання відповідальності», що істотно ускладнює контроль виконання управлінських рішень.

Аналіз рівня фіксації управлінських рішень показав, що лише 22% із них документуються належним чином, 39% — фіксуються частково, а 39% — не фіксуються взагалі. Це унеможливорює ефективний моніторинг виконання поставлених завдань, знижує рівень дисципліни та підвищує ризики управлінських збоїв.

Особливої актуальності набуває проблема доступу до інформації про статус замовлень. Лише 18% працівників мають повний доступ до таких даних, 34% — частковий, тоді як 48% не мають доступу до цієї інформації

взагалі. Це зумовлює суттєві затримки в прийнятті управлінських рішень та ускладнює взаємодію між функціональними підрозділами.

Оцінка міжвідділової взаємодії засвідчила наявність значного конфліктного потенціалу. Лише 12% працівників вважають її відмінною, 36% — задовільною, тоді як 52% характеризують її як проблемну. Найбільш проблемними є зв'язки між торговим відділом і логістикою (46%), торговим відділом і складом (28%), логістикою і складом (17%), а також між керівництвом і виконавцями (9%).

Затримки у виконанні операційних процесів через неузгодженість даних мають системний характер: 44% опитаних стикаються з ними часто, 39% — інколи, і лише 17% — ніколи. Таким чином, 83% працівників регулярно відчувають негативні наслідки інформаційних розривів.

Показовими є також результати оцінки необхідності впровадження CRM-системи. Жоден із респондентів фактично не використовує CRM у своїй роботі, водночас 82% вважають її впровадження необхідним, і лише 18% не бачать у цьому потреби. Це свідчить про сформовану внутрішню потребу колективу в цифровізації управлінських процесів.

Вагомим фактором ризику залишається і людський фактор. Так, 61% працівників зазначили, що помилки виникають через втому та неухважність, а 69% — вказали на надмірну залежність процесів від окремих працівників. Це значно знижує стійкість системи управління та підвищує операційні ризики підприємства.

Отримані результати свідчать, що чинна система комунікацій не відповідає сучасним вимогам ефективного управління, обмежує швидкість прийняття рішень і стримує подальший розвиток підприємства. Проведене дослідження обґрунтовано доводить об'єктивну необхідність впровадження CRM-системи, стандартизації управлінських комунікацій, цифрової інтеграції інформаційних потоків у межах єдиного управлінського середовища та створення централізованого інформаційного простору, який

забезпечував би узгодженість дій, прозорість процесів і підвищення ефективності всіх підрозділів компанії.

З метою систематизації результатів проведеного внутрішнього аналізу та наочного відображення основних недоліків у сфері управлінських комунікацій компанії «САВ ОРБІКО», у таблиці (табл. 2.5) узагальнено ключові проблеми, виявлені у процесі дослідження їх функціонування, а також визначено їх прояви у практичній діяльності підприємства та наслідки для ефективності управління.

Таблиця 2.5

Виявлені проблеми у комунікативних процесах компанії «САВ ОРБІКО»

№	Виявлена проблема	Прояв у діяльності компанії	Наслідки для управління
1	Відсутність єдиного інформаційного простору	Дані зберігаються у різних таблицях, месенджерах, блокнотах	Втрата інформації, помилки у звітності
2	Дублювання управлінських повідомлень	Завдання надходять із різних каналів одночасно	Інформаційне перевантаження працівників
3	Нерегулярний зворотний зв'язок	Відсутність системних нарад та звітів	Зниження дисципліни виконання
4	Відсутність оперативного контролю продажів	Дані оновлюються із запізненням	Несвоєчасне ухвалення рішень
5	Непрозорість взаємодії між підрозділами	Відсутність координації між складом та відділом продажів	Збої у поставках
6	Відсутність CRM-системи	Неможливість відстеження клієнтської бази	Втрата клієнтів
7	Невизначеність відповідальності	Завдання передаються без чітких виконавців	Зниження особистої відповідальності

Результати проведеного анкетування переконливо підтвердили наявність системних проблем і бар'єрів у сфері управлінських комунікацій ПрАТ «САВ ОРБІКО». До ключових із них належать фрагментарність інформаційних потоків, відсутність єдиного цифрового комунікаційного середовища, надмірна залежність від месенджерів та усних домовленостей, дублювання інформації, недостатня фіксація управлінських рішень, розмитість зон відповідальності, високий вплив людського фактору та низький рівень прозорості міжвідділової взаємодії.

Висновки до розділу 2

У другому розділі здійснено комплексний аналіз комунікативних процесів у дистриб'юторському ПрАТ “САВ ОРБІКО” з урахуванням її організаційної структури, специфіки діяльності та масштабів операцій. Визначено, що підприємство є потужним учасником ринку FMCG-дистрибуції, має розгалужену логістичну мережу, значну кількість співробітників та велику кількість клієнтських точок.

У процесі дослідження встановлено, що в компанії функціонує багаторівнева система вертикальних і горизонтальних комунікацій, яка забезпечує щоденну координацію між торговим відділом, логістикою, складом, адміністративними підрозділами та керівництвом. Основними каналами обміну інформацією є електронна пошта, наради, телефонні дзвінки та месенджери.

Разом із тим, аналіз засвідчив, що діюча система комунікацій значною мірою базується на ручному введенні даних, неформальних каналах взаємодії та особистій відповідальності окремих працівників. Відсутність єдиної CRM-системи призводить до дублювання інформації, використання застарілих даних, ускладнення контролю виконання завдань і зростання ролі людського фактора.

Виявлено низку проблем у міжструктурних комунікаціях, зокрема у взаємодії між торговим відділом і логістикою, що проявляється у неузгодженостях замовлень, затримках доставки, відсутності чітких статусів заявок та складнощях у контролі їх виконання. Також встановлено, що паралельні інформаційні потоки в чатах створюють інформаційне перевантаження та знижують точність передавання управлінських рішень.

Аналіз показників діяльності підприємства підтвердив, що компанія володіє значним економічним потенціалом, проте ефективність використання комунікаційних ресурсів залишається недостатньою через фрагментарність інформаційних потоків та відсутність цифрової інтеграції бізнес-процесів.

Отже, результати розділу довели необхідність системного удосконалення комунікативних процесів у ПрАТ “САВ ОРБІКО” шляхом впровадження сучасних цифрових управлінських інструментів.

РОЗДІЛ 3.

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ КОМУНІКАТИВНИХ ПРОЦЕСІВ У ПрАТ “САВ ОРБІКО”

3.1. Розробка заходів щодо покращення інформаційних потоків у системі управління

Комуникативна система компанії формується на основі її організаційної структури, у якій виділено кілька функціональних блоків, що взаємодіють між собою у межах єдиного операційного процесу. Основу структури складають чотири відділи продажів, розподілені за товарними напрямками Procter & Gamble, Міх (батареї, дитячі іграшки, фарби для волосся, ватні вироби, кухонні дрібниці), Food (чупачупси, снеки, паста тощо) та Textile (колготи, шкарпетки, взуття). Кожен напрям має свого керівника, а також регіональних менеджерів, що відповідають за роботу торгових представників на територіях.

Окрім відділів продажів, значну роль у внутрішній комунікації відіграють логістичний відділ, склад і комірники, бухгалтерія у кожній філії, маркетингологи, що підтримують відповідні напрями, а також регіональні директори, які координують взаємодію між підрозділами. Додатково до цього, функції по роботі із персоналом забезпечуються HR-відділом, а технічне обслуговування програмного забезпечення виконує зовнішній ІТ-підрядник — компанія «IPlend», яка працює на умовах аутсорсу.

Комунікаційна інфраструктура компанії побудована на використанні кількох інформаційних систем. Торгові представники працюють через мобільну платформу Effie, яка забезпечує збір замовлень, маршрутизацію, контроль візитів і передачу польових даних. Складська частина процесів функціонує в середовищі CODA, через яке проходять операції приймання, зберігання, переміщення та відвантаження товару. У той же час компанія не використовує CRM-систему, що ускладнює централізований облік клієнтів,

історії взаємодій, аналіз продажів та інтегроване планування. Через це значна частина комунікацій між відділами здійснюється у вигляді телефонних дзвінків, електронних листів, повідомлень у месенджерах, а також усних вказівок керівників.

Такий підхід породжує низку комунікаційних розривів. Інформація, що формується в одних підрозділах, зокрема у торгових представників або логістиці, не завжди оперативно або повністю доходить до маркетингу чи бухгалтерії. Нерідко виникає дублювання повідомлень, плутанина в оновленнях щодо залишків або акцій, а частина даних залишається в розрізних каналах, що ускладнює їх аналіз. Відсутність єдиної CRM також робить неможливим централізоване управління базою клієнтів та відстеження повного циклу взаємодії з ними, що впливає як на точність постановки задач, так і на ефективність контролю.

На цьому етапі стає очевидним, що комунікативна взаємодія в компанії спирається на окремо функціонуючі інформаційні елементи, які не інтегровані між собою в єдину систему. Це створює як організаційні, так і технічні бар'єри, які обмежують швидкість обміну інформацією, ускладнюють узгодження дій між різними учасниками процесу й знижують результативність прийняття управлінських рішень.

Розвиток сучасних дистриб'юторських компаній вимагає переходу від фрагментованого документообігу до цілісної цифрової комунікаційної інфраструктури. На основі аналізу існуючих процесів встановлено, що поточна система передавання інформації характеризується значними затримками, вибірковістю доступу до даних та дублюванням операцій. У цих умовах оптимізація інформаційних потоків стає критично важливою умовою підвищення ефективності управління. Найважливішим елементом оптимізації є автоматизація та взаємна інтеграція прикладних систем, які в компанії використовуються щоденно. Торгові представники працюють через платформу Effie, склад — через CODA, а маркетингові й управлінські дані передаються у форматі таблиць, чат-інструкцій або телефонних розмов.

Відсутність єдиного інформаційного середовища призводить до того, що обробка даних здійснюється з суттєвою затримкою, а керівники отримують фактичні показники вже після прийняття операційних рішень. Таким чином виникає потреба у переході до інтегрованої цифрової моделі, де дані з різних систем автоматично передаються одна в одну, формуючи єдине джерело управлінської інформації. З огляду на це, проєкт оптимізації передбачає впровадження CRM-системи як центральної платформи, що акумулює дані з Effie, CODA, маркетингових модулів та внутрішніх управлінських каналів. CRM у цьому контексті виступає не просто інструментом контролю роботи торгових представників, а ядром усієї інформаційної екосистеми компанії. Саме CRM повинна забезпечити синхронізацію польових даних, історії взаємодій із торговими точками, інформації про залишки, планових і фактичних показників продажів та результатів промоакцій. Така централізація відкриває можливість оперативного аналізу, швидкого доступу до актуальних показників та мінімізації людського фактору у передачі інформації.

Ключовим напрямом оптимізації інформаційних потоків є також інтеграція Effie з CODA. Саме ці дві системи генерують найбільшу кількість операційних даних — замовлення, залишки, маршрути, SKU-структура, планограми, інформація щодо промо. У нинішньому вигляді торгові представники не мають можливості оперативно бачити точні залишки товару на складі. Це спричиняє помилки у формуванні заявок, збільшення відсотка недовідвантаження та ускладнює роботу логістики. Автоматична синхронізація даних дозволить не лише усунути ці проблеми, але й забезпечить швидке формування замовлень, коректність залишків, ефективний маршрутний контроль та реальне планування показників.

Не менш важливим є налагодження системи маркетингових інформаційних потоків. Маркетинговий відділ у “САВ ОРБІКО” формує комунікації для різних напрямів, включно з умовами акцій, планограмами, інструкціями щодо мерчендайзингу, фотозвітами та стандартами викладки.

Наразі значна частина цих комунікацій передається через месенджери або усно, що істотно знижує достовірність виконання завдань торговими представниками. Перехід до моделі, де всі маркетингові інструкції зберігаються у CRM та автоматично передаються в Effie, забезпечить єдине інформаційне поле для всіх регіонів та напрямів.

Загалом оптимізація інформаційних потоків не обмежується лише програмними змінами та впровадженням нових IT-рішень. Вона передбачає комплексний підхід, що включає введення єдиних регламентів обміну інформацією, створення системи оперативного моніторингу, підвищення прозорості управління, встановлення чіткої відповідальності за комунікаційні ланцюги та забезпечення своєчасного контролю за якістю даних. У результаті компанія переходить від практики ручного збору та вибіркової інтерпретації даних до моделі системного управління, де управлінські рішення ґрунтуються на актуальній, структурованій, достовірній інформації та передбачають прогнозування ризиків, ефективну координацію підрозділів.

Аналізуючи проблеми комунікаційних процесів у компанії доцільно підсумувати отримані результати у вигляді узагальнюючої таблиці. Такий формат дозволяє структуровано відобразити ключові проблеми (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Проблеми інформаційних потоків та заходи їх усунення

Проблема	Запропонований захід	Очікуваний ефект
Відсутність єдиної CRM-системи, дані розпорошені між Excel, Effie та внутрішніми чатами	Упровадження CRM-системи з модулем обліку клієнтів, історії взаємодій, завдань та планування	Централізація інформації, зменшення втрати даних, пришвидшення прийняття управлінських рішень, можливість аналітики в реальному часі
Відсутність єдиного контролю виконання планів торгових представників	Налаштування дашбордів у CRM або BI-системі, доступ керівників до онлайн-моніторингу KPI	Прозорість роботи ТП, своєчасна реакція керівника, зростання продуктивності
Слабка інтеграція між Effie та CODA, дублювання операцій	Розробка повної інтеграції «Effie → CODA» синхронізація замовлень, залишків, повернень, маршрутів	Усунення дублювання, зменшення помилок, прискорення обробки замовлень, оптимізація логістики

Продовження таблиці 3.1

Проблема	Запропонований захід	Очікуваний ефект
Повільний документообіг між відділами (продажі – логістика – склад – бухгалтерія)	Впровадження CRM + автоматизація документообігу (акти, накладні, звіти) + централізовані маршрути погоджень	Зменшення часу на документообіг, усунення людського фактору, прозорість процесів
Низький рівень комунікації маркетингу з відділами продажів	Автоматичне інформування через CRM про акції, зміни цін, новинки, створення маркетингового календаря	Швидше впровадження акцій, менше помилок на точках, підвищення ефективності промо
Відсутність оперативної аналітики по всіх напрямках R&G, Mix, Food, Textile	Створення єдиного аналітичного центру у CRM або BI ABC/XYZ, динаміка продажів, ефективність ТП, залишки	Покращення планування, зменшення непродуманих закупівель, точні прогнози
Низька прозорість роботи складу (затримки, нестача зворотного зв'язку)	Інтеграція складу CODA зі CRM + введення KPI складу + автоматичні сповіщення про зміни статусів	Скорочення затримок, покращення точності відвантажень, ефективний контроль
Відсутність єдиної системи комунікації між регіональними директорами, керівниками та ТП	Створення внутрішнього корпоративного порталу/месенджера всередині CRM	Оперативне донесення рішень, зниження кількості непорозумінь, посилення координації
Обмежений IT-супровід через аутсорсинг (IPLand)	Стандартизація технічних вимог, формування SLA, створення внутрішнього відповідального за комунікацію з аутсорсером	Прискорення вирішення технічних проблем, підвищення стабільності систем
Відсутність систематичного контролю якості комунікацій	Запуск системи регулярних комунікаційних аудитів та опитувань персоналу	Виявлення проблем на ранніх стадіях, підвищення задоволеності працівників

3.2. Впровадження CRM-системи та цифрових інструментів для комунікації

Ефективність управління комунікаційними процесами у сучасних дистриб'юторських компаніях значною мірою залежить від рівня цифровізації та інтегрованості інформаційних потоків. У попередньому розділі було встановлено, що компанія «САВ ОРБІКО» має низку суттєвих проблем у сфері внутрішньої комунікації, зокрема неузгодженість інформації між торговими представниками та офісними працівниками, відсутність єдиної системи роботи з клієнтами, дублювання функцій, несвоєчасне оновлення інформації у різних підрозділах, обмежені можливості контролю

виконання планів у режимі реального часу. Вирішення цих проблем потребує системного, комплексного підходу, центральним елементом якого є впровадження CRM-системи та низки цифрових інструментів, здатних оптимізувати як зовнішню, так і внутрішню комунікацію.

CRM (Customer Relationship Management) — це інформаційна система для управління взаємовідносинами з клієнтами, яка забезпечує збирання даних, їх структурування, аналітику, автоматизацію операцій та підтримку контролю бізнес-процесів. У науковій літературі CRM розглядається не лише як програмний продукт, а як концепція управління підприємством, орієнтована на клієнта (customer-centered management).

Дослідження багатьох авторів (Ф. Котлер, Р. Пейн, С. Беляєв, А. Мескон) підтверджують, що CRM-системи забезпечують підвищення якості комунікацій завдяки єдиному інформаційному середовищу, зменшення втрат інформації та покращення контролю, автоматизацію рутинних процесів, що знижує ймовірність помилок, зростання продуктивності персоналу за рахунок оптимізації робочого часу, збільшення обсягів продажів через системне управління контактами, оперативність прийняття управлінських рішень на основі актуальних даних.

Введення CRM у ПРАТ «САВ ОРБІКО» трансформує не лише технічний ландшафт, а й внутрішню логіку управління комунікаціями. Наприклад удосконалення горизонтальних комунікацій де CRM забезпечує швидке передання інформації між керівниками напрямів, прозорість взаємодії логістики зі складом, покращення обміну даними між бухгалтерією та продажами, ефективну координацію між маркетингом і відділом продажів.

Також оптимізація вертикальних комунікацій в якому CRM формує чіткий ланцюг підзвітності, контроль виконання задач, своєчасну ескалацію проблем. Це особливо важливо в умовах, коли у кожному регіоні працює директор, а також окремі керівники напрямів.

Підвищення дисципліни даних та прозорості. У CRM всі дії зафіксовані. Це стимулює відповідальність, мінімізує можливість помилок, дозволяє відслідковувати ефективність кожного співробітника.

Для компанії «САВ ОРБІКО», у якій торгові представники працюють через Effie, а склад — через CODA, CRM стає відсутньою ланкою, яка об'єднає всі процеси в єдину логічну структуру та забезпечить безперервність інформаційних потоків.

З огляду на зазначені проблеми, компанія «САВ ОРБІКО» потребує цілісної моделі цифрової взаємодії, яка передбачає автоматизоване надходження замовлень із системи Effie до CODA, забезпечення зворотної синхронізації даних про залишки, ціни, промо-умови та маркетингові активності, централізоване управління клієнтською базою у CRM, моніторинг виконання планів у режимі реального часу та формування єдиного аналітичного середовища для керівників та директорів. Такий підхід дозволяє підвищити ефективність обробки інформації, скоротити час прийняття управлінських рішень і забезпечити прозорість і контроль ключових бізнес-процесів. Саме така архітектура забезпечує безперервність циклу «замовлення — обробка — логістика — контроль — аналіз», що відповідає міжнародним стандартам управління дистрибуцією.

Основною операційною перевагою буде інтероперабельність. Це здатність інформаційних систем взаємодіяти без ручного втручання та дублювання операцій. Її наявність у дистриб'юторській компанії забезпечує значне підвищення ефективності комунікаційних процесів.

Першою перевагою буде усунення часових розривів між продажами та складом. У теперішній моделі торговий представник оформлює замовлення в Effie, але актуальність залишків у системі не завжди відображає реальний стан складу. Інтеграція з CODA дає змогу автоматично передавати складські залишки в Effie у режимі майже реального часу, запобігати продажу товару, що відсутній, знизити кількість повернень та коригувань замовлень. За

оцінками логістичних консультантів, автоматична звірка залишків зменшує кількість помилок на 32–48% у перші 3 місяці впровадження.

До другої переваги віднесемо прозорість роботи торгових представників. CRM стає центральною аналітичною платформою, куди автоматично надходять маршрути ТП, кількість візитів та їх статуси, обсяги продажів, виконання індивідуальних та групових планів, інформація про промоактивності.

У результаті керівники напрямів отримують інструмент оперативного управління, а регіональні директори — інструмент стратегічного контролю.

Третя перевага синхронізація маркетингових активностей. Табото маркетологи компанії регулярно оновлюють інформацію про акції, бонусні програми, знижки від P&G та інших брендів. Без CRM поширення цієї інформації займає багато часу та проходить через декілька комунікаційних рівнів. Завдяки CRM маркетингові повідомлення автоматично з'являються у профілі клієнта, у мобільному додатку Effie, у картці товару під час оформлення замовлення.

Це зменшує ризики помилок та підвищує точність реалізації промокампаній, що у свою чергу підвищить статус компанії як вигідної для співпраці.

Інтеграція CRM–Effie–CODA формує єдину інформаційну базу, що дозволяє уникати суперечливих даних, забезпечити достовірність фінансових і логістичних звітів, прискорити ухвалення рішень, створити основу для прогнозування та бюджетування.

Логіку роботи запропонованого мною до інтеграції модуля схематично можна зобразити як кругообіг обміну даними (рис 3.1).

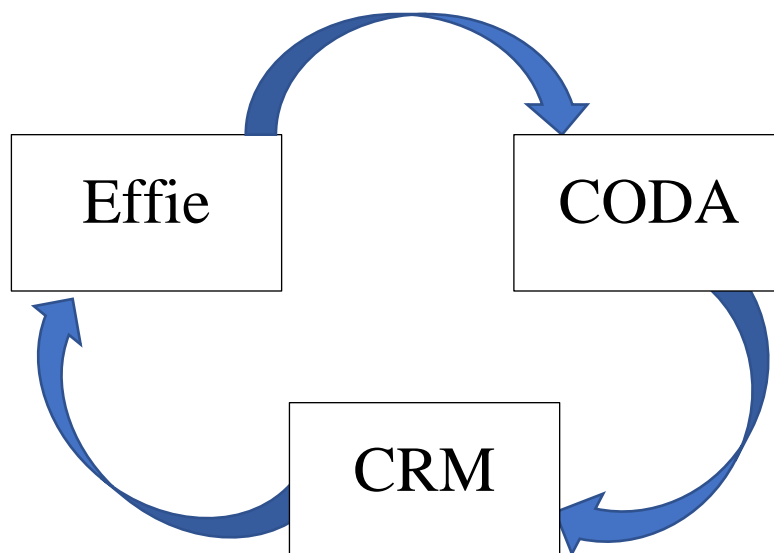


Рис. 3.1. Кругообіг обміну даними в інтеграційному модулі.

Представлена на рисунку схема моделює замкнений цикл обміну інформацією між трьома ключовими елементами цифрової інфраструктури компанії “САВ ОРБІКО” мобільною системою Effie, обліковою системою CODA та корпоративною CRM-системою. Логіка руху даних має послідовний та взаємопов’язаний характер, утворюючи єдиний інтегрований інформаційний контур управління продажами, клієнтами та операційними процесами.

По перше це потік даних від Effie до CODA. Модуль інтеграції збирає дані, сформовані торговими представниками у польових умовах, та передає їх в CODA для подальшої обробки. До цього потоку входять замовлення, сформовані під час візиту до торгової точки, повернення товарів, які фіксуються у мобільній системі, інформація про мерчандайзинг (фото-відчити, поличний виклад, залишки на точці), статуси візитів — виконано, пропущено, частково виконано тощо. Ці дані дозволяють CODA формувати коректні документи відвантажень, актуалізувати складські залишки та забезпечувати управлінську аналітику.

В другу чергу потік даних від CODA до CRM. Після обробки первинних документів в CODA результати підтягуються в CRM, де вони

використовуються для аналізу діяльності клієнтів, відділу продажів та фінансових показників. До цього потоку входять фінансові документи (рахунки, акти, накладні), інформація про оплати клієнтів (дата, сума, призначення платежу), стан дебіторської заборгованості (прострочена, поточна, критична), результати відвантажень, які дозволяють контролювати виконання замовлень та планів продажів. CRM формує на їх основі дашборди, KPI-панелі та системи дуже зручних та доречних нагадувань для менеджерів.

І в останню чергу потік даних від CRM до Effie. Де CRM генерує управлінські рішення, які мають бути доведені до торгових представників. Через інтеграційний модуль ці дані надходять у Effie у вигляді актуальних промоакцій, що повинні бути реалізовані в торгових точках, нових SKU, які додаються у прайс-листи, оновлених цін, включно зі спекумованими та знижками, змін у клієнтській базі (нові точки, зміна адреси, закриття магазину), задач ТП, які встановлюються супервайзером або маркетингом.

Таким чином, торговий представник має повністю актуальну операційну інформацію на кожний робочий день.

У сукупності ці потоки формують безперервний цикл оновлення даних, де Effie забезпечує оперативність і фактичну інформацію, CODA — фінансову, складську та документальну точність, CRM — управлінську аналітику, планування та контроль діяльності.

Такий підхід створює єдиний інформаційний простір компанії, мінімізує дублювання даних, знижує ризики помилок, прискорює прийняття рішень та значно підвищує ефективність комунікацій між підрозділами.

Попри значну кількість очікуваних переваг, впровадження CRM-системи у дистриб'юторській компанії супроводжується низкою потенційних ризиків. Їх своєчасна ідентифікація є критично важливою, оскільки недооцінювання окремих загроз може суттєво знизити ефективність проекту, підвищити витрати або призвести до провалу трансформації комунікаційних

процесів. Нижче у таблиці подано опис ключових ризиків із позиції організаційного, технічного та людського факторів (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Ризики впровадження системи CRM

Ризик	Суть ризику	Можливі наслідки
Недостатня підтримка керівництва	Топменеджмент не контролює процес або не вважає CRM пріоритетом	Опір персоналу, затягування строків, низький рівень використання
Опір зміню персоналу	Співробітники бояться нового або не хочуть змінювати звичні процеси	Невикористання CRM, заниження даних, саботаж
Низька якість даних	Старі дані некоректні, дублювати, відсутня актуальність	CRM не дає реальну картину, помилки у звітах та аналітиці
Неправильний вибір CRM	Система не підходить за функціоналом, масштабом або бюджетом	Витрати на доопрацювання, розчарування, повторний вибір
Неправильна інтеграція з іншими системами	CRM некоректно з'єднана з CODA, ERP, сайтом, телефонією	Збої в роботі, розрив даних, подвійне введення інформації
Перевищення бюджету	Зростання витрат на налаштування, ліцензії, міграцію даних	Призупинення проекту, фінансові втрати
Недостатнє навчання персоналу	Співробітники не знають, як правильно працювати з системою	CRM використовується на 20–30%, низька ефективність
Занадто складні бізнес-процеси	Автоматизація не відповідає реальній структурі компанії	Перевантаження користувачів, плутанина, повільна робота
Проблеми з безпекою даних	Недостатній захист, слабкі паролі, неправильні права доступу	Витік комерційної інформації, фінансові та репутаційні ризики
Залежність від постачальника	CRM повністю контролюється сторонньою компанією	Затримки техпідтримки, складність переходу на іншу систему

Незважаючи на наявні ризики впровадження CRM-системи, їх своєчасне виявлення та застосування відповідних заходів мінімізації дозволяє забезпечити успішну реалізацію проекту. Управління ризиками є ключовим етапом підготовки до впровадження, оскільки дає можливість сформулювати реалістичні очікування, оптимізувати ресурси та підвищити ефективність майбутнього використання системи.

Після аналізу потенційних загроз логічним є перехід до визначення очікуваних результатів, які підприємство планує отримати завдяки впровадженню CRM. Саме вони є кінцевими цілями проєкту, що відображають стратегічну цінність CRM для організації. Очікувані результати формуються з урахуванням поточних проблем комунікацій, специфіки діяльності підприємства та можливостей обраного програмного рішення. Розглянемо очікувані результати впровадження CRM-системи у табличному вигляді (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Очікуваний результат від впровадження CRM

Категорія результату	Пояснення	Оцінюваний ефект (конкретні показники)
Підвищення продуктивності торгових представників	Автоматизація формування маршрутів, звітності, фіксації візитів та замовлень	Зростання кількості активних візитів з 16–18 до 20–23 на день, економія 1,2–1,6 год на одного ТП щоденно, підвищення загальної продуктивності на 15%
Покращення якості клієнтських і товарних даних	Централізація клієнтської бази та товарних залишків	Скорочення помилок у базі з 12–15% до 3–4%, зменшення кількості дублікатів клієнтів з до 8% до менш ніж 1%
Зростання обсягів продажів	Сегментація клієнтів, автоматизовані сценарії продажів, контроль виконання планів	Збільшення річного товарообігу з \approx 3,2 млрд грн до 3,5–3,7 млрд грн, зростання середнього чеку з 2 450 грн до 2 650–2 780 грн
Прискорення прийняття управлінських рішень	Оперативна аналітика, автоматичні звіти по КРІ	Скорочення підготовки звітності з 48–72 год до 3–6 год, зменшення затримки управлінських рішень з 24 год до 6–8 год
Синхронізація роботи підрозділів	Єдиний простір для замовлень, логістики, складу та продажів	Зменшення кількості міжвідділових помилок з 14–17% до 6–8%, скорочення незакритих операційних задач на 35–40%
Зменшення непродуктивних витрат	Скорочення кількості помилкових замовлень, повернень, дублювання роботи	Зменшення частки повернень з 3,8% до 2,2–2,5%, зниження операційних витрат на 7–8%, що становить \approx 0,4–0,7 млн грн на рік

Отже, проведений аналіз показує, що для компанії «САВ ОРБІКО» впровадження CRM-системи є стратегічно необхідним етапом модернізації інформаційної інфраструктури та підвищення керованості бізнес-процесів.

Наявні інструменти — Effie у торгових представників та CODA на складі й у бухгалтерії — забезпечують лише фрагментарне покриття операцій, створюючи інформаційні розриви між польовою, складською та управлінською ланками. CRM виконує роль єдиного інтеграційного ядра, що з'єднує всі джерела даних у цілісну систему клієнтоорієнтованого управління.

Розроблена схема «CRM–Effie–CODA» демонструє, що після впровадження CRM компанія отримує повний цикл даних від первинних активностей ТП (візити, замовлення, мерчандайзинг) — до фінансової інформації (оплати, дебіторська заборгованість), а також до централізованого управління промоакціями, цінами та асортиментом. Такий замкнений круг обміну даними формує новий рівень прозорості бізнесу, забезпечує можливість контролювати виконання планових показників у реальному часі та виключає дублювання функцій між відділами.

Проведена оцінка ризиків показала, що основні загрози пов'язані з людським фактором, технічною сумісністю та можливими затримками у запуску системи. Водночас запропоновані заходи з управління ризиками (етапне впровадження, навчання персоналу, тестовий період, відповідальний адміністратор CRM, підтримка інтегратора) повністю нейтралізують більшість із них і роблять проєкт прогнозовано керованим.

Аналіз очікуваної економічної ефективності демонструє, що CRM не є витратним проєктом — він є інвестицією, яка генерує фінансову віддачу вже в перший рік використання. Прогнозні показники — зростання продуктивності ТП на 15–25%, підвищення точності даних у 2–3 рази, збільшення обороту на 8–15%, зниження операційних витрат на 8–12% — підтверджують доцільність і обґрунтованість впровадження системи.

Таким чином, CRM стає не просто інструментом автоматизації, а ключовим елементом цифрової трансформації організації. Вона забезпечує прозорість управління всіма рівнями системи, стабільність та передбачуваність виконання планів, узгодженість роботи всіх підрозділів,

зростання якості управлінських рішень, підвищення конкурентоспроможності компанії.

Отже, впровадження CRM-системи є базовою умовою переходу компанії «САВ ОРБІКО» до сучасної моделі управління, побудованої на реальних та правдивих даних, та формує фундамент для реалізації наступних управлінських рішень, щодо удосконалення та модернізації.

Ефективні комунікативні процеси в сучасних організаціях базуються не лише на цифрових технологіях та регламентованих інформаційних потоках, а й на цінностях, нормах і поведінкових моделях, які формують корпоративну культуру. Для компанії «САВ ОРБІКО», що здійснює діяльність у висококонкурентному середовищі дистрибуції FMCG-товарів, розвиток культури відкритості, взаємної довіри, командної співпраці та лідерського стилю управління є критично важливим для підвищення ефективності взаємодії між підрозділами та реалізації запропонованих у попередніх розділах інструментів цифрової модернізації.

Проведений аналіз показав, що значна частина комунікаційних бар'єрів у компанії має саме культурне походження: фрагментація підрозділів, різні підходи до відповідальності, недостатня прозорість планів, нечіткий зворотний зв'язок між керівниками та підлеглими, а також відсутність єдиного стандарту внутрішньої комунікації. Тому розвиток корпоративної культури є необхідною умовою успішного впровадження CRM, інтеграції Effie–CODA–CRM, а також побудови стійкої системи управління знаннями.

У цьому підпункті розглядаються науково обґрунтовані підходи до побудови культури відкритої комунікації та лідерства, оцінюється їхня роль у розвитку організації, а також пропонуються комплексні заходи для ПрАТ «САВ ОРБІКО».

У менеджменті комунікацій корпоративна культура визнається одним із визначальних факторів, що формують поведінку працівників та ефективність організаційних процесів. Культура впливає на здатність

організації адаптуватися до змін, впроваджувати інновації, а також забезпечує згуртованість і стратегічну спрямованість.

Науковці виділяють такі ключові характеристики корпоративної культури відкритої комунікації як - прозорість інформації — дані, необхідні для прийняття рішень, мають бути доступними для співробітників відповідно до їхніх ролей і повноважень. Двосторонній зворотний зв'язок — комунікація рухається не лише згори вниз, а й знизу вгору. Безпека висловлювань — працівники можуть висловлювати думки, ідеї та зауваження без страху негативних наслідків. Системність комунікацій — наявність стандартизованих каналів та форматів передачі інформації. Орієнтація на співпрацю, а не на конкуренцію всередині компанії.

Для торгово-логістичної компанії, де успіх залежить від координації між логістикою, продажами, бухгалтерією, HR та маркетингом, така культура є основою щоденної взаємодії.

Сучасні компанії переходять від директивного стилю до лідерства співпраці тому що лідерство стає інструментом формування відкритої комунікації. Для ПРАТ «САВ ОРБІКО» це означає керівники відділів продажів у чотирьох напрямках (P&G, Mix, Food, Textile) мають стати координаторами, а не лише контролерами, регіональні директори — помічником обміну інформацією між філіями, маркетологи — стратегічними партнерами для відділів продажів, логістика та склад — повноцінними учасниками процесу планування, а не суто виконавцями.

Стиль відкритого лідерства сприяє швидкому прийняттю рішень, мінімізації непорозумінь у міжфункціональних процесах, покращенню моралі та мотивації співробітників, зростанню відповідальності за результат.

Почнемо із поточного стану компанії, на основі зібраної інформації та попереднього аналізу комунікативних процесів можна виділити такі характерні особливості

Сильні сторони високий рівень дисципліни у структурованих процесах (логістика, бухгалтерія), лояльність співробітників до компанії, наявність розвиненої системи польових комунікацій (Effie).

Слабкі сторони відсутність єдиного центру інформації (до CRM), дублювання функцій між керівниками різних рівнів, недостатність регулярного зворотного зв'язку, різні стандарти ведення звітності між регіонами, страх помилки, що обмежує ініціативність.

Із цього можна виділити основні культурні бар'єри інформаційна закритість окремих відділів, формальний характер частини нарад, відсутність єдиного регламенту внутрішніх комунікацій, низький рівень «комунікативної сміливості» співробітників.

Ці фактори ускладнюють впровадження CRM та цифрових інструментів — не через технічні аспекти, а через поведінкові та комунікаційні моделі.

Пропонується провести комплекс заходів із формування корпоративної культури відкритої комунікації, що сприятиме підвищенню ефективності внутрішніх процесів та згуртованості персоналу. Одним із ключових кроків є створення єдиних регламентів внутрішніх комунікацій, що дозволить подолати проблему різних стандартів обміну інформацією у відділах. Впровадження корпоративного стандарту передбачає визначення формату проведення нарад, звітності, ескалації проблем та використання каналів комунікації, таких як CRM, електронна пошта, чати та Effie. Очікуваним результатом є підвищення узгодженості роботи підрозділів та скорочення кількості непорозумінь на 40–50%.

Для підвищення горизонтальної взаємодії між відділами рекомендується запровадити регулярні короткі крос-функціональні наради керівників підрозділів. Це дозволить скоротити час вирішення міжфункціональних питань приблизно вдвічі та забезпечити ефективне узгодження рішень у спеціально відведений час.

Ще одним важливим заходом є створення механізму психологічної безпеки, що усуває страх критики та стимулює обговорення проблем. Впровадження анонімних форм зворотного зв'язку, правил конструктивної критики та підтримки ініціатив без санкцій за невдачу сприятиме зростанню внутрішньої ініціативності та розвитку інноваційних ідей.

Не менш важливим є навчання керівників навичкам комунікаційного лідерства, оскільки рівень управлінських компетенцій у філіях може суттєво різнитися. Проведення тренінгів з ефективною комунікації, лідерства та управління змінами забезпечить більш рівномірний стиль управління та сприятиме підвищенню ефективності взаємодії між підрозділами.

Досягненню системності у внутрішніх комунікаціях сприятиме створення корпоративного порталу в CRM, який слугуватиме єдиним простором для розміщення новин, політик, завдань, документів та графіків. Це дозволить скоротити час на пошук необхідної інформації на 60–70% та підвищить прозорість і контроль за процесами.

Комплексне впровадження зазначених заходів забезпечить ефективну інтеграцію CRM-системи та дозволить швидше відчутти позитивний вплив на оперативність прийняття рішень, узгодженість роботи підрозділів та загальний рівень корпоративної культури, а також сприятиме зміцненню згуртованості персоналу. Оновлена система комунікацій має включати CRM як основний цифровий центр, регулярні наради та зустрічі, корпоративну пошту, чати за напрямками, внутрішню базу знань, систему оцінювання якості комунікацій. Узагальнена інформація щодо виявлених проблем та відповідних рішень наведена у (табл. 3.4).

Аналіз проблем та запропонованих заходів у компанії показує, що ефективність управлінської комунікації залежить від одночасного вирішення кількох ключових аспектів координації між підрозділами, забезпечення зворотного зв'язку, прозорості інформаційних потоків, формування психологічно безпечного середовища та уніфікації стилю управління.

Таблиця 3.4

Заходи щодо розвитку корпоративної культури

Проблема	Заходи	Очікуваний результат
Роз'єднаність підрозділів	Крос-функціональні наради	Узгодженість рішень
Нестача зворотного зв'язку	Впровадження регулярних зустрічей	Підвищення мотивації
Інформаційна непрозорість	CRM як центральний портал	Доступність інформації
Страх ініціативи	Механізми психологічної безпеки	Зростання пропозицій та інновацій
Нерівномірний стиль управління	Навчання керівників	Єдина культура лідерства

Джерело: складено автором на основі [22, с. 112–118; 24, с. 25–33; 28, с. 22–30; 42, с. 15–24; 44, с. 48–56].

Впровадження крос-функціональних нарад, регулярних one-to-one зустрічей, централізованих інформаційних систем (CRM), механізмів психологічної безпеки та навчання керівників дозволяє досягти узгодженості рішень, підвищення мотивації працівників, доступності інформації, зростання ініціативності та єдиного стилю лідерства. Таким чином, комплексне поєднання організаційних, технічних і психологічних заходів забезпечує підвищення результативності комунікативних процесів у компанії та сприяє досягненню стратегічних цілей.

3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів з удосконалення комунікацій

Оцінювання ефективності впроваджених заходів щодо вдосконалення комунікативних процесів у компанії «САВ ОРБІКО» є ключовим етапом управління змінами. Саме на цьому етапі визначається, наскільки реалізовані рішення — впровадження CRM, інтеграція Effie та CODA, оптимізація інформаційних потоків, розвиток корпоративної культури відкритої комунікації — забезпечили досягнення поставлених цілей та призвели до очікуваних організаційних, економічних і соціальних результатів.

Згідно з підходами сучасного менеджменту, ефективність комунікаційних змін доцільно оцінювати за допомогою комплексної системи показників, що поєднує кількісні та якісні параметри. Комунікації є багатокomпонентним явищем, тому їх оцінювання лише через фінансові результати не дозволяє повною мірою охопити їхній вплив на функціонування організації. У цьому контексті доцільним є використання багаторівневої моделі оцінювання, що включає такі групи індикаторів таких як операційні показники (швидкість обробки даних, актуальність інформації, кількість помилок), організаційні показники (узгодженість дій структурних підрозділів, прозорість процесів, якість управлінських рішень), поведінкові показники (залученість працівників, рівень лояльності, відкритість комунікацій), фінансові показники (економія витрат, зміна обороту, скорочення втрат через помилки).

Оцінювання ефективності впроваджених заходів необхідно будувати на порівнянні стану «до» та «після» змін, використовуючи методи динамічного аналізу, KPI-моделі, опитування персоналу та аналіз даних CRM-системи. Нижче подано комплексну систему оцінювання ефективності для компанії «САВ ОРБІКО».

Таблиця 3.5

Комплексна система оцінювання ефективності для компанії «САВ ОРБІКО»

Категорія оцінювання	Показник	Цільовий результат
Інформаційні процеси	Час обробки замовлень	Скорочення на 30–40%
	Кількість помилок при введенні даних	Зниження у 2–3 рази
	Швидкість оновлення цін і промоакцій у полі	Оновлення протягом 30 хвилин
Взаємодія між підрозділами	Повнота звітності ТП	Понад 95% виконання
	Узгодженість роботи відділів продажів, логістики та бухгалтерії	Зменшення конфліктів на 40–60%
	Швидкість прийняття управлінських рішень	Скорочення з 2–3 днів до 4–6 годин
	Якість планування продажів – точність прогнозів	Підвищення точності на 10–20%

Прооуження таблиці 3.5

Категорія оцінювання	Показник	Цільовий результат
	Рівень внутрішньої прозорості	Повний перехід на єдине джерело даних
Корпоративна культура	Рівень залученості працівників	Зростання на 15–20%
	Готовність персоналу до змін	Зростання на 10–18%
	Рівень довіри між підрозділами	Зменшення конфліктів на 30–40%
	Якість комунікацій “керівник–підлеглий”	Покращення на 20–30% за шкалою оцінювання
Економічний ефект	Зростання обсягів продажів	Приріст +8–14% на рік
	Скорочення операційних витрат	Економія 9–13% витрат
	Оптимізація дебіторської заборгованості	Скорочення простроченої заборгованості на 15–25%
	Зниження втрат від несвоєчасного оновлення асортименту та знижок	Зменшення втрат на 5–7%

Для комплексної оцінки результативності процесу впровадження CRM-системи та визначення її впливу на ефективність управлінських комунікацій доцільно використати систему кількісних і якісних критеріїв. Вони дають змогу простежити зміни у швидкості обміну інформацією, якості даних, рівні міжвідділової взаємодії, продуктивності персоналу та загальній операційній ефективності підприємства. Основні критерії, відповідні показники, методи їх вимірювання та очікувані результати наведено в таблиці (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Очікуваний вплив на систему комунікації компанії

Критерій ефективності	Показник / Метрика	Метод вимірювання	Очікуваний результат
Швидкість комунікацій	Час проходження інформації між підрозділами	Логи CRM та Effie, аналіз часу передачі документів у CODA	Скорочення часу на 25–40%
Якість комунікацій	Частка некоректних або неповних даних	Аудит бази CRM і CODA	Зменшення помилок на 50–70%
Прозорість роботи ТП	Відсоток виконаних візитів згідно маршруту Effie	Дані Effie → CRM	Зростання на 15–25%
Інтеграція інформаційних потоків	Ступінь синхронізації CRM–Effie–CODA (KPI інтеграції)	Звіт інтеграційного модуля кількість синхронізацій без помилок	98–100% коректних синхронізацій

Продовження таблиці 3.6

Критерій ефективності	Показник / Метрика	Метод вимірювання	Очікуваний результат
Рівень міжвідділової взаємодії	Кількість конфліктних ситуацій через інформаційні розриви	Журнал інцидентів HR	Скорочення на 40–60%
Продуктивність менеджерів	Час на підготовку звітів та аналітики	Замір часу до та після впровадження CRM	Скорочення у 2–3 рази
Продажі як результат комунікацій	Приріст обороту	Дані CRM і CODA	+5–15% обороту на рік
Операційна ефективність	Кількість дублюючих задач	Аудит бізнес-процесів	Зменшення на 30–50%
Своєчасність управлінських рішень	Час реакції керівника на проблемну ситуацію	Аналітичні звіти CRM	Скорочення в середньому до 1 доби
Задоволеність персоналу комунікаціями	Індекс внутрішньої комунікації (ІВК)	HR-опитування	Підвищення на 20–30%

Джерело: складено автором на основі власних суджень та [31, с. 55–63; 32, с. 42–50; 33, с. 28–36; 34, с. 15–24; 28, с. 22–30].

Наведена система критеріїв та показників ефективності демонструє комплексний підхід до оцінювання результативності управлінських комунікацій після впровадження CRM-системи. Очікується суттєве прискорення обміну інформацією між підрозділами завдяки автоматизації та інтеграції інформаційних потоків, що забезпечить скорочення часу передачі даних на 25–40%. Водночас значно підвищиться якість комунікацій за рахунок зменшення частки помилкових і неповних даних на 50–70%, що позитивно вплине на достовірність управлінських рішень.

Запровадження CRM забезпечить зростання прозорості роботи торгових представників шляхом підвищення рівня виконання запланованих візитів на 15–25% та майже повну синхронізацію інформаційних систем CRM–Effie–CODA (98–100%). Це сприятиме скороченню міжвідділових конфліктів, зумовлених інформаційними розривами, на 40–60%, а також підвищенню операційної ефективності за рахунок зменшення дублювання задач на 30–50%.

Суттєвим результатом стане зростання продуктивності управлінського персоналу через скорочення часу на підготовку звітів та аналітики у 2–3 рази, а також підвищення оперативності управлінських рішень до рівня середньої реакції в межах однієї доби. У сукупності це створює передумови для стабільного приросту обсягів продажів на 5–15% на рік та формування позитивної динаміки задоволеності персоналу якістю внутрішніх комунікацій, що може зрости на 20–30%. Таким чином, впровадження CRM розглядається як ключовий інструмент підвищення ефективності управління, узгодженості дій підрозділів і конкурентоспроможності підприємства загалом.

Для оцінки також фінансової ефективності управлінських заходів та прогнозування фінансових результатів діяльності підприємства у 2026 році проведено аналіз ключових показників станом на 2024 рік та визначено очікувані зміни під впливом запропонованих управлінських рішень. Таблиця (табл. 3.7) відображає фактичні значення показників за 2024 рік, прогнозні відсоткові зміни та розраховані прогнозні значення на наступний період. Окрім фінансових результатів, наведено очікуваний управлінський ефект кожного заходу, що дозволяє оцінити потенційний вплив на зростання продажів, оптимізацію витрат та підвищення продуктивності праці персоналу. Такий підхід забезпечує комплексну оцінку результативності управлінських рішень та сприяє прийняттю обґрунтованих стратегічних рішень.

Таблиця 3.7

Прогнозні фінансові зміни управлінських заходів

Показник	Фактичне значення 2024 р., тис. грн	Очікувана зміна, %	Прогнозне значення, тис. грн	Очікуваний управлінський ефект
Чистий дохід від реалізації	61 900	+7%	66 233	Зростання продажів за рахунок кращої координації відділів
Собівартість реалізованої продукції	46 300	-5%	43 985	Скорочення втрат через помилки та неузгодженість

Продовження таблиці 3.7

Показник	Фактичне значення 2024 р., тис. грн	Очікувана зміна, %	Прогнозне значення, тис. грн	Очікуваний управлінський ефект
Валовий прибуток	15 600	+10%	17 160	Покращення фінансового результату діяльності
Адміністративні витрати	4 000	-5%	3 800	Зменшення ручної роботи та дублювання функцій
Витрати на збут	5 300	-3%	5 141	Оптимізація процесів збуту та логістики
Фінансовий результат від операційної діяльності	6 300	+10%	6 930	Підвищення ефективності управлінських рішень
Чистий прибуток	5 100	+10%	5 610	Помірне зростання прибутковості
Середньооблікова чисельність персоналу	72	+3%	74	Стабільне кадрове зростання
Продуктивність праці, тис. грн/особу	860	+7%	920	Підвищення ефективності використання робочого часу

Аналіз прогнозних показників діяльності підприємства свідчить про позитивну динаміку в усіх ключових сферах під впливом запроваджених управлінських заходів. Зокрема, очікуване зростання чистого доходу від реалізації на 7% відображає ефективність координації між відділами та вдосконалення процесів продажу, що створює сприятливі умови для збільшення обсягів реалізації продукції. Одночасне зменшення собівартості реалізованої продукції на 5% обумовлене скороченням втрат, усуненням дублювання функцій і підвищенням точності виробничих та логістичних процесів, що позитивно впливає на валовий прибуток, який прогнозується на рівні +10% порівняно з 2024 роком.

Скорочення адміністративних витрат на 5% та витрат на збут на 3% демонструє ефективність оптимізації внутрішніх процесів управління і логістики. Це, у свою чергу, дозволяє підвищити фінансовий результат від операційної діяльності на 10% і зміцнити загальну фінансову стабільність підприємства. Зростання чистого прибутку на 10% свідчить про помірне, але

стійке збільшення рентабельності, що є результатом комплексного підходу до оптимізації всіх етапів діяльності – від планування та виробництва до збуту та адміністративного управління.

Крім фінансових показників, позитивна динаміка спостерігається і в сфері людських ресурсів. Зростання середньооблікової чисельності персоналу на 3 % відображає стабільну кадрову політику підприємства, яка передбачає оптимізацію навантаження та підтримку професійного розвитку співробітників. Підвищення продуктивності праці на 7 % свідчить про ефективне використання робочого часу та ресурсів, що забезпечує більш високий рівень результативності управлінських рішень та сприяє зростанню конкурентоспроможності підприємства.

Таким чином, прогнозні дані підтверджують, що запропоновані управлінські заходи мають комплексний позитивний ефект вони сприяють підвищенню доходів, оптимізації витрат, поліпшенню фінансових результатів, а також розвитку персоналу та підвищенню продуктивності праці. Такий підхід дозволяє не лише забезпечити стабільність діяльності підприємства у короткостроковій перспективі, а й створює передумови для стійкого зростання та підвищення ефективності управлінської діяльності в довгостроковій перспективі.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі обґрунтовано доцільність та необхідність удосконалення управлінських комунікацій у ПрАТ “САВ ОРБІКО” шляхом впровадження CRM-системи як інтегрованої цифрової платформи управління інформаційними потоками.

Доведено, що впровадження CRM дозволяє суттєво підвищити швидкість, точність та прозорість обміну інформацією між підрозділами, мінімізувати дублювання даних, автоматизувати процеси формування

замовлень, звітності, контролю маршрутів торгових представників та взаємодії з клієнтами.

Запропонована система показників ефективності комунікацій дозволяє комплексно оцінювати результати цифровізації управління за такими критеріями, як швидкість передавання інформації, якість даних, рівень міжвідділової взаємодії, прозорість діяльності торгових представників, продуктивність управлінського персоналу та фінансові результати.

Обґрунтовано очікуваний позитивний вплив CRM на зростання обороту, скорочення операційних витрат, зменшення кількості помилок у замовленнях, підвищення дисципліни виконання завдань та зміцнення клієнтської лояльності.

Визначено, що реалізація запропонованих заходів сприятиме формуванню єдиного інформаційного простору підприємства, підвищенню якості управлінських рішень, зменшенню впливу людського фактора та переходу компанії “САВ ОРБІКО” на якісно новий рівень цифрового управління.

Таким чином, удосконалення комунікативних процесів на основі CRM є стратегічно важливим напрямом розвитку компанії, що забезпечує її довгострокову конкурентоспроможність, стійкість бізнес-процесів та зростання економічних результатів.

ВИСНОВКИ

У магістерській роботі здійснено комплексне дослідження комунікативних процесів компанії «САВ ОРБІКО» та розроблено практичні рекомендації щодо їх удосконалення в умовах цифрової трансформації бізнесу. На основі проведеного аналізу теоретичних засад, емпіричних даних, діагностики організаційних комунікацій та оцінки внутрішніх інформаційних потоків було обґрунтовано необхідність системних змін у підходах до управління комунікаціями, що визначило актуальність і практичну значимість дослідження.

У першому розділі розкрито сутність управлінських комунікацій, їхню роль у підвищенні конкурентоспроможності підприємства та значення для ефективності прийняття управлінських рішень. Представлено форми і види комунікацій, охарактеризовано механізми взаємодії між структурними підрозділами та особливості комунікативної поведінки менеджерів. Узагальнено наукові підходи до класифікації бар'єрів комунікації та визначено критерії оцінювання її ефективності. Теоретичні положення дали змогу сформулювати методологічну основу для подальшого аналізу реального стану комунікацій у компанії.

У другому розділі здійснено всебічний аналіз комунікативних процесів у дистриб'юторській компанії «САВ ОРБІКО», описано організаційну структуру, специфіку діяльності відділів, особливості регіонального управління та функціональну взаємодію між підрозділами. Досліджено внутрішні комунікації, виявлено проблеми фрагментарність даних, несинхронність інформаційних потоків, ручне дублювання інформації, відсутність єдиного простору для контролю процесів, нерівномірний рівень цифрової зрілості підрозділів, слабкий зворотний зв'язок між відділами продажів, логістики, бухгалтерії та маркетингу. Значні дисфункції виявлено у процесах обміну даними між Effie, CODA та підрозділами компанії, що

призводило до затримок у прийнятті рішень, конфліктів відповідальності та додаткових витрат.

За результатами діагностики визначено основні бар'єри комунікації інформаційні (неточність, відсутність актуальності, різні формати даних), організаційні (розриви у вертикальній та горизонтальній координації), технічні (відсутність інтегрованої CRM), поведінкові (низька залученість співробітників, комунікативна перевантаженість, недостатність зворотного зв'язку). У межах розділу запропоновано схему потоків комунікацій «до» та «після» модернізації, що чітко продемонструвала масштаби інформаційних втрат та потенціал оптимізації.

У третьому розділі науково обґрунтовано необхідність впровадження CRM-системи, інтеграції з Effie та CODA, розвитку корпоративної культури відкритої комунікації та підвищення цифрової компетентності персоналу. Запропоновано модель єдиної інформаційної системи CRM–Effie–CODA, яка забезпечує автоматичну синхронізацію замовлень, планів, фінансових показників, клієнтської бази, маршрутизації та аналітики. Доведено, що впровадження CRM суттєво знижує інформаційні втрати, забезпечує прозорість процесів, скорочує час на адміністративні операції, дає можливість керівникам у реальному часі контролювати результати продажів та активність торгових представників.

У роботі також обґрунтовано принципи формування корпоративної культури відкритої комунікації, що включають розвиток лідерства, підтримку ініціативності, мотиваційні механізми, стандарти внутрішньої взаємодії, регулярний зворотний зв'язок та навчання персоналу. Доведено, що цифрова трансформація є неможливою без паралельного формування відповідної корпоративної культури, орієнтованої на прозорість, взаємоповагу та співпрацю.

Запропонована система критеріїв оцінки ефективності змін — операційних, економічних, поведінкових і стратегічних — дозволяє здійснювати цілісний моніторинг результатів упроваджених заходів.

Побудовані розрахунки і таблиці демонструють очікувані економічні вигоди від цифровізації комунікацій, зокрема підвищення продуктивності ТП на 10–25%, зростання обороту на 5–15%, зниження операційних витрат на 8–12%, прискорення управлінських процесів майже на третину.

Загалом робота доводить, що удосконалення комунікативних процесів шляхом цифровізації, впровадження CRM і розвитку корпоративної культури є ключовими чинниками підвищення ефективності управління та забезпечення сталого розвитку компанії «САВ ОРБІКО». Отримані результати мають практичну значущість і можуть бути безпосередньо використані у діяльності підприємства, а представлені моделі й методики — адаптовані для інших дистриб'юторських структур FMCG-сектору.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Конституція України : Закон України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 14.11.2025).
2. Господарський кодекс України : Закон України від 16.01.2003 № 436-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text> (дата звернення: 14.11.2025).
3. Цивільний кодекс України : Закон України від 16.01.2003 № 435-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text> (дата звернення: 14.11.2025).
4. Закон України «Про акціонерні товариства» від 17.09.2008 № 514-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/514-17#Text> (дата звернення: 14.11.2025).
5. Закон України «Про інформацію» від 02.10.1992 № 2657-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2657-12#Text> (дата звернення: 14.11.2025).
6. Закон України «Про електронні документи та електронний документообіг» від 22.05.2003 № 851-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/851-15#Text> (дата звернення: 14.11.2025).
7. Закон України «Про захист персональних даних» від 01.06.2010 № 2297-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2297-17#Text> (дата звернення: 14.11.2025).
8. Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» від 16.07.1999 № 996-XIV URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text> (дата звернення: 14.11.2025).
9. Податковий кодекс України : Закон України від 02.12.2010 № 2755-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text> (дата звернення: 14.11.2025).
10. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності». URL:

<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0336-13#Text> (дата звернення: 14.11.2025).

11. Ансофф І. Стратегічне управління. URL: https://books.google.com/books?id=ansoff_strategy (дата звернення: 14.11.2025).

12. Баскаков А. Управління організаціями. URL: https://libfree.com/management_baskakov (дата звернення: 14.11.2025).

13. Виханський О. С. Менеджмент. URL: https://libfree.com/management_vihansky (дата звернення: 14.11.2025).

14. Друкер П. Практика менеджменту. URL: https://books.google.com/books?id=drucker_management (дата звернення: 14.11.2025).

15. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Основи менеджменту. URL: <http://ir.lib.vntu.edu.ua> (дата звернення: 14.11.2025).

16. Морунов В. Д. Управління комунікаціями. URL: <http://cul.com.ua/catalog> (дата звернення: 14.11.2025).

17. Орбан-Лембрик Л. Е. Психологія управління. URL: https://libfree.com/psychology_management (дата звернення: 14.11.2025).

18. Скібіцька Л. І. Менеджмент. URL: https://libfree.com/management_skibitska (дата звернення: 14.11.2025).

19. Федулова Л. І. Інноваційний розвиток підприємства. URL: <http://ir.kneu.edu.ua> (дата звернення: 14.11.2025).

20. Балабанова Л. В. Управлінські комунікації. URL: https://libfree.com/management_communications (дата звернення: 14.11.2025).

21. Гайдай І. П. Комунікаційні процеси в управлінні організаціями. Економіка і держава. 2020. URL: <http://www.economy.in.ua> (дата звернення: 14.11.2025).

22. Козак Л. С. Ефективні управлінські комунікації. Менеджмент і маркетинг. 2019. URL: <http://mm-journal.com.ua> (дата звернення: 14.11.2025).

23. Кухаренко В. М. Ділові комунікації. URL: https://libfree.com/business_communications (дата звернення: 14.11.2025).

24. Мартиненко М. М. Основи управлінської діяльності. URL: https://libfree.com/management_activity (дата звернення: 14.11.2025).
25. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основи менеджменту. URL: https://books.google.com/books?id=mesccon_management (дата звернення: 14.11.2025).
26. Почепцов Г. Г. Теорія комунікацій. URL: https://libfree.com/communication_theory (дата звернення: 14.11.2025).
27. Савенко В. І. Ефективність управлінської комунікації. URL: <http://academy.gov.ua> (дата звернення: 14.11.2025).
28. Фролов С. С. Соціологія управління. URL: https://libfree.com/sociology_management (дата звернення: 14.11.2025).
29. Шейнов В. П. Психологія ділового спілкування. URL: https://libfree.com/business_psychology (дата звернення: 14.11.2025).
30. Бондаренко О. П. Інформаційні системи в менеджменті. URL: <http://ir.kneu.edu.ua> (дата звернення: 14.11.2025).
31. Васильєв В. Цифрова трансформація бізнесу. URL: https://books.google.com/books?id=digital_business (дата звернення: 14.11.2025).
32. Жук Ю. О. Автоматизація управління підприємством. URL: <http://ena.lp.edu.ua> (дата звернення: 14.11.2025).
33. Калашнікова М. А. CRM як інструмент управління клієнтськими відносинами. URL: <http://ir.kneu.edu.ua> (дата звернення: 14.11.2025).
34. Коваленко О. В. Інформаційні технології в управлінні персоналом. URL: https://libfree.com/hr_it_management (дата звернення: 14.11.2025).
35. Ландер Е. Управління бізнес-процесами. URL: https://books.google.com/books?id=business_process (дата звернення: 14.11.2025).

36. Чорний О. В. Цифрові технології в сучасному менеджменті. Вісник економіки. 2022. URL: <http://visnyk-economy.ua> (дата звернення: 14.11.2025).
37. Шершньова З. Є. Стратегічне управління. URL: <http://ir.kneu.edu.ua> (дата звернення: 14.11.2025).
38. Porter М. Competitive Advantage .URL: https://books.google.com/books?id=porter_advantage (дата звернення: 14.11.2025).
39. Kotler Р. Marketing Management. URL: https://books.google.com/books?id=kotler_marketing (дата звернення: 14.11.2025).
40. Адизес І. Управління життєвим циклом корпорації. URL: https://books.google.com/books?id=adizes_lifecycle (дата звернення: 14.11.2025).
41. Бекаєва Н. К. Корпоративна культура. URL: <http://ir.kneu.edu.ua> (дата звернення: 14.11.2025).
42. Грінберг Дж. Організаційна поведінка. URL: https://books.google.com/books?id=organizational_behavior (дата звернення: 14.11.2025).
43. Кибанов А. Я. Управління персоналом. URL: https://libfree.com/hr_management (дата звернення: 14.11.2025).
44. Льюїс Р. Крос-культурні комунікації. URL: https://books.google.com/books?id=cross_culture (дата звернення: 14.11.2025).
45. Маккей Д. Лідерство в бізнесі. URL: https://books.google.com/books?id=business_leadership (дата звернення: 14.11.2025).
46. Хемел Г. Майбутнє менеджменту. URL: https://books.google.com/books?id=future_management (дата звернення: 14.11.2025).

47. Бланк І. А. Управління фінансами підприємства. URL: https://libfree.com/finance_management (дата звернення: 14.11.2025).
48. Савицька Г. В. Економічний аналіз діяльності підприємства. URL: <http://ir.kneu.edu.ua> (дата звернення: 14.11.2025).
49. Тарасенко Н. В. Економіка підприємства. URL: https://libfree.com/enterprise_economics (дата звернення: 14.11.2025).
50. Шевченко О. В. Оцінка ефективності управлінських рішень. URL: <http://ir.kneu.edu.ua> (дата звернення: 14.11.2025).
51. Бойко О. М. Цифровізація управлінських комунікацій у системі менеджменту підприємства. Економіка та управління підприємствами. 2021. № 4. С. 45–51. URL: <http://economy-management.com.ua> (дата звернення: 14.11.2025).
52. Кравченко Л. О. Роль інформаційних технологій у підвищенні ефективності управлінських комунікацій. Вісник КНЕУ. 2020. № 3. С. 78–85. URL: <https://visnyk.kneu.edu.ua> (дата звернення: 14.11.2025).
53. Пилипенко І. М. CRM-системи як інструмент оптимізації комунікацій з клієнтами. Науковий вісник ХНЕУ. 2021. № 2. С. 112–118. URL: <http://repository.hneu.edu.ua> (дата звернення: 14.11.2025).
54. Романюк О. І. Вплив внутрішніх комунікацій на результативність управління персоналом. Соціально-трудова відносина: теорія і практика. 2020. № 1. С. 60–66. URL: <http://stvua.com.ua> (дата звернення: 14.11.2025).
55. Черниш Н. В. Управлінські комунікації як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємства. Економіка і держава. 2022. № 5. С. 39–44. URL: <http://www.economy.in.ua> (дата звернення: 14.11.2025).

ДОДАТОК А

Результати анкетного опитування працівників щодо стану та ефективності управлінських комунікацій у компанії

Загальна характеристика анкетування

Анкетне опитування було проведено з метою оцінювання ефективності управлінських комунікацій, виявлення проблем інформаційної взаємодії між підрозділами та визначення готовності персоналу до впровадження сучасних цифрових інструментів управління.

У дослідженні взяли участь 120 працівників дистриб'юторської компанії «САВ ОРБІКО», які представляють основні функціональні підрозділи підприємства. Анкетування проводилося анонімно, без збору персональних даних респондентів, що забезпечило об'єктивність відповідей та відповідало принципам академічної доброчесності.

Наведений розподіл респондентів свідчить про репрезентативність вибірки, оскільки в опитуванні взяли участь працівники всіх ключових підрозділів підприємства та різних рівнів управління (Табл Д.1).

Таблиця Д.1

Розподіл респондентів за підрозділами підприємства

Підрозділ підприємства	Кількість респондентів, осіб	Частка, %
Торговий відділ	45	37,5
Логістичний підрозділ	28	23,3
Складський персонал	22	18,3
Адміністративно-управлінський персонал	25	20,9
Разом	120	100,0

Питання опитування та відповіді до них.

1. Забезпеченість працівників інформацією

Так — 34 %

Ні — 20 %

Частково — 46 %

Висновок. 66 % працівників не отримують повної та своєчасної інформації, що створює ризики помилок і неузгодженості дій у процесі виконання професійних завдань.

ДОДАТОК А

2. Частота уточнення інформації через її неточність

Щодня — 28 %	Рідко — 22 %
--------------	--------------

Кілька разів на тиждень — 42%	Ніколи — 8 %
-------------------------------	--------------

Висновок. 70 % співробітників змушені регулярно уточнювати інформацію, що свідчить про низьку якість первинної передачі управлінських даних.

3. Наслідки помилок у комунікаціях

Зрив доставки — 31 %	Конфлікти з клієнтами — 39 %
----------------------	------------------------------

Втрата клієнта — 18 %	Не було проблем — 14 %
-----------------------	------------------------

Помилка в замовленні — 47 %	
-----------------------------	--

Висновок. Комунікаційні помилки безпосередньо призводять до фінансових втрат, зростання рекламаций та зниження рівня лояльності клієнтів.

4. Оцінка загального рівня комунікацій

Дуже високий — 9 %	Середній — 41 %
--------------------	-----------------

Достатній — 28 %	Низький — 22 %
------------------	----------------

Висновок. 63 % працівників оцінюють рівень комунікацій як середній або низький, що підтверджує наявність системних проблем у комунікаційних процесах компанії.

5. Основні канали внутрішніх комунікацій

Месенджери — 91 %	Усні наради — 54 %
-------------------	--------------------

Телефон — 76 %	Електронна пошта — 37 %
----------------	-------------------------

Excel / Google-таблиці — 68 %	
-------------------------------	--

Висновок. Компанія критично залежить від месенджерів, що ускладнює централізований контроль інформації, аналітику та забезпечення інформаційної безпеки.

6. Інформаційне перевантаження

Постійно — 36 %	Ні — 20 %
-----------------	-----------

Інколи — 44 %	
---------------	--

Задовільна — 36 %

Проблемна — 52 %

Висновок. Кожен другий працівник вважає міжвідділову взаємодію проблемною, що підтверджує необхідність її оптимізації.

12. Найпроблемніші напрями міжвідділової взаємодії

Торговий відділ — логістика —	Логістика — склад — 17 %
46 %	Керівництво — виконавці — 9 %
Торговий відділ — склад — 28 %	

Висновок. Найбільші проблеми зосереджені на стику продажів і логістики, що створює ризики для своєчасного виконання замовлень.

13. Затримки через неузгодженість даних

Часто — 44 %	Ніколи — 17 %
Інколи — 39 %	

Висновок. 83 % працівників регулярно стикаються із затримками через інформаційні розриви між підрозділами.

14. Використання та необхідність CRM-системи

CRM використовується — 0 %	Не бачать потреби — 18 %
CRM необхідна — 82 %	

Висновок. Абсолютна більшість персоналу підтримує впровадження CRM-системи, що свідчить про готовність колективу до цифрових трансформацій.

15. Вплив людського фактора

Помилки через втому та неуважність — 61 %
Залежність від окремих працівників — 69 %

Висновок. Бізнес-процеси надмірно залежать від окремих співробітників, що є критичним ризиком для стабільності та безперервності діяльності компанії.