ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД «ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ЛЬВІВСЬКИЙ ІНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТУ»

Кафедра маркетингу та аналітичної економіки

Допустити до захисту
Зав. каф. _____ Дацишин М. Б.
« ___ » червня 2026 р.

БАКАЛАВРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на тему:

Удосконалення системи маркетингових комунікацій підприємства, організації (на прикладі ТОВ «АТБ»)

Студентки 4 курсу, групи МТ-41
спеціальності 075 «Маркетинг»
Позняковської Христини Олександрівни
(прізвище, ім'я, по-батькові)

Науковий керівник: _____ Дацишин Маркіян Богданович
(підпис) *(прізвище, ім'я, по-батькові)*
кандидат економічних наук
(науковий ступінь, вчене звання)

Рецензент: _____ Познік Ніна Юріївна
(підпис) *(прізвище, ім'я, по-батькові)*
ПрАТ «УСК «Княжа Вієнна Іншуранс Груп»
(науковий ступінь, вчене звання, або посада)

Львів - 2026

ЛЬВІВСЬКИЙ ІНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра **маркетингу та аналітичної економіки**
Ступінь бакалавр
Галузь знань 07 «Управління та адміністрування»
Спеціальність **075 «Маркетинг»**

З**АТВЕРДЖУЮ**
Завідувач кафедри маркетингу та аналітичної економіки
_____ Дацишин М.Б.
«___» лютого 2026 року

З А В Д А Н Н Я
СТУДЕНТЦІ НА БАКАЛАВРСЬКУ КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Позняковській Христині Олександрівни
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: **Удосконалення системи маркетингових комунікацій підприємства, організації (на прикладі ТОВ «АТБ»)**

Керівник роботи: Дацишин Маркіян Богданович
кандидат економічних наук
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по інституту від *_12_ лютого 2025 року №12_*

2. Строк подання студентом роботи *10 травня 2026 року*

3. Вихідні дані до роботи *Нормативно-правові акти та закони України, наукові публікації за темою дослідження, статистичні дані*

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) *Вступ. Теоретичний розділ – методологічні основи дослідження. Практичний розділ – розрахунково-аналітичні матеріали. Прогнозний розділ. Висновки. Список використаних джерел.*

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)
Рис.1.1-1.3, табл. 1.1- 1.3 – основні види комунікацій в організації
Рис. 2.1 – 2.4 і табл. 2.1. – 2.8 – загальна характеристика діяльності ТОВ «АТБ»
Табл.3.1-3.3 – використання сучасних цифрових технологій у комунікаціях

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада Консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
	Консультанти відсутні		

7. Дата видачі завдання: *19 лютого 2026 року*

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	*Збір та опрацювання літературних*	*лютий-*	*Остаточне*
	джерел	*2026 р.*	*затвердже*
			-ння плану
2.	*Написання першого розділу роботи*	*березень-*	*роботи*
		2026р.	
3.	*Написання другого розділу роботи*	*квітень-*	
		2026 р.	
4.	*Написання рекомендаційної частини роботи*	*травень-2026 р.*	*Перевірка на унікальність*
5.	*Захист бакалаврської кваліфікаційної роботи*	*червень – 2026 р.*	

Студентка Позняковська Х.О
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник роботи Дацишин М.Б
(підпис) (прізвище та ініціали

АНОТАЦІЯ

Позняковська Х.О. «Удосконалення системи маркетингових комунікацій підприємства (на прикладі ТОВ «АТБ-Маркет»)». Львів 2026. Дослідження на здобуття освітнього ступеня бакалавра за галуззю знань «Управління та адміністрування» спеціальності «Маркетинг».

Обсяг роботи становить 62 сторінок, включаючи 13 таблиць, 7 рисунків.

У роботі досліджено теоретичні основи формування системи маркетингових комунікацій підприємства, розкрито їх сутність, значення та основні інструменти. Проаналізовано сучасні підходи до організації внутрішніх і зовнішніх комунікацій, а також роль цифрових технологій у підвищенні ефективності взаємодії з клієнтами.

Проведено аналіз діяльності ТОВ «АТБ-Маркет», зокрема організаційної структури, фінансових показників та системи комунікацій. Визначено особливості внутрішніх і зовнішніх комунікацій підприємства, а також виявлено основні проблеми, пов’язані з передачею інформації, перевантаженням каналів та недостатнім рівнем зворотного зв’язку з клієнтами.

У роботі запропоновано рекомендації щодо вдосконалення маркетингових комунікацій підприємства, зокрема впровадження CRM-системи, розвиток цифрових каналів просування, удосконалення програм лояльності та покращення клієнтського сервісу. Проведено економічне обґрунтування доцільності впровадження CRM-системи та визначено прогнозний ефект від її використання.

За результатами дослідження сформульовано висновки та практичні рекомендації щодо підвищення ефективності комунікаційної політики підприємства.

Ключові слова: маркетингові комунікації, CRM-система, клієнтський сервіс, реклама, просування, лояльність клієнтів, цифровий маркетинг, підприємство.

ANNOTATION

Christina Pozniakovska “Improvement of the Marketing Communications System of an Enterprise (based on the example of ATB-Market LLC)”. Lviv, 2026.

The thesis is submitted for obtaining a Bachelor's degree in the field of knowledge “Management and Administration”, specialty “Marketing”.

The paper consists of 62 pages, including 13 tables and 7 figures.

The study examines the theoretical foundations of forming a company’s marketing communications system, reveals their essence, significance, and main tools. Modern approaches to organizing internal and external communications are analyzed, as well as the role of digital technologies in improving customer interaction efficiency.

An analysis of the activities of ATB-Market LLC is carried out, including its organizational structure, financial indicators, and communication system. The

features of internal and external communications of the enterprise are identified, and the main problems related to information transmission, channel overload, and insufficient customer feedback are revealed.

The paper proposes recommendations for improving the company's marketing communications, in particular the implementation of a CRM system, development of digital promotion channels, improvement of loyalty programs, and enhancement of customer service. An economic justification for the feasibility of implementing a CRM system is provided, along with the forecasted effect of its application.

Based on the research results, conclusions and practical recommendations for increasing the effectiveness of the enterprise's communication policy are formulated.
Keywords: marketing communications, CRM system, customer service, advertising, promotion, customer loyalty, digital marketing, enterprise.

ЗМІСТ

ВСТУП....7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КОМУНІКАЦІЇ В УПРАВЛІННІ ОРГАНІЗАЦІЄЮ....10
1.1. Поняття та значення управлінських комунікацій....10
1.2. Основні види комунікацій в організації....13
1.3. Типові проблеми та бар'єри комунікації....16
1.4. Сучасні інструменти та технології організаційних комунікацій....19
Висновки до І розділу....22
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ КОМУНІКАЦІЙ У ТОВ «АТБ»....24
2.1. Загальна характеристика діяльності ТОВ «АТБ»....24
2.2. Організаційна структура управління компанією....30
2.3. Особливості внутрішніх і зовнішніх комунікацій у компанії....34
2.4. Оцінка ефективності комунікаційної політики підприємства....39
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПОКРАЩЕННЯ КОМУНІКАЦІЙ У ТОВ «АТБ»....48
3.1. Використання сучасних цифрових технологій у комунікаціях....48
3.2. Розробка рекомендацій щодо вдосконалення системи маркетингових комунікацій підприємства....52
Висновки до ІІІ розділу....56
ВИСНОВКИ....58
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ....62

ВСТУП

У сучасних умовах розвитку ринкової економіки ефективність діяльності підприємств значною мірою залежить від налагодженої системи комунікацій. Саме комунікації забезпечують координацію роботи підрозділів, обмін інформацією між керівництвом і працівниками, а також взаємодію підприємства із зовнішнім середовищем - клієнтами, постачальниками, партнерами та суспільством. В умовах високої конкуренції та швидкого розвитку цифрових технологій підприємства повинні постійно вдосконалювати власну систему комунікацій для підвищення ефективності управління, якості обслуговування клієнтів і формування позитивного іміджу на ринку.

Проблематика комунікацій широко розглядається у працях багатьох вітчизняних та зарубіжних науковців. У науковій літературі подається значна кількість підходів до трактування сутності комунікації. Зокрема, Ч. Кулі розглядав комунікацію як механізм, що забезпечує існування та розвиток людських відносин, об'єднуючи систему символів, способи їх передачі у просторі та збереження в часі. П. Сміт, К. Беррі та А. Палфорд трактували комунікацію як акт передавання інформації від мозку однієї людини до мозку іншої, підкреслюючи її інформаційний характер. Водночас Є. Ромат акцентував увагу на соціальній природі цього явища, визначаючи комунікацію як процес передачі та сприйняття інформації в умовах міжособистісного та масового спілкування за допомогою різних каналів комунікації. Різноманітність підходів до трактування поняття «комунікація» свідчить про складність та багатогранність цього явища, а також про його важливе значення у діяльності сучасних організацій.

Незважаючи на значну кількість наукових досліджень, окремі питання організації та вдосконалення комунікацій на підприємствах, особливо у великих торговельних мережах, потребують подальшого вивчення. Зокрема, актуальними залишаються проблеми ефективного обміну інформацією між

підрозділами, налагодження зворотного зв’язку з персоналом та клієнтами, а також використання сучасних цифрових технологій для оптимізації комунікаційних процесів. У великих торговельних мережах, які мають складну організаційну структуру та значну кількість працівників і підрозділів, комунікації відіграють ключову роль у забезпеченні узгодженості дій та досягненні стратегічних цілей підприємства. Зокрема, у діяльності підприємств роздрібної торгівлі, таких як мережа магазинів «АТБ», ефективні комунікації є необхідною умовою якісного обслуговування споживачів та підвищення конкурентоспроможності компанії. Саме це зумовлює актуальність обраної теми дослідження.

Мета роботи полягає у розробці рекомендацій щодо вдосконалення системи комунікацій підприємства на прикладі ТОВ «АТБ».

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі **завдання**:

1. Узагальнити теоретичні основи комунікацій у діяльності підприємства;
2. Визначити основні види та особливості організаційних комунікацій;
3. Проаналізувати організаційну структуру та систему комунікацій у ТОВ «АТБ»;
4. Оцінити ефективність внутрішніх і зовнішніх комунікацій підприємства;
5. Обґрунтувати напрями вдосконалення системи комунікацій підприємства;
6. Розробити практичні рекомендації щодо підвищення ефективності комунікацій у ТОВ «АТБ».

Об’єктом дослідження є комунікаційні процеси у діяльності підприємства роздрібної торгівлі.

Предметом дослідження є система організаційних та маркетингових комунікацій ТОВ «АТБ» та шляхи її вдосконалення.

У процесі виконання роботи були використані такі **методи дослідження**: загальнонаукові методи (аналіз, синтез, узагальнення, системний підхід); методи логічної абстракції (індукція та дедукція); методи економічного та статистичного аналізу (табличний і графічний методи, порівняння); маркетингові методи (SWOT-аналіз, PEST аналіз); а також методи моделювання та експертної оцінки для розробки рекомендацій щодо вдосконалення комунікаційної системи підприємства.

Інформаційною базою дослідження стали наукові праці вітчизняних та зарубіжних учених з питань менеджменту та комунікацій, навчальні посібники, статті з фахових видань, статистичні матеріали, а також внутрішні дані та матеріали діяльності ТОВ «АТБ».

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості використання запропонованих рекомендацій для вдосконалення системи внутрішніх та зовнішніх комунікацій підприємства. Реалізація запропонованих заходів сприятиме покращенню інформаційного обміну між підрозділами, підвищенню ефективності управління, покращенню якості обслуговування клієнтів та зміцненню конкурентних позицій підприємства на ринку.

Структура роботи. Курсова робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. У першому розділі розглянуто теоретичні основи комунікацій у діяльності підприємства. У другому розділі проведено аналіз системи комунікацій у ТОВ «АТБ». У третьому розділі запропоновано напрями вдосконалення комунікаційної системи підприємства. У висновках узагальнено результати проведеного дослідження.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КОМУНІКАЦІЇ В УПРАВЛІННІ ОРГАНІЗАЦІЄЮ

1.1. Поняття та значення управлінських комунікацій

Комунікація є однією з основних умов існування людства, історія розвитку якої охоплює тисячоліття. Дослідники виокремлюють кілька етапів, що можна назвати «комунікаційними революціями». До них належать: поява людської мови приблизно 40 тисяч років тому, виникнення писемності, винайдення друкарського верстата та розвиток електронних засобів масової інформації. Кожен із цих етапів значно розширював можливості людей у передачі знань та досвіду.

З розвитком науки поняття «комунікація» отримало багато різних підходів до трактування та стало предметом вивчення представників різних галузей. Сам термін походить від латинського communico - «роблю спільним», «з'єдную», «спілкуюсь». У сучасному розумінні «communication» означає процес передавання повідомлення або інформації від однієї особи до іншої.

У наукових працях подається чимало визначень цього терміна. Так, Ч. Кулі розглядав комунікацію як механізм, що забезпечує існування та розвиток людських відносин, поєднуючи символи, способи їх передачі у просторі та збереження в часі. П. Сміт, К. Беррі та А. Палфорд визначали її як акт передавання інформації від мозку однієї людини до мозку іншої. Є. Ромат підкреслював соціальну природу цього явища, називаючи комунікацію процесом передачі та сприйняття інформації в умовах міжособистісного і масового спілкування через різні канали [6, с.168-170].

Поняття комунікації широко досліджується представниками різних наукових напрямів, тому у наукових працях можна знайти різні підходи до його визначення. Найпоширеніші трактування цього поняття наведено у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Підходи до визначення поняття «комунікація»

Автор	Визначення
Узагальнене визначення (на основі праць Ч. Кулі, П. Сміта, Є. Ромата, М. Мескона) [6]	Комунікація – це процес обміну інформацією, знаннями та символами між людьми, який забезпечує взаєморозуміння, координацію дій та розвиток соціальних відносин у суспільстві й організаціях.
І. В. Копитова [8]	Комунікації розглядаються як важливий елемент механізму управління, що забезпечує передачу управлінської інформації, координацію діяльності працівників та реалізацію управлінських рішень.
С. Назаренко, Н. Матюшенко [15]	Комунікації – це система взаємодії та обміну інформацією між працівниками організації, яка впливає на ефективність діяльності підприємства, рівень узгодженості роботи та досягнення стратегічних цілей.
Є. О. Невальонний [16]	Комунікація у сфері управління – це процес передавання, сприйняття та інтерпретації інформації між суб'єктами управління, спрямований на забезпечення координації та ефективного функціонування організації.
Д. О. Олтаржевський [17]	Корпоративні комунікації – це цілеспрямована система інформаційної взаємодії організації з внутрішнім і зовнішнім середовищем, яка формує імідж компанії та забезпечує ефективну взаємодію з аудиторіями.

Джерело: сформовано автором на основі [6, 8, 15-17].

Кожен із зазначених видів комунікацій виконує важливу функцію в діяльності організації. Зокрема, внутрішні комунікації забезпечують узгодженість дій працівників та ефективну координацію між структурними підрозділами. Зовнішні комунікації відіграють ключову роль у формуванні репутації компанії та встановленні партнерських відносин із зовнішнім середовищем.

Вертикальні комунікації сприяють доведенню управлінських рішень до виконавців та забезпечують зворотний зв'язок щодо їх виконання. Горизонтальні комунікації, у свою чергу, допомагають узгоджувати роботу підрозділів і сприяють ефективній командній взаємодії. Діагональні комунікації

забезпечують оперативність передавання інформації та можуть значно прискорювати управлінські процеси.

Управлінські комунікації посідають одне з центральних місць у системі менеджменту, оскільки саме завдяки їм забезпечується узгодженість дій між усіма учасниками управлінського процесу. Вони виступають основним механізмом, через який відбувається координація діяльності, розподіл завдань та контроль за їх виконанням. Жодна організація, незалежно від її розмірів чи сфери діяльності, не може ефективно функціонувати без налагодженого обміну інформацією між керівниками та підлеглими, між різними структурними підрозділами, а також у взаємодії з зовнішнім середовищем. Саме комунікації створюють ту основу, на якій будується управлінська діяльність.

Значення комунікації в управлінні проявляється в кількох ключових аспектах. Передусім вона виконує інформаційну функцію. Керівник, передаючи співробітникам цілі, завдання та інструкції, забезпечує зрозумілість і послідовність дій кожного працівника. Якщо інформаційні потоки в організації функціонують правильно, це дозволяє уникнути непорозумінь, дублювання функцій чи втрати часу [4].

Другим важливим аспектом є мотиваційна роль комунікацій. Саме завдяки спілкуванню працівники розуміють значення своєї діяльності, відчувають власну причетність до загальних результатів та усвідомлюють цінність внеску кожного члена колективу. Мова керівника, його вміння правильно донести думку, підкреслити важливість завдання чи похвалити за досягнення безпосередньо впливає на рівень зацікавленості та відповідальності працівників.

Не менш важливою є контрольна функція комунікації. Кожне управлінське рішення потребує зворотного зв’язку для того, щоб керівник міг оцінити, наскільки правильно було зрозуміле завдання, чи дотримуються встановлені стандарти та чи досягнуто поставлених результатів. Без якісного

зворотного зв’язку керівник фактично втрачає можливість ефективно керувати процесом, адже контроль неможливий без постійного обміну інформацією.

Окремо варто відзначити соціально-психологічний аспект комунікацій. Будь-який колектив складається з людей, які мають власні інтереси, емоції та погляди. Ефективна комунікація допомагає сформувати у групі атмосферу довіри, взаєморозуміння та співпраці. Саме через налагоджене спілкування зменшується рівень конфліктності, зростає відчуття єдності та підтримується корпоративна культура [5].

Таким чином, управлінська комунікація є значно ширшою за звичайний процес передавання інформації. Вона являє собою складний двосторонній механізм, у межах якого відбувається обмін думками, узгодження позицій, переконання, формування спільних цінностей та вплив на поведінку працівників. Наявність ефективних комунікаційних процесів дає змогу організації швидко реагувати на виклики зовнішнього середовища, приймати обґрунтовані рішення та досягати високих результатів. У цьому сенсі комунікації є не просто допоміжним інструментом, а фундаментальною основою управління, яка забезпечує досягнення стратегічних цілей і стабільний розвиток організації.

1.2. Основні види комунікацій в організації

Комунікації в організації є багатогранним процесом, який забезпечує ефективну взаємодію як усередині колективу, так і з зовнішніми стейкхолдерами. Вони охоплюють різні рівні, канали та напрями, що дозволяє координувати діяльність, уникати непорозумінь та досягати поставлених цілей.

Перш за все, прийнято розрізняти внутрішні та зовнішні комунікації**.** Внутрішні охоплюють спілкування між керівниками і працівниками, взаємодію між окремими підрозділами чи відділами, а також процеси обміну інформацією всередині робочих груп. Їхнє значення полягає у забезпеченні злагодженої роботи всіх структурних елементів компанії. Зовнішні комунікації, своєю

чергою, стосуються контактів організації з клієнтами, постачальниками, партнерами, державними органами та суспільством загалом. Саме вони формують імідж компанії на ринку та визначають рівень її конкурентоспроможності [7].

За напрямом інформаційних потоків виділяють вертикальні, горизонтальні та діагональні комунікації**.** Вертикальні здійснюються у форматі «керівник - підлеглий» або «підлеглий - керівник», тобто зверху вниз та знизу вгору. Горизонтальні комунікації відбуваються між працівниками чи підрозділами одного рівня, що дозволяє координувати дії та ефективно співпрацювати. Діагональні комунікації виникають тоді, коли інформація передається між співробітниками різних рівнів та різних підрозділів, минаючи проміжні інстанції. Вони сприяють прискоренню управлінських процесів, але потребують високого рівня довіри в організації.

Ще одним критерієм є поділ на формальні та неформальні канали комунікації. Формальні канали - це офіційні шляхи передавання інформації, закріплені у внутрішніх документах, регламентах, інструкціях. Вони мають чітко визначену структуру та регулюються правилами організації.

Неформальні канали, навпаки, виникають спонтанно у процесі міжособистісного спілкування працівників. Вони можуть як сприяти швидкому обміну інформацією, так і створювати ґрунт для чуток чи неперевірених даних [14, с.168-169].

У науковій літературі існує й ширша класифікація комунікацій, яка охоплює різні сфери суспільного життя. Вона дає змогу побачити, що управлінська комунікація є лише однією з багатьох різновидів цього багатогранного явища. Зокрема, у межах загальної теорії комунікації виокремлюють загальну теорію біокомунікації, теорії видових і міжвидових комунікацій, загальну теорію соціальної комунікації та її підвиди (Рис. 1.1).

Рис. 1.1. Види комунікацій

Джерело: [6, с.169-170]

У межах загальної теорії комунікації виділяють кілька напрямів, які охоплюють як природні, так і соціальні процеси. Зокрема, біокомунікація пояснює обмін сигналами у живій природі, а теорії видових і міжвидових комунікацій аналізують особливості взаємодії між представниками одного чи різних видів. Важливе місце займає соціальна комунікація, у межах якої існує низка підвидів. Так, лінгвістична комунікація досліджує роль мови як головного засобу спілкування, а управлінська розглядає інформаційні процеси у сфері менеджменту.

Етнічна та культурологічна комунікації пов’язані з передачею традицій, цінностей і культурних норм. Соціологічна та соціально-психологічна комунікації аналізують вплив інформаційних процесів на групову взаємодію, відносини та поведінку людей. Психологічна зосереджується на індивідуальних особливостях сприйняття і передачі інформації, а політологічна - на

функціонуванні комунікацій у політичному середовищі. Водночас технологічна та економічна комунікації відображають роль технічних засобів, бізнесу та фінансових відносин у сучасному інформаційному обміні. Нарешті, організаційна комунікація вивчає структуру та ефективність інформаційних потоків усередині установ та компаній [14, с.168-189].

Ця класифікація демонструє, наскільки широким є поняття «комунікація» та як тісно воно пов’язане з різними науками. Управлінські комунікації, будучи частиною соціальних комунікацій, мають особливе значення, адже вони безпосередньо впливають на якість управлінських рішень та ефективність роботи організації.

1.3. Типові проблеми та бар’єри комунікації

У процесі управлінської діяльності комунікація не завжди є ефективною, адже на шляху досягнення взаєморозуміння часто виникають бар’єри. Вони можуть мати різну природу та проявлятися як на рівні інформаційних потоків, так і на психологічному чи технічному рівнях. Найпоширенішими є інформаційні бар’єри, пов’язані з недостатнім або надмірним обсягом повідомлень. Коли інформації бракує, працівники не розуміють поставлених завдань; у випадку її надлишку - виникає плутанина та перевантаженість.

Не менш значущими є психологічні бар’єри, що проявляються у неправильному сприйнятті інформації, упередженому ставленні, внутрішніх конфліктах чи особистих антипатіях. Вони можуть суттєво гальмувати робочі процеси, оскільки навіть точні інструкції можуть бути перекручені через суб’єктивне ставлення[3].

Окремо варто виділити технічні бар’єри, пов’язані з недосконалістю каналів передавання інформації: повільною передачею даних, відсутністю сучасних систем комунікації чи несправністю обладнання. У сучасних умовах, коли інформаційний обмін є базовою складовою ефективного управління, ці проблеми стають критично важливими (Рис. 1.2).

Рис. 1.2 Основні групи комунікаційних бар'єрів

Джерело : складено на основі матеріалу [3]

Ефективність управлінських комунікацій значною мірою залежить від здатності керівників своєчасно виявляти та усувати комунікаційні бар'єри. Наявність перешкод у процесі обміну інформацією може призводити до спотворення змісту повідомлень, неправильного розуміння завдань та виникнення конфліктних ситуацій у колективі. Саме тому сучасні організації приділяють значну увагу розвитку комунікативних навичок персоналу, удосконаленню інформаційних систем та формуванню сприятливого психологічного клімату.

Дослідники комунікаційних процесів (Г. Почепцов, В. Зазимин, Л. Карамушка, Т. Лук'янець, Л. Орбан-Лембрик) наголошують, що бар'єри можуть мати значно ширший спектр, ніж звичайні інформаційні чи технічні проблеми. Вони виокремлюють низку специфічних перешкод, які представлені у таблиці 1.2. [12,с.1-3]

Таблиця 1.2

Види комунікативних бар'єрів

Вид бар'єру	Характеристика
Естетичні	Пов'язані із зовнішнім виглядом, охайністю, мімікою, жестами; формують перше враження та впливають на сприйняття.
Інтелектуальні	Зумовлені різним рівнем розвитку мислення чи мовлення; включають фонетичні, семантичні, стилістичні, логічні бар'єри.
Соціально-культурні	Виникають через відмінності у соціальному досвіді, традиціях, ролях, етнічних особливостях та світогляді.
Мотиваційні	Пов'язані з відсутністю інтересу до повідомлення або надмірним прагненням бути зрозумілим, що призводить до плутанини.
Моральні	Виникають у разі брехливості, непорядності чи підлості учасників комунікації, що підриває довіру.
Емоційні	Зумовлені негативними або надмірно позитивними емоціями, які спотворюють зміст та форму повідомлення.
Бар'єри слухання	Виникають через небажання чи невміння слухати, поспішні оцінки, відсутність концентрації або інтересу.

Джерело: сформовано на основі матеріалу статті [12,с.1-3]

Подолання таких бар'єрів можливе завдяки комплексному підходу. Для цього керівнику важливо оптимізувати обсяг інформації, уникати перевантаження працівників другорядними деталями, а також забезпечувати чіткість і зрозумілість повідомлень. Психологічні труднощі долаються шляхом створення атмосфери довіри, розвитку навичок активного слухання та управління конфліктами. Технічні проблеми вирішуються шляхом упровадження сучасних інформаційних систем, що забезпечують оперативність і надійність комунікацій [30].

Щодо більш глибинних бар'єрів (інтелектуальних, соціально-культурних, емоційних чи моральних), то їхнє подолання вимагає розвитку корпоративної культури, підвищення рівня комунікативної компетентності персоналу та формування позитивного психологічного клімату в колективі. Тому, розуміння природи комунікативних бар'єрів і вміння знаходити шляхи їх подолання є запорукою ефективного управління та продуктивної взаємодії в будь-якій організації.

1.4. Сучасні інструменти та технології організаційних комунікацій

Стрімкий розвиток інформаційних технологій та цифровізація бізнесу суттєво змінили характер управлінських комунікацій. Якщо раніше передавання інформації відбувалося переважно через паперові документи, особисті наради або телефонні розмови, то сьогодні основну роль відіграють цифрові інструменти, які дозволяють оперативно обмінюватися даними незалежно від місця перебування учасників комунікаційного процесу (Рис. 1.3).

Рис. 1.3 Сучасні цифрові інструменти організаційних комунікацій

Джерело: створено на основі статті [18, 27]

Підприємства дедалі ширше впроваджують інтегровані інформаційні платформи, які поєднують різні засоби комунікації в єдину систему обміну даними. Використання таких рішень забезпечує не тільки оперативне передавання інформації, але й сприяє ефективнішому контролю за виконанням завдань, моніторингу результатів діяльності та підвищенню прозорості управлінських процесів. Крім того, застосування цифрових комунікаційних інструментів створює сприятливі умови для розвитку дистанційних форм

роботи, актуальність яких значно зросла в останні роки. Сучасні технології дають змогу працівникам взаємодіяти та виконувати робочі завдання незалежно від місця перебування, що відкриває для організацій нові можливості у залученні кваліфікованих спеціалістів і вдосконаленні внутрішніх бізнес-процесів.

Сучасні технології значно розширюють можливості організаційних комунікацій. Вони дозволяють забезпечити швидкість передачі інформації, зменшити витрати часу на узгодження управлінських рішень, підвищити рівень контролю за виконанням завдань та покращити взаємодію між різними підрозділами підприємства. Крім того, використання цифрових інструментів сприяє формуванню більш відкритої системи управління, у якій працівники мають доступ до необхідної інформації та можуть швидко реагувати на зміни у внутрішньому чи зовнішньому середовищі.

Одним із найпоширеніших інструментів сучасних комунікацій є електронна пошта. Вона використовується для передавання службових повідомлень, документів, звітів, наказів та іншої важливої інформації між співробітниками організації. Електронна пошта дозволяє не лише швидко передати інформацію, але й зберігати її у вигляді електронного архіву, що значно полегшує пошук необхідних документів у майбутньому [31, с.156-161].

Окрім електронної пошти, важливе місце у сучасних комунікаціях займають корпоративні месенджери та системи миттєвого обміну повідомленнями. Такі інструменти дозволяють працівникам оперативно обмінюватися інформацією, ставити запитання, узгоджувати робочі моменти та швидко отримувати відповіді від колег або керівників. Завдяки цьому значно скорочується час на прийняття управлінських рішень та підвищується ефективність командної роботи.

Значного поширення набули також відеоконференції та онлайн-наради, які дозволяють проводити зустрічі з працівниками, партнерами чи клієнтами без необхідності фізичної присутності. Використання таких технологій

особливо актуальне для великих компаній, що мають розгалужену мережу підрозділів або працюють у різних регіонах. Онлайн-комунікації дозволяють організовувати робочі зустрічі, обговорювати стратегічні питання, проводити навчання персоналу та координувати діяльність підрозділів.

Важливу роль у сучасних організаційних комунікаціях відіграють інформаційні системи управління підприємством. До таких систем належать корпоративні платформи управління, системи планування ресурсів підприємства (ERP), системи управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM) та інші цифрові рішення. Вони дозволяють об’єднати інформаційні потоки всередині організації, забезпечити прозорість управлінських процесів та підвищити ефективність взаємодії між підрозділами.

Ще одним важливим напрямом розвитку комунікацій є використання соціальних мереж та цифрових каналів взаємодії з клієнтами. У сучасному бізнес-середовищі підприємства активно використовують соціальні мережі, вебсайти, мобільні додатки та онлайн-платформи для інформування споживачів про нові товари, акції чи зміни у діяльності компанії. Такі інструменти дозволяють не лише передавати інформацію, а й отримувати зворотний зв’язок від клієнтів, що є важливим для формування позитивного іміджу підприємства та підвищення рівня лояльності споживачів.

Останніми роками значного розвитку набули технології автоматизації комунікацій. До них належать чат-боти, системи автоматичного інформування клієнтів, електронні консультаційні сервіси та інші інструменти, що дозволяють швидко реагувати на запити споживачів. Використання таких технологій допомагає підприємствам зменшити навантаження на персонал та підвищити якість обслуговування клієнтів.

Для наочності основні сучасні інструменти організаційних комунікацій та їх функції наведено у таблиці 1.3.

Таблиця 1.3

Основні сучасні інструменти організаційних комунікацій

Інструмент	Характеристика	Основні переваги
Електронна пошта	Передавання службових повідомлень, документів і звітів між працівниками	Швидкість передачі інформації, можливість збереження та архівування даних
Корпоративні месенджери	Миттєвий обмін повідомленнями між співробітниками	Оперативність спілкування, зручність командної роботи
Відеоконференції	Проведення онлайн-нарад і зустрічей	Економія часу та ресурсів, можливість дистанційної співпраці
CRM-системи	Управління взаємодією з клієнтами та облік контактів	Покращення комунікацій із клієнтами, систематизація інформації
ERP-системи	Інтеграція інформаційних потоків усередині підприємства	Підвищення ефективності управління та координації роботи
Соціальні мережі	Канал комунікації з клієнтами та громадськістю	Формування іміджу компанії, швидкий зворотний зв’язок
Чат-боти та автоматизовані сервіси	Автоматична взаємодія з клієнтами	Підвищення швидкості обслуговування, зменшення навантаження на персонал

Джерело: складено автором на основі наукових джерел [22, 23]

Таким чином, сучасні технології значно розширюють можливості організаційних комунікацій та сприяють підвищенню ефективності управління підприємством. Використання електронних засобів зв’язку, корпоративних інформаційних систем, соціальних мереж та автоматизованих сервісів дозволяє забезпечити швидкий обмін інформацією, покращити координацію діяльності підрозділів і підвищити якість взаємодії з клієнтами. У сучасних умовах цифровізації бізнесу впровадження таких інструментів стає важливою передумовою підвищення конкурентоспроможності підприємств та їх успішного функціонування на ринку.

Висновки до І розділу

У першому розділі було розглянуто теоретичні основи комунікацій у системі управління організацією. Встановлено, що комунікація є важливим процесом передавання та обміну інформацією між людьми, який забезпечує

взаєморозуміння, координацію діяльності та ефективне функціонування організації. У системі менеджменту управлінські комунікації відіграють ключову роль, оскільки саме через них відбувається узгодження дій працівників, передавання управлінських рішень та контроль за їх виконанням.

У ході дослідження було визначено основні види комунікацій в організації. Зокрема, виділено внутрішні та зовнішні комунікації, які забезпечують взаємодію як між працівниками підприємства, так і з його зовнішнім середовищем. Також розглянуто вертикальні, горизонтальні та діагональні інформаційні потоки, а також формальні й неформальні канали передавання інформації. Наявність різних видів комунікацій сприяє ефективній взаємодії між підрозділами та забезпечує стабільність функціонування підприємства.

Окрему увагу приділено аналізу типових проблем і бар'єрів комунікації. Було встановлено, що на ефективність інформаційного обміну можуть впливати інформаційні, психологічні, технічні, соціально-культурні та емоційні бар'єри. Їх наявність може призводити до спотворення інформації, непорозумінь між працівниками та зниження результативності управлінських процесів.

Також у розділі розглянуто сучасні інструменти та технології організаційних комунікацій. Встановлено, що використання електронної пошти, корпоративних месенджерів, відеоконференцій, інформаційних систем управління, соціальних мереж та автоматизованих сервісів значно підвищує ефективність обміну інформацією та сприяє покращенню взаємодії між працівниками і клієнтами.

РОЗДІЛ 2
ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ КОМУНІКАЦІЙ У ТОВ «АТБ»

2.1. Загальна характеристика діяльності ТОВ «АТБ»

ТОВ «АТБ» є однією з провідних компаній роздрібної торгівлі в Україні та входить до складу корпорації «АТБ». Історія компанії розпочалася у 1993 році в місті Дніпропетровськ, коли група підприємців відкрила декілька гастрономів під брендом «Агротехбізнес». Саме на базі цих невеликих торгових підприємств сформувалася структура, орієнтована на розвиток сучасного формату торгівлі.

У 1998 році компанія офіційно зареєструвала бренд «АТБ», що стало важливим кроком у створенні національної мережі супермаркетів. Перший магазин під брендом «АТБ» відкрився в 2001 році, започаткувавши концепцію дискаунтерів, яка передбачає обмежений асортимент товарів за доступними цінами. Це дозволило компанії пропонувати споживачам якісні продукти за вигідними цінами, зберігаючи високі стандарти обслуговування [9].

У 2002 році магазини були переформатовані у супермаркети самообслуговування, що дало змогу знизити витрати та водночас розширити асортимент продукції. Завдяки цьому компанія підвищила ефективність своєї роботи та задовольняла потреби більш широкого кола покупців.

Протягом наступних років, особливо до 2010 року, «АТБ» активно розширювався, відкриваючи нові торговельні точки в різних регіонах України, що сприяло зміцненню її позицій на ринку.

У 2014 році через анексію Криму Росією компанія змушена була припинити діяльність на півострові, а магазини там змінили назву на «ПУД» (Продукти у Дома).

Пізніше, у 2022 році, через військові дії в Україні «АТБ» втратила магазини в тимчасово окупованих містах, проте продовжила діяльність у безпечних регіонах країни, забезпечуючи населення необхідними товарами.

На сьогодні ТОВ «АТБ» є найбільшим рітейлером в Україні. Мережа налічує понад тисячу супермаркетів у 248 населених пунктах 22 областей, обслуговуючи щодня понад три мільйони покупців. Компанія продовжує розвиватися, відкриваючи нові магазини та удосконалюючи свої послуги, поєднуючи доступні ціни з високою якістю обслуговування, що і залишається її головною стратегією з моменту створення.

Основним напрямом діяльності компанії є роздрібна торгівля продуктами харчування, побутовою хімією, товарами для дому та іншими товарами повсякденного попиту. «АТБ» впроваджує сучасні стандарти логістики та управління, має власні розподільчі центри й активно застосовує цифрові технології для підвищення ефективності комунікацій та контролю бізнес-процесів [20] (Табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Основні напрями діяльності ТОВ «АТБ»

Напрям діяльності	Характеристика	Значення для компанії
Роздрібна торгівля	Реалізація продуктів харчування, побутової хімії та товарів повсякденного попиту	Основне джерело доходу
Логістика	Організація постачання товарів через розподільчі центри	Забезпечує безперебійні поставки
Власні торгові марки	Виробництво продукції під брендом АТБ	Підвищення конкурентоспроможності
Маркетинг і реклама	Просування товарів, акційні кампанії	Формування лояльності клієнтів
Онлайн-сервіси	Мобільний додаток, онлайн-каталоги	Розвиток цифрових комунікацій

Джерело: створено на основі даних з офіційного сайту підприємства [20]

Представлені в таблиці 2.2 напрями діяльності свідчать про багатопрофільний характер функціонування ТОВ «АТБ». Основним видом діяльності компанії є роздрібна торгівля, яка формує основну частину її доходів та забезпечує стабільну присутність на ринку продуктів харчування і товарів

повсякденного попиту. Водночас важливу роль відіграє ефективно організована логістична система, що дозволяє забезпечувати своєчасне постачання товарів до торговельних точок та підтримувати належний рівень обслуговування споживачів.

Значний внесок у розвиток підприємства також здійснює напрям власних торгових марок, який сприяє підвищенню конкурентоспроможності компанії та формуванню унікальної пропозиції для покупців. Не менш важливими є маркетингові та рекламні заходи, спрямовані на просування продукції, інформування споживачів про акції та формування позитивного іміджу компанії. Крім того, розвиток онлайн-сервісів та цифрових комунікацій відкриває нові можливості для взаємодії з клієнтами та підвищення рівня їхньої лояльності.

Значення «АТБ» на українському ринку важко переоцінити. Компанія не лише утримує лідерські позиції серед торговельних мереж, але й виступає одним із найбільших роботодавців країни: штат компанії налічує понад 60 тисяч співробітників. Крім того, діяльність мережі суттєво впливає на розвиток суміжних галузей - виробництва, транспорту та логістики. «АТБ» відома також своєю соціальною активністю, зокрема підтримкою місцевих громад, благодійними ініціативами та допомогою Збройним силам України під час війни.

Тому ТОВ «АТБ» є не лише успішним бізнес-проєктом, але й важливим елементом економічної інфраструктури України, який поєднує сучасні підходи до організації торгівлі з активною соціальною відповідальністю.

Для повного розуміння масштабу діяльності ТОВ «АТБ» важливо проаналізувати фінансові показники компанії за останні роки. Як видно з таблиці 1, компанія демонструє стабільне зростання доходів та активів, хоча рівень чистого прибутку відображає певні коливання, зумовлені економічними та ринковими чинниками. Кількість працівників також демонструє динаміку,

що свідчить про адаптацію персоналу до потреб розширення мережі магазинів (Табл. 2.2) [28].

Таблиця 2.2

Фінансові показники ТОВ «АТБ» 2020-2025 роки

Показник	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Дохід	123 млрд	148 млрд	148 млрд	181 млрд	208 млрд	247 млрд
Чистий прибуток	5 млрд	8 млрд	2 млрд	-450 млн	3 млрд	3 млрд
Активи	35 млрд	42 млрд	41 млрд	47 млрд	54 млрд	62 млрд
Зобов'язання	33 млрд	27 млрд	27 млрд	34 млрд	40 млрд	44 млрд
Кількість працівників	-	60 тис	48 тис	44 тис	46 тис	46 тис

Джерело: [28]

Для наочності динаміки фінансових показників ТОВ «АТБ» у 2020-2024 роках та за два квартали 2025 року доцільно побудувати графік доходу та чистого прибутку компанії. Такий графік дозволяє швидко оцінити тенденції розвитку бізнесу, коливання прибутковості та ефективність управлінських рішень у різні періоди (Рис. 2.1).

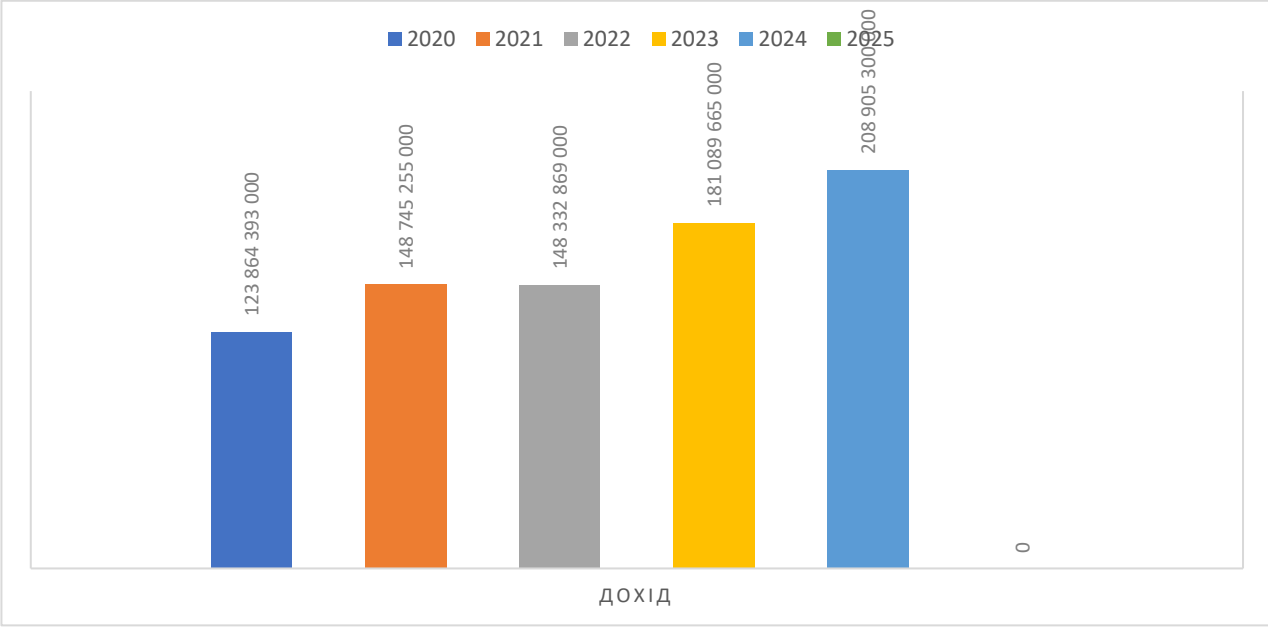

Рис. 2.1 Динаміка доходу ТОВ «АТБ» за 2020-2025 роки

Джерело: створено на основі таблиці 2.2

З графіка видно, що доходи компанії протягом 2020-2025 років демонструють стабільне зростання: від 123,86 млрду 2020 році до 208,91 млрд у 2025 році. Це свідчить про розширення мережі магазинів, підвищення обсягів продажу та адаптацію до ринкових умов.

Що стосується чистого прибутку, його динаміка більш коливальна (Рис. 2.2).

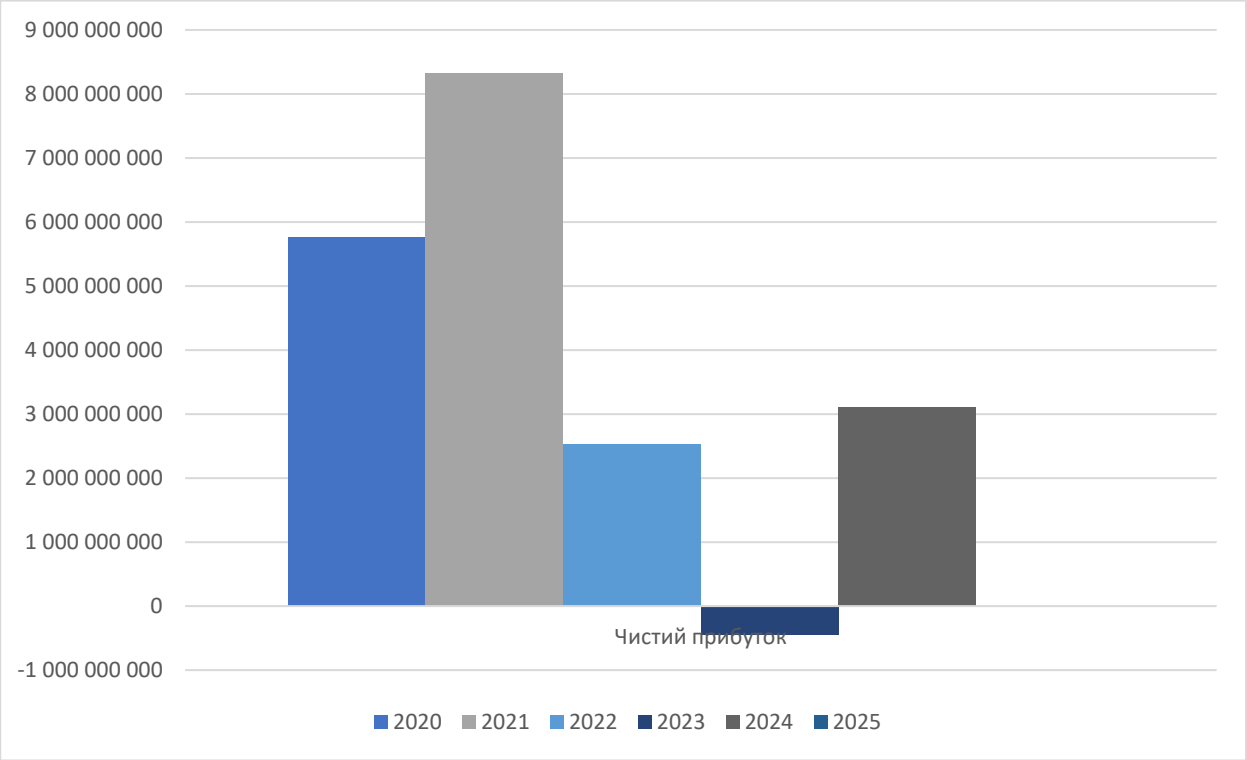

Рис. 2.2 Динаміка чистого прибутку ТОВ «АТБ» за 2020-2025 роки

Джерело: створено на основі таблиці 2.2

Так, у 2021 році компанія отримала 8,33 млрд прибутку, тоді як у 2023 році зафіксовано збиток у розмірі 450 млн. Це може бути пов'язано з економічними викликами, зростанням витрат або коливаннями попиту. Проте вже у 2024 році прибуток зріс до 3,1 млрд, що свідчить про ефективне реагування компанії на виклики та оптимізацію бізнес-процесів.

Аналіз квартальної звітності за 2025 рік показує, що ТОВ «АТБ» продовжує утримувати стабільний фінансовий результат: доходи становлять понад 247 млрд, а чистий прибуток - майже з 427,3 млрд, що демонструє

стійкість компанії та здатність підтримувати прибутковість навіть у короткостроковому періоді.

Графік доходу та чистого прибутку дозволяє наочно оцінити, як фінансові показники змінювалися у часі та відобразити загальну тенденцію розвитку компанії, що є важливим елементом характеристики діяльності ТОВ «АТБ». Активи ТОВ «АТБ» зростають протягом досліджуваного періоду, що відображає розширення масштабів діяльності та інвестиції в розвиток інфраструктури, закупівлю обладнання та розширення мережі магазинів. У 2024 році активи компанії склали 54,53 млрд, що на 7,04 млрд більше порівняно з 2023 роком. Зобов'язання також зростають, однак їхня динаміка менша за приріст активів, що свідчить про ефективну фінансову політику та контроль за борговими зобов'язаннями. Така пропорція активів і зобов'язань забезпечує фінансову стабільність і зменшує ризики неплатоспроможності. Штат компанії протягом 2020-2024 років зазнав певних коливань. У 2021 році кількість співробітників досягла піку - 60 782 особи, що відображає розширення мережі магазинів та активне відкриття нових торгових точок. У наступні роки спостерігається зменшення чисельності до 46 084 працівників у 2024 році, що може бути пов'язано з оптимізацією внутрішніх процесів та автоматизацією окремих операцій.

Підсумовуючи фінансову характеристику ТОВ «АТБ», можна відзначити, що компанія демонструє стабільне зростання доходів та активів, незважаючи на тимчасові коливання чистого прибутку. Фінансова структура підприємства залишається стійкою, а управління зобов'язаннями та активами забезпечує ефективність діяльності навіть в умовах нестабільної економіки. Динаміка кількості працівників свідчить про процеси оптимізації та адаптації до змін ринку. Загалом фінансові показники підтверджують, що ТОВ «АТБ» зберігає лідерські позиції на ринку роздрібної торгівлі та має потенціал для подальшого розвитку.

2.2. Організаційна структура управління компанією

Система управління ТОВ «АТБ» є складною і багаторівневою, що дозволяє ефективно здійснювати контроль за діяльністю компанії та забезпечувати стабільність її роботи. Вона охоплює всі аспекти - від стратегічного планування до оперативного управління, від моніторингу результатів діяльності до впровадження нових технологій. Особливість цієї системи полягає в поєднанні централізованого і децентралізованого підходу в управлінні, що дозволяє зберігати баланс між ефективним контролем і гнучкістю в реагуванні на локальні виклики. На найвищому рівні управління компанією знаходяться стратегічні органи, які займаються розробкою довгострокових планів та визначенням напрямків розвитку «АТБ». Це включає в себе не тільки планування щодо розширення географії присутності компанії, але й удосконалення продуктового асортименту, покращення якості обслуговування клієнтів та оптимізацію логістичних процесів [20].

Операційний рівень управління зосереджений на забезпеченні безперебійної діяльності компанії в рамках поточних завдань і вирішення оперативних проблем. Тут працюють керівники підрозділів, які відповідають за реалізацію стратегічних планів на практиці. Це включає управління маркетингом, закупівлею товарів, логістикою, фінансами та іншими важливими сферами. Всі ці підрозділи працюють у тісній взаємодії, щоб забезпечити високу якість обслуговування клієнтів і дотримання внутрішніх стандартів компанії.

На рівні кожного магазину лінійне керівництво відповідає за його повсякденну діяльність. Це включає управління персоналом, забезпечення належних умов праці, контроль за виконанням стандартів обслуговування та виконанням фінансових планів. Менеджери супермаркетів координують роботу продавців, касирів, а також здійснюють контроль за процесами приймання товару, його викладки та відправки. Вони також проводять регулярні аналізи продажів і працюють над покращенням сервісу для покупців (рис. 2.1).

Рис. 2.3 Організаційна структура ТОВ «АТБ»

Управління компанією тісно пов'язане з впровадженням сучасних технологій. Всі процеси в ТОВ «АТБ», починаючи від обліку товарів і закінчуючи управлінням фінансами та комунікацією з постачальниками, автоматизовані. Для цього використовуються спеціалізовані програмні продукти, які дозволяють забезпечити ефективне планування запасів, прогнозування попиту, а також контроль за фінансовими потоками та витратами. Це дозволяє компанії швидко адаптуватися до змінюваних умов ринку та знижувати витрати, підвищуючи продуктивність праці [15] (Табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Функції основних підрозділів ТОВ «АТБ»

Підрозділ	Основні функції
Дирекція	стратегічне управління
Відділ маркетингу	реклама, просування
Логістичний відділ	управління поставками
Фінансовий відділ	бюджетування
HR-відділ	підбір персоналу

Джерело: створено на основі [15]

Дані, представлені в таблиці 2.3, свідчать про розподіл основних функцій між структурними підрозділами ТОВ «АТБ», що забезпечує ефективне управління діяльністю підприємства. Кожен підрозділ виконує певні завдання, які взаємопов'язані між собою та потребують постійного обміну інформацією. Дирекція здійснює стратегічне управління компанією та координує діяльність усіх структурних підрозділів, забезпечуючи прийняття ключових управлінських рішень.

Відділ маркетингу відіграє важливу роль у формуванні комунікацій із зовнішнім середовищем, зокрема зі споживачами, партнерами та ринком загалом. Його діяльність спрямована на просування товарів, проведення рекламних кампаній та інформування клієнтів про акції та пропозиції компанії. Логістичний відділ забезпечує ефективну взаємодію між постачальниками, складськими комплексами та торговельними точками, що потребує чітко налагоджених інформаційних потоків.

Фінансовий відділ здійснює планування та контроль використання фінансових ресурсів підприємства, що також передбачає постійний обмін інформацією з іншими підрозділами щодо витрат, доходів та фінансових результатів діяльності. HR-відділ, у свою чергу, відповідає за підбір, адаптацію та розвиток персоналу, а також підтримує внутрішні комунікації між

працівниками та керівництвом. Таким чином, ефективна взаємодія між підрозділами сприяє налагодженню системи внутрішніх комунікацій, що є важливим чинником успішного функціонування підприємства.

Управління персоналом є важливою складовою загальної системи управління компанією. ТОВ «АТБ» активно займається підбором, навчанням та розвитком співробітників, що дозволяє залучати кваліфікованих працівників і підтримувати високий рівень лояльності серед персоналу. Для цього використовуються різноманітні методи мотивації, включаючи бонуси, програми професійного розвитку, а також програми для підтримки здоров'я та добробуту співробітників. Організація також активно впроваджує інноваційні підходи в управлінні персоналом, що дозволяє забезпечити високу ефективність роботи[15].

Фінансовий контроль є важливою частиною системи управління ТОВ «АТБ», оскільки це дозволяє організації ефективно керувати своїми ресурсами і забезпечувати фінансову стабільність. У межах цього елементу проводиться централізований контроль за витратами, бюджетуванням і фінансовим плануванням. Це включає розподіл коштів на різні підрозділи, контроль за витратами та інвестиціями, а також постійний моніторинг фінансових результатів, що дозволяє своєчасно виявляти проблеми і коригувати стратегію.

Таким чином, система управління ТОВ «АТБ» є комплексною, добре організованою і гнучкою, що дозволяє компанії ефективно працювати на ринку роздрібної торгівлі і швидко адаптуватися до змінюваних умов. Вона охоплює всі аспекти діяльності, від стратегічного планування до оперативного управління і використання новітніх технологій для забезпечення безперебійної роботи.

Ієрархічна структура забезпечує чіткий розподіл функцій, але водночас створює певні труднощі у комунікаціях. Інформація, яка рухається зверху вниз (від керівництва до працівників), може втрачати частину змісту або спотворюватися через проходження багатьох рівнів. Водночас для ефективного

управління важливим є не лише передача наказів і розпоряджень, а й забезпечення зворотного зв’язку знизу вгору. Якщо цей канал функціонує належним чином, керівництво отримує реальну інформацію про проблеми та потреби на місцях, що дозволяє приймати більш обґрунтовані рішення.

Крім вертикальних комунікацій, важливу роль відіграють горизонтальні зв’язки між відділами та підрозділами компанії. Їх наявність забезпечує координацію роботи різних служб (логістики, маркетингу, фінансів, кадрової політики), що особливо актуально для масштабної мережі магазинів. Саме через такі канали можливий оперативний обмін інформацією, швидке вирішення проблем і узгодженість дій між різними підрозділами [26].

Отже, організаційна структура управління ТОВ «АТБ» безпосередньо впливає на систему комунікацій компанії. Вона визначає шляхи руху інформації, швидкість її передачі та рівень зворотного зв’язку, від чого значною мірою залежить ефективність управління. Удосконалення структури, зменшення зайвих рівнів і використання сучасних цифрових засобів комунікації дозволяють мінімізувати втрати інформації та підвищувати результативність роботи всієї організації.

2.3. Особливості внутрішніх і зовнішніх комунікацій у компанії

Ефективна робота будь-якої організації значною мірою залежить від того, наскільки налагоджені внутрішні комунікації між керівництвом та персоналом. У ТОВ «АТБ» цей процес має комплексний характер і поєднує як формальні, так і неформальні канали взаємодії, що сприяє підтриманню дисципліни, підвищенню продуктивності та формуванню сприятливого робочого середовища.

Передусім, важливим є зв’язок між керівництвом і працівниками. На рівні топ-менеджменту інформація поширюється через офіційні розпорядження, інструкції та накази, які надходять до регіональних офісів і далі передаються адміністраціям окремих магазинів. Така вертикальна комунікація забезпечує

чіткий розподіл завдань, контроль за їх виконанням і є основою ефективного управління мережею. Водночас керівництво активно застосовує механізми зворотного зв’язку: регулярні внутрішні звіти, моніторинг ключових показників ефективності, анкетування персоналу та періодичні зустрічі з адміністраторами магазинів. Це дозволяє виявляти проблеми на місцях і швидко приймати управлінські рішення [1].

Важливу роль у системі внутрішніх комунікацій відіграють канали взаємодії. Серед традиційних засобів варто відзначити службові наради, які проводяться у форматі офлайн для обговорення стратегічних питань, а також онлайн-зустрічі для швидкої координації між регіональними підрозділами. Велику значимість має корпоративна електронна пошта, яка використовується для офіційного документообігу та передачі нормативних матеріалів. Поряд із цим активно застосовуються корпоративні месенджери та мобільні додатки, що забезпечують оперативність у вирішенні поточних питань і створюють єдиний інформаційний простір для всіх підрозділів компанії.

Особливістю внутрішніх комунікацій у ТОВ «АТБ» є поєднання формальних та неформальних форм взаємодії. Формальні канали комунікації включають накази, інструкції, офіційні звіти, робочі документи та наради, що регламентують діяльність персоналу.

Водночас неформальні комунікації проявляються у вигляді дружніх розмов між колегами, обговорень у внутрішніх чатах чи спільного обміну досвідом під час виконання завдань. Такі взаємини сприяють створенню довірчої атмосфери, згуртованості колективу та розвитку корпоративної культури.

Крім того, важливим елементом внутрішніх комунікацій у ТОВ «АТБ» є використання цифрових інформаційних систем та внутрішніх корпоративних платформ. Такі інструменти дозволяють централізовано зберігати документи, оперативно поширювати інформацію серед співробітників та контролювати виконання поставлених завдань. Завдяки автоматизації комунікаційних

процесів керівництво компанії має можливість швидко реагувати на зміни в діяльності підприємства, а працівники - отримувати актуальні вказівки та необхідні матеріали для виконання своїх обов'язків. Це підвищує ефективність управління, сприяє прозорості інформаційних потоків та забезпечує узгодженість дій між різними структурними підрозділами підприємства.

Розглянемо основні типи внутрішніх комунікацій у ТОВ «АТБ» (Табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Характеристика формальних і неформальних внутрішніх комунікацій у ТОВ «АТБ»[1,9]

Характеристика	Формальні комунікації	Неформальні комунікації
Мета	Регламентація діяльності, забезпечення дисципліни, контроль виконання завдань	Підтримка дружніх відносин, створення сприятливої атмосфери
Основні засоби	Накази, інструкції, службові наради, корпоративна пошта, звітність	Чати у месенджерах, розмови між колегами, неофіційні зустрічі, традиції колективу
Рівень офіційності	Високий, з дотриманням внутрішніх стандартів і процедур	Низький, ґрунтується на ініціативності та особистих відносинах
Вплив на робочий процес	Забезпечує чіткість у роботі, контроль, підзвітність	Сприяє командному духу, швидкому вирішенню неформальних питань

Джерело:[1,9]

Проведений аналіз свідчить про те, що в діяльності ТОВ «АТБ» формальні та неформальні внутрішні комунікації взаємодоповнюють одна одну. Формальні канали забезпечують чіткість управління, контроль виконання завдань та дотримання встановлених стандартів роботи. Водночас неформальні комунікації сприяють швидкому обміну інформацією, формуванню дружньої атмосфери в колективі та підвищенню рівня взаєморозуміння між працівниками. Поєднання цих видів комунікації створює сприятливі умови для ефективної організації роботи підприємства та підвищення результативності діяльності персоналу.

На рисунку нижче наведено схему внутрішніх комунікацій у ТОВ «АТБ-Маркет», яка відображає взаємозв'язок між дирекцією, керівниками відділів та співробітниками, а також основні канали передачі інформації - формальні та неформальні. Схема дозволяє наочно побачити, як інформація поширюється всередині компанії та яким чином підтримується ефективна комунікація між різними рівнями управління і колективом (Рис. 2.4).

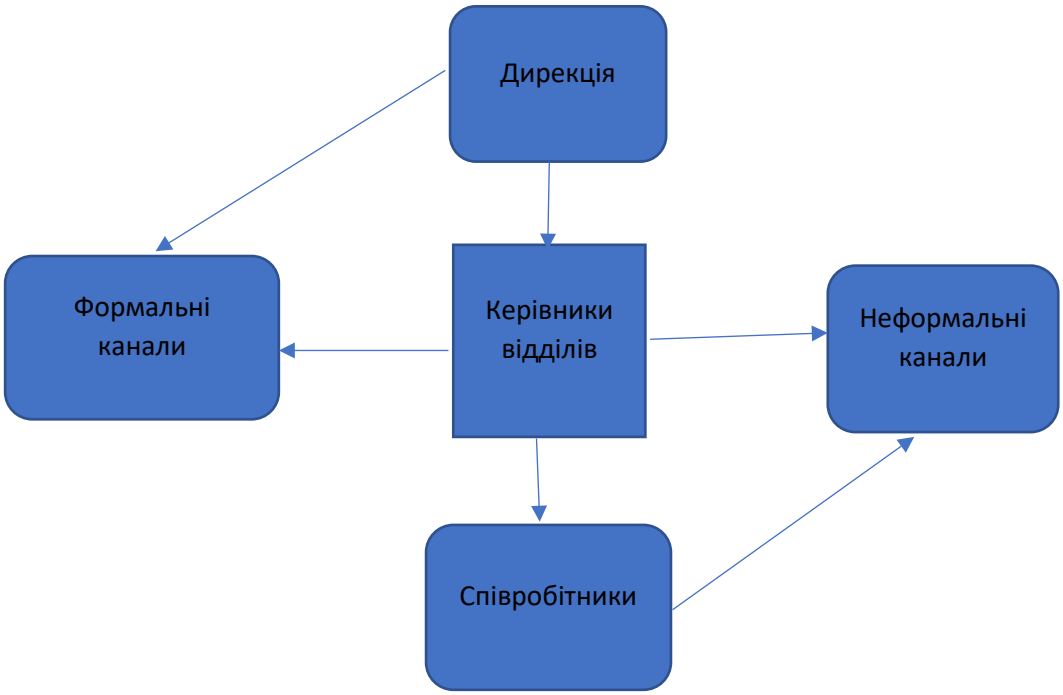

Рис. 2.4 Внутрішні комунікації ТОВ «АТБ»

Джерело: створено автором самостійно

Внутрішня комунікаційна система ТОВ «АТБ» є збалансованою: офіційні (формальні) канали забезпечують упорядкованість і контроль, тоді як неформальні - створюють умови для довіри, співпраці та згуртованості персоналу. Поєднання цих елементів дозволяє компанії підтримувати високу ефективність та стабільність у своїй діяльності.

Ефективність комунікаційної політики підприємства визначається здатністю забезпечувати своєчасний обмін інформацією між підрозділами,

підтримувати ефективну взаємодію з клієнтами та формувати позитивний імідж компанії на ринку. Для оцінки комунікаційної системи ТОВ «АТБ» доцільно проаналізувати внутрішні та зовнішні канали передачі інформації, рівень їхньої результативності, а також визначити основні проблеми та фактори, що впливають на ефективність комунікацій.

Зовнішні комунікації відіграють важливу роль у діяльності будь-якої компанії, адже через них відбувається взаємодія з клієнтами, партнерами, постачальниками та громадськістю. Для ТОВ «АТБ» ефективна комунікація з усіма цими групами є ключовою умовою успішної роботи, формування позитивного іміджу та підтримки лояльності споживачів.

Компанія підтримує тісні зв’язки з постачальниками та партнерами, використовуючи різноманітні канали комунікації. Це включає офіційні договори, електронну переписку, службові наради, телефонні переговори та особисті зустрічі. Така взаємодія дозволяє забезпечувати своєчасні поставки товарів, підтримувати високі стандарти якості та оптимізувати логістичні процеси, що сприяє оперативному реагуванню на зміни ринку.

Особливу увагу компанія приділяє роботі з клієнтами. ТОВ «АТБ» активно застосовує різні канали взаємодії, що дозволяє інформувати споживачів про новинки, акції та спеціальні пропозиції, а також підвищувати рівень обслуговування. Серед таких інструментів - реклама на телебаченні та в інтернеті, соціальні мережі, мобільний додаток, програма лояльності та гаряча лінія для звернень покупців [2].

Мобільний додаток дозволяє переглядати актуальні каталоги товарів, отримувати інформацію про акції, формувати персональні списки покупок та користуватися бонусною системою. Гаряча лінія забезпечує оперативне вирішення запитів і проблем клієнтів.

Крім того, ТОВ «АТБ» приділяє значну увагу PR-діяльності та корпоративній соціальній відповідальності. Компанія бере участь у благодійних проєктах, підтримує місцеві громади, сприяє розвитку освіти та здоров’я, а

також активно формує позитивний імідж бренду через публікації в медіа та соціальні кампанії.

Для наочності взаємодії компанії з зовнішніми комунікаціями можна представити у вигляді таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Особливості зовнішніх комунікацій ТОВ «АТБ»

Напрямок комунікацій	Канали та інструменти	Мета та призначення
Партнери та постачальники	Договори, електронна переписка, наради, телефонні переговори, особисті зустрічі	Забезпечення стабільних поставок, контроль якості, оптимізація логістики
Клієнти	Реклама, соціальні мережі, мобільний додаток, програма лояльності, гаряча лінія	Інформування про акції та новинки, підвищення лояльності, підтримка обслуговування
PR та соціальна відповідальність	Публікації в медіа, участь у благодійних проєктах, соціальні кампанії	Формування позитивного іміджу, підтримка громад, зміцнення довіри до бренду

Джерело: створено автором на основі [17, с.68-77]

Таким чином, зовнішні комунікації ТОВ «АТБ» охоплюють взаємодію як з бізнес-партнерами, так і з кінцевими споживачами, а також включають заходи з формування репутації та соціальної відповідальності, що дозволяє компанії ефективно функціонувати на ринку та підтримувати високий рівень довіри.

2.4. Оцінка ефективності комунікаційної політики підприємства

Попри значний досвід роботи на ринку та успішно налагоджену систему внутрішніх і зовнішніх комунікацій, компанія «АТБ» стикається з низкою проблем і недоліків, які є характерними для великих торговельних мереж. Передусім певні труднощі виникають у сфері внутрішніх комунікацій. Оскільки компанія об’єднує сотні магазинів по всій Україні та має багаторівневу структуру управління, передача інформації від керівництва до окремих підрозділів не завжди є оперативною. У результаті працівники магазинів іноді

отримують вказівки із запізненням або стикаються з розбіжностями між оголошеними централізовано акціями й тим, що фактично відображено у торговому залі. Це може призводити до нерозуміння серед персоналу, зниження ефективності роботи й навіть до конфліктних ситуацій з клієнтами. Крім того, певною проблемою є перевантаженість каналів комунікації: щоденні наради, електронна пошта, інструкції та усні вказівки створюють інформаційний потік, у якому важливі повідомлення іноді губляться або неправильно інтерпретуються. Додатковим недоліком є недостатня зворотна реакція з боку керівництва на пропозиції та зауваження співробітників, що знижує їхню мотивацію до участі в удосконаленні робочих процесів.

Що стосується зовнішніх комунікацій, то тут також простежуються певні проблеми. Зокрема, клієнти часто висловлюють невдоволення сервісом доставки: у відкритих відгуках можна знайти приклади, коли замовлення оформлювалися онлайн, проте в останній момент повідомлялося про відсутність кур’єра або доставка виконувалася частково й без надання відповідних документів. Подібні випадки створюють негативне враження про компанію та знижують рівень довіри покупців. Деякі клієнти також скаржаться на роботу гарячої лінії та служби підтримки: відповіді на звернення надаються не завжди оперативно, а іноді питання залишаються невирішеними. Це свідчить про певні недоліки в організації клієнтського сервісу[16, с.35-38].

Не менш поширеною проблемою є й якість безпосереднього обслуговування у магазинах. У години пік покупці відзначають значні черги через недостатню кількість відкритих кас, що створює дискомфорт та негативний досвід відвідування. У відгуках також зустрічаються зауваження щодо ввічливості та уважності персоналу, а також випадки помилок при розрахунках чи недостачі здачі. Додатково клієнти інколи звертають увагу на розбіжності між рекламними акційними пропозиціями та фактичною наявністю товарів у торгових залах: оголошений за зниженою ціною продукт може бути відсутнім на полицях або продаватися за вищою ціною, ніж заявлено в рекламі.

Такі випадки підривають довіру до маркетингових комунікацій компанії та формують негативний імідж у частини споживачів.

Для наочності узагальнені приклади проблем у системі комунікацій «АТБ» наведено у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Проблеми комунікаційної системи ТОВ «АТБ»

Сфера	Приклад проблеми	Прояви у практиці
Внутрішні комунікації	Затримки інформації	Несвоєчасне доведення вказівок про акції та зміни у роботі магазинів
	Перевантаженість каналів	Великий обсяг повідомлень, через що губиться важлива інформація
	Недостатня зворотна реакція	Працівники не отримують відповіді на свої пропозиції або скарги
Зовнішні комунікації	Проблеми доставки	Відмова у доставці, часткове виконання замовлень, відсутність чека
	Слабка робота гарячої лінії	Довге очікування відповіді, скарги залишаються невирішеними
	Обслуговування у магазинах	Черги у години пік, неуважність персоналу, помилки при розрахунках
	Рекламні акції	Відсутність заявлених товарів, невідповідність цін у рекламі та на полицях

Джерело: створено автором самостійно [16, 24]

Головними проблемами комунікаційної системи «АТБ» є затримки у внутрішній передачі інформації, перевантаженість каналів та недостатня увага до зворотного зв’язку від співробітників. У зовнішніх комунікаціях основні недоліки пов’язані з якістю клієнтського сервісу, роботою доставки, гарячої лінії та недотриманням заявлених у рекламі умов акцій [24].

Отже, проведений аналіз показує, що комунікаційна система ТОВ «АТБ» загалом функціонує ефективно та забезпечує взаємодію між керівництвом, працівниками і клієнтами. Водночас масштаб діяльності компанії та велика кількість торговельних точок створюють певні труднощі в оперативності передачі інформації, організації клієнтського сервісу та координації роботи персоналу. Для більш глибокого дослідження стану комунікаційної політики доцільно застосувати інструменти стратегічного аналізу, зокрема SWOT- та PEST-аналіз.

SWOT-аналіз, який дозволяє систематизувати інформацію про внутрішні сильні та слабкі сторони підприємства, а також оцінити зовнішні можливості та загрози. Паралельно корисним є PEST-аналіз, що дозволяє оцінити зовнішнє середовище компанії та визначити, як політичні, економічні, соціальні та технологічні чинники можуть впливати на діяльність мережі [23].

Для більш глибокого розуміння внутрішніх проблем та потенційних можливостей компанії ТОВ «АТБ» розлянемо SWOT-аналіз (Табл. 2.7)[13].

Таблиця 2.7

SWOT-аналіз системи комунікацій ТОВ «АТБ»

Фактор	Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)	Можливості (O)	Загрози (T)
Внутрішні комунікації	Чітка ієрархічна структура управління, цифрові канали комунікацій, регулярні наради та обмін інформацією	Затримки доведення інформації до працівників магазинів, перевантаженість каналів комунікації, недостатня увага до зворотного зв'язку	Впровадження сучасних комунікаційних платформ, оптимізація потоків інформації, підвищення мотивації співробітників через активний зворотний зв'язок	Ускладнення координації при розширенні мережі, ризик втрати важливої інформації або її неправильного тлумачення
Зовнішні комунікації	Мобільний додаток, програми лояльності, активні маркетингові кампанії	Проблеми з доставкою, неоперативна робота гарячої лінії, розбіжності між рекламними акціями та фактичним наявним асортиментом	Розвиток онлайн-торгівлі, покращення сервісу доставки, впровадження нових технологій обслуговування клієнтів	Підвищена конкуренція серед великих мереж супермаркетів, негативні відгуки клієнтів, економічна нестабільність, зміна споживчих уподобань
Персонал	Великий штат, наявність кваліфікованих працівників, професійний досвід менеджменту	Проблеми з мотивацією та корпоративною культурою, відсутність системи ротації кадрів, можливий кадровий дефіцит	Програми підвищення кваліфікації, розвиток корпоративної культури, формування системи винагород і мотивації	Відтік кадрів до конкурентів, дефіцит кваліфікованих спеціалістів на ринку праці

Застосування SWOT-аналізу дозволяє комплексно оцінити стан комунікаційної системи та управлінської діяльності ТОВ «АТБ», виявити основні внутрішні проблеми та зовнішні фактори, які впливають на діяльність компанії. Аналіз демонструє, що внутрішні слабкі сторони підприємства зосереджені насамперед на організації внутрішніх комунікацій і управлінні персоналом. Через багаторівневу структуру управління та широку географію присутності мережі виникають труднощі з оперативним передаванням інформації між центральним офісом та окремими магазинами, що може призводити до затримок у виконанні вказівок, дублювання функцій і зниження ефективності робочих процесів. Окрім того, великі обсяги внутрішніх повідомлень, бюрократичні процедури та недостатня увага до зворотного зв’язку з боку керівництва можуть впливати на мотивацію співробітників і якість їхньої роботи.

Що стосується зовнішніх слабких сторін, вони проявляються у сфері клієнтського обслуговування та логістики. Клієнти іноді стикаються з проблемами доставки, невчасним виконанням замовлень або неповним наданням документів. Також певні труднощі виникають у роботі гарячої лінії та служби підтримки, де відповіді на звернення не завжди надаються оперативно, а деякі питання залишаються невирішеними. У магазинах під час пікових навантажень спостерігаються черги, недостатня кількість відкритих кас, а іноді й помилки у розрахунках або неввічливість персоналу, що негативно впливає на досвід покупців і формує невдоволення серед клієнтів.

Водночас сильні сторони та можливості компанії свідчать про її значний потенціал для розвитку та вдосконалення. До ключових переваг належить широка мережа магазинів, впізнаваний бренд, лояльна база клієнтів, стабільне фінансове становище та ефективна система управління. Ці ресурси дозволяють ТОВ «АТБ» реалізовувати стратегії розширення цифрових платформ, оптимізації логістичних процесів, впровадження сучасних інструментів комунікації, нових технологій у сфері онлайн-торгівлі та мобільних додатків

для покупців. Завдяки цьому компанія має можливість зміцнити свої конкурентні позиції та підвищити ефективність бізнес-процесів.

Окрім того, SWOT-аналіз допомагає визначити зовнішні загрози, які потребують особливої уваги у стратегічному плануванні. До них відносяться посилена конкуренція на ринку роздрібної торгівлі, економічна нестабільність, коливання валютного курсу, рівень інфляції та зміни у купівельній спроможності населення. Ці фактори підкреслюють необхідність постійного вдосконалення бізнес-процесів, адаптації до ринкових умов та оперативного реагування на зовнішні виклики, що, у свою чергу, дозволяє підтримувати високий рівень якості обслуговування та зберігати довіру клієнтів.

Таким чином, SWOT-аналіз дає можливість не лише систематизувати внутрішні сильні та слабкі сторони компанії, а й визначити пріоритетні напрямки для розвитку, що сприятимуть підвищенню ефективності комунікацій, оптимізації процесів управління та посиленню конкурентних переваг ТОВ «АТБ». Для комплексної оцінки зовнішніх факторів, які впливають на діяльність ТОВ «АТБ», доцільно застосувати PEST-аналіз. Цей інструмент дозволяє оцінити політичні, економічні, соціальні та технологічні чинники, що формують умови функціонування компанії та її комунікаційної системи (Табл. 2.8)[13].

Таблиця 2.8

PEST-аналіз ТОВ «АТБ»

Фактор	Можливий вплив на діяльність ТОВ «АТБ»
Політичні (Political)	Зміни податкового законодавства, регулювання роздрібної торгівлі, нові трудові норми та вимоги щодо безпеки харчових продуктів, торговельні обмеження та політична нестабільність у регіонах
Економічні (Economic)	Коливання валютного курсу, рівень інфляції, економічна нестабільність, зміни купівельної спроможності населення, зростання вартості постачання товарів та логістики
Соціальні (Social)	Зміна споживчих уподобань (попит на здорову та органічну продукцію), демографічні зміни, зростання уваги до клієнтського сервісу та екологічності, підвищення рівня освіченості споживачів
Технологічні (Technological)	Розвиток онлайн-торгівлі та мобільних додатків, автоматизація бізнес-процесів, впровадження штучного інтелекту для управління запасами та оптимізації логістики, розвиток технологій оплати та обслуговування клієнтів

PEST-аналіз дозволяє комплексно оцінити вплив зовнішнього середовища на діяльність ТОВ «АТБ» та визначити ті фактори, які можуть як сприяти розвитку компанії, так і створювати додаткові ризики.

Політичні фактори включають зміни податкового законодавства, регулювання роздрібної торгівлі, державну політику щодо імпорту та експорту, а також зміни трудового законодавства. Ці фактори безпосередньо впливають на витрати компанії, планування закупівель та організацію роботи персоналу, що потребує постійного моніторингу нормативно-правового середовища та швидкої адаптації до змін.

Економічні чинники, такі як коливання валютного курсу, рівень інфляції, зміни купівельної спроможності населення та загальна економічна стабільність, визначають фінансові можливості компанії і впливають на ціноутворення, закупівлі та планування логістики. Високі ризики економічної нестабільності підкреслюють необхідність гнучкої фінансової політики та стратегій диверсифікації доходів, щоб зменшити потенційні втрати.

Соціальні фактори стосуються змін у демографічній ситуації, стилі життя та споживчих уподобаннях населення, зокрема зростаючого попиту на здорову, органічну та екологічну продукцію. Врахування цих факторів сприяє адаптації маркетингових та комунікаційних стратегій, формуванню нових пропозицій для клієнтів та підвищенню рівня їхньої лояльності.

Технологічні фактори визначають необхідність розвитку цифрових каналів комунікації, автоматизації внутрішніх процесів, впровадження мобільних додатків для покупців, систем онлайн-торгівлі та сучасних інструментів управління запасами. Використання новітніх технологій не лише підвищує ефективність роботи компанії, а й дозволяє оперативніше реагувати на потреби клієнтів та підтримувати конкурентні переваги на ринку.

Отже, PEST-аналіз демонструє, що ефективність діяльності ТОВ «АТБ» визначається не лише внутрішніми процесами та організаційними рішеннями, а й численними зовнішніми факторами, які потребують системного аналізу та

адаптації стратегій компанії. Поєднання SWOT- та PEST-аналізів дозволяє отримати комплексну картину сильних і слабких сторін підприємства, зовнішніх можливостей і загроз, а також сформувати обґрунтовані рекомендації для покращення комунікаційної системи, оптимізації управлінських рішень і підвищення ефективності обслуговування клієнтів. Цей підхід забезпечує стратегічне бачення та спрямовує діяльність компанії на довгостроковий розвиток у динамічному ринковому середовищі.

Таким чином, проведена оцінка ефективності комунікаційної політики ТОВ «АТБ» показала, що компанія має розвинену систему внутрішніх та зовнішніх комунікацій, яка забезпечує функціонування великої торговельної мережі. Водночас виявлені проблеми у сфері передачі інформації, організації клієнтського сервісу та зворотного зв’язку свідчать про необхідність подальшого вдосконалення комунікаційної системи. Отримані результати аналізу можуть бути використані для розробки рекомендацій щодо підвищення ефективності маркетингових комунікацій підприємства, що буде розглянуто у третьому розділі роботи.

Висновки до ІІ розділу

У другому розділі було проведено дослідження системи комунікацій у ТОВ «АТБ» та проаналізовано особливості діяльності компанії, її організаційну структуру управління, внутрішні й зовнішні комунікаційні процеси, а також ефективність комунікаційної політики підприємства.

У результаті дослідження встановлено, що ТОВ «АТБ» є однією з найбільших торговельних мереж України, яка демонструє стабільний розвиток та займає провідні позиції на ринку роздрібної торгівлі. Компанія має широку мережу супермаркетів, значний штат працівників і стабільні фінансові показники. Аналіз діяльності підприємства показав, що доходи та активи компанії протягом останніх років зростають, що свідчить про розширення масштабів діяльності та ефективність управління.

Дослідження організаційної структури управління показало, що система управління ТОВ «АТБ» має багаторівневу ієрархічну структуру, яка забезпечує чіткий розподіл функцій між підрозділами та контроль за виконанням управлінських рішень. Водночас така структура впливає на особливості комунікаційних процесів, оскільки передача інформації між різними рівнями управління може потребувати більше часу та створювати ризик часткового спотворення повідомлень.

Аналіз внутрішніх і зовнішніх комунікацій компанії засвідчив, що ТОВ «АТБ» використовує різноманітні канали передачі інформації. Внутрішні комунікації здійснюються через офіційні накази, інструкції, службові наради, електронну пошту та корпоративні месенджери, що забезпечує координацію роботи персоналу та контроль за виконанням завдань. Зовнішні комунікації спрямовані на взаємодію з клієнтами, партнерами та постачальниками і реалізуються через рекламу, соціальні мережі, мобільний додаток, програму лояльності та інші інструменти маркетингових комунікацій.

Оцінка ефективності комунікаційної політики підприємства дозволила виявити як сильні сторони, так і певні недоліки у функціонуванні комунікаційної системи. До основних переваг належать розвинена мережа комунікаційних каналів, використання сучасних цифрових технологій, наявність корпоративних стандартів взаємодії та впізнаваний бренд компанії.

Проведення SWOT- та PEST-аналізу дозволило комплексно оцінити внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на ефективність комунікаційної системи ТОВ «АТБ». Результати аналізу показали, що компанія має значний потенціал для подальшого розвитку, зокрема за рахунок впровадження сучасних цифрових технологій, удосконалення внутрішніх комунікаційних процесів та підвищення якості взаємодії з клієнтами.

РОЗДІЛ 3
ШЛЯХИ ПОКРАЩЕННЯ КОМУНІКАЦІЙ У ТОВ «АТБ»

3.1. Використання сучасних цифрових технологій у комунікаціях

У сучасних умовах ефективна комунікація є ключовим чинником розвитку будь-якої великої компанії, особливо такої масштабної торговельної мережі, як ТОВ «АТБ». Високий рівень конкуренції на ринку роздрібної торгівлі, велика кількість співробітників та магазинів по всій території України вимагають оперативного обміну інформацією та чіткого координування всіх процесів. Для досягнення цього дедалі більшого значення набуває використання сучасних цифрових технологій, що дозволяють не лише оптимізувати внутрішні комунікації, а й забезпечити якісну взаємодію з клієнтами та партнерами.

Одним із першочергових напрямів удосконалення комунікацій є впровадження CRM-систем (Customer Relationship Management), які сьогодні стали невід'ємною складовою діяльності більшості успішних компаній у сфері торгівлі та послуг. Їхнє головне завдання полягає у створенні єдиної централізованої бази даних, що містить усю інформацію про клієнтів: від історії покупок до уподобань, відгуків та звернень. Для «АТБ», як найбільшої торговельної мережі України, інтеграція CRM-системи відкриває широкі можливості для оптимізації бізнес-процесів і підвищення якості взаємодії як із клієнтами, так і всередині компанії.

Передусім, CRM забезпечує глибоку аналітику даних про клієнтів, що дозволяє компанії формувати індивідуальні пропозиції, які максимально відповідають потребам покупців. Це означає, що «АТБ» зможе створювати більш персоналізовані рекламні кампанії, пропонувати знижки чи акційні товари саме тим категоріям клієнтів, які виявляють найбільший інтерес до конкретних груп продукції. Таким чином, CRM сприятиме підвищенню

ефективності маркетингових стратегій і дасть змогу уникати зайвих витрат на нецільову рекламу [29, с.96-98].

Крім того, завдяки використанню CRM компанія отримує можливість централізовано управляти програмами лояльності, що особливо актуально для розгалуженої мережі магазинів «АТБ». Така система дозволить відстежувати історію участі клієнта у програмі, автоматично нараховувати бонуси, формувати індивідуальні пропозиції та підтримувати постійний контакт із покупцем. У результаті клієнти відчуватимуть цінність своєї участі у програмі, а це сприятиме зміцненню їхньої прихильності до бренду.

Не менш важливим є те, що CRM сприяє покращенню внутрішньої взаємодії між структурними підрозділами компанії**.** Завдяки єдиній базі даних працівники відділів маркетингу, логістики, продажів та служби підтримки отримують доступ до актуальної інформації у реальному часі. Це дозволяє уникати дублювання завдань, зменшує ризик виникнення помилок і забезпечує швидке реагування на потреби клієнтів. Наприклад, служба підтримки, отримавши звернення клієнта, може миттєво побачити його історію покупок і надані раніше консультації, що робить обслуговування більш якісним і професійним.

Ще однією важливою перевагою є можливість швидкого реагування на проблеми та негативні відгуки. CRM-система дозволяє автоматично відслідковувати звернення клієнтів, сортувати їх за пріоритетністю та призначати відповідальних осіб для вирішення. Це значно скорочує час обробки запитів і дозволяє компанії оперативно усувати проблеми, знижуючи ризик втрати довіри з боку покупців.

Варто також зазначити, що CRM інтегрується з іншими цифровими технологіями, зокрема з ERP-системами, мобільними додатками та корпоративними месенджерами, що створює єдиний інформаційний простір для компанії. У випадку «АТБ» це дасть змогу поєднати роботу магазинів, складів, офісів і логістичних центрів у спільну мережу комунікацій.

Не менш важливою складовою вдосконалення комунікаційної системи є впровадження корпоративних месенджерів і мобільних додатків, які сьогодні виступають одним із ключових інструментів для налагодження швидкого та ефективного внутрішнього спілкування. В умовах, коли мережа «АТБ» налічує сотні магазинів у різних регіонах України та має тисячі співробітників, саме оперативність обміну інформацією стає критично важливою для злагодженої роботи. Традиційні канали комунікації, як-от електронна пошта чи службові накази, часто є повільними та громіздкими, тоді як корпоративні месенджери дають можливість передавати повідомлення миттєво, створювати робочі групи за конкретними напрямами діяльності та швидко поширювати необхідні документи чи інструкції [21, с.69-77].

У світовій практиці все частіше використовуються платформи Slack, Microsoft Teams, Zoom Chat та інші спеціалізовані рішення, які дозволяють організовувати інтерактивну роботу команд у режимі реального часу. Для «АТБ» впровадження подібних інструментів могло б значно знизити ризик затримок у передаванні інформації, що особливо важливо при управлінні такою масштабною мережею. Наприклад, керівництво центрального офісу могло б оперативно комунікувати з регіональними менеджерами та адміністраторами магазинів, а ті, у свою чергу, швидко передавати інформацію працівникам торгових залів. Це забезпечило б безперервний ланцюг обміну повідомленнями, зменшило ризики непорозумінь і підвищило ефективність роботи всіх рівнів управління [11, с.7-18].

Особливу увагу варто приділити і мобільним додаткам для співробітників, які можуть стати універсальним інструментом внутрішньої комунікації. Такі додатки дозволяють персоналу отримувати миттєві сповіщення про зміни в робочих графіках, нові внутрішні інструкції, акційні пропозиції чи новини компанії. Наприклад, у разі оновлення стандартів обслуговування або запуску всеукраїнської рекламної кампанії, мобільний додаток забезпечив би швидке донесення інформації до кожного співробітника,

незалежно від його місця роботи. Це особливо важливо для «АТБ», де кількість працівників перевищує десятки тисяч, а необхідність підтримки єдиного корпоративного стандарту є критичною.

Крім того, мобільні додатки можуть включати функціонал для самообслуговування співробітників: перегляд графіка змін, подання заявок на відпустку, доступ до навчальних матеріалів та відеоінструкцій. Це не лише зменшує навантаження на відділи кадрів і менеджерів, а й робить роботу персоналу більш зручною. Працівники відчувають, що компанія дбає про їхню поінформованість і комфорт, що позитивно впливає на рівень їхньої мотивації та лояльності до роботодавця.

Використання сучасних цифрових технологій у комунікаційній системі ТОВ «АТБ» має широкий спектр можливостей. Щоб наочно продемонструвати їх значення, доцільно представити приклади таких інструментів та основні переваги їх запровадження у діяльність компанії (Табл. 3.1)[10,11].

Таблиця 3.1

Сучасні цифрові технології та їх переваги для комунікацій у ТОВ «АТБ»

Цифрова технологія	Приклади використання у «АТБ»	Основні переваги
CRM-системи	Управління даними про клієнтів, контроль програм лояльності, аналітика продажів	Швидкий доступ до інформації, підвищення якості обслуговування, персоналізація пропозицій
Корпоративні месенджери	Створення робочих чатів, організація відеоконференцій, обмін файлами	Оперативний обмін інформацією, зменшення затримок у комунікації, зручність у роботі
Мобільні додатки для співробітників	Сповіщення про зміни у графіках, внутрішні новини, доступ до інструкцій	Зручність доступу, швидке отримання інформації, підвищення продуктивності персоналу
Електронний документообіг	Передача договорів, звітів та інструкцій між офісами і магазинами	Прискорення процесів, зниження ризику помилок, економія часу та ресурсів

Джерело: створено автором самостійно [10, 11]

Тому застосування сучасних цифрових технологій у комунікаційній системі ТОВ «АТБ» є важливим кроком для підвищення її ефективності. CRM-системи дозволять краще управляти відносинами з клієнтами та оптимізувати маркетингові процеси, корпоративні месенджери та мобільні додатки забезпечать швидкість і зручність внутрішнього спілкування, а автоматизація документообігу сприятиме більш чіткій організації управлінських процесів. Усе це в комплексі може стати основою для підвищення конкурентоспроможності компанії та формування позитивного іміджу серед споживачів і партнерів [11].

3.2. Розробка рекомендацій щодо вдосконалення системи маркетингових комунікацій підприємства

У сучасних умовах розвитку ринкової економіки ефективна система маркетингових комунікацій відіграє важливу роль у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства. Для таких великих торговельних мереж, як ТОВ «АТБ», комунікаційна діяльність має особливе значення, оскільки вона спрямована не лише на інформування споживачів про товари та послуги, а й на формування позитивного іміджу компанії, зміцнення довіри клієнтів та підтримання довгострокових взаємовідносин із партнерами.

Проведений у попередньому розділі аналіз комунікаційної системи ТОВ «АТБ» показав, що компанія має розвинену мережу маркетингових інструментів та активно використовує різні канали комунікації. Водночас було виявлено окремі проблеми, пов’язані з недостатнім рівнем персоналізації комунікацій, потребою у більш активному використанні цифрових каналів просування та необхідністю покращення зворотного зв’язку з клієнтами. У зв’язку з цим доцільно розробити комплекс рекомендацій, спрямованих на вдосконалення системи маркетингових комунікацій підприємства.

Одним із важливих напрямів удосконалення комунікаційної політики ТОВ «АТБ» є підвищення ефективності рекламної діяльності. У сучасному маркетинговому середовищі традиційні види реклами поступово доповнюються

цифровими інструментами, які дозволяють більш точно визначати цільову аудиторію та ефективніше використовувати рекламний бюджет. У цьому контексті доцільно розширити використання таргетованої реклами в соціальних мережах, зокрема на платформах Facebook, Instagram та YouTube. Такий вид реклами дозволяє демонструвати рекламні повідомлення саме тим користувачам, які найбільше зацікавлені у відповідних товарах або послугах[19].

Крім того, ефективним інструментом комунікації може стати використання геолокаційної реклами, яка дозволяє надсилати інформацію про акції та спеціальні пропозиції клієнтам, що перебувають поблизу магазинів мережі «АТБ». Завдяки цьому компанія зможе оперативно інформувати потенційних покупців про актуальні знижки та стимулювати їх відвідувати торгові точки.

Наступним важливим напрямом удосконалення маркетингових комунікацій є розвиток системи взаємодії з клієнтами. У сучасних умовах споживачі прагнуть не лише отримувати інформацію про продукцію, а й мати можливість швидко висловити свою думку, поставити запитання або залишити відгук. Тому важливим завданням для ТОВ «АТБ» є створення ефективної системи зворотного зв’язку.

Для цього доцільно впровадити регулярні онлайн-опитування покупців, що дозволить отримувати інформацію про рівень задоволеності клієнтів якістю обслуговування, асортиментом товарів та ціновою політикою компанії. Такі опитування можуть проводитися через мобільний додаток, офіційний сайт або соціальні мережі компанії. Отримані результати дадуть змогу керівництву оперативно реагувати на зауваження споживачів та приймати управлінські рішення щодо покращення якості сервісу.

Крім того, доцільно розширити використання чат-ботів та онлайн-консультантів, які можуть надавати клієнтам швидку інформаційну підтримку.

Використання таких інструментів дозволяє значно скоротити час обробки запитів та підвищити рівень задоволеності покупців обслуговуванням.

Ще одним важливим напрямом вдосконалення маркетингових комунікацій є розвиток програм лояльності клієнтів. Для торговельних мереж програми лояльності є ефективним інструментом формування довгострокових відносин зі споживачами. Вони дозволяють стимулювати повторні покупки, підвищувати рівень задоволеності клієнтів та збільшувати обсяг продажів.

У випадку ТОВ «АТБ» доцільно розширити можливості програм лояльності шляхом запровадження персоналізованих знижок та спеціальних пропозицій для постійних покупців. Наприклад, на основі аналізу історії покупок клієнтів можна формувати індивідуальні рекомендації товарів або пропонувати спеціальні акційні пропозиції. Такий підхід сприятиме підвищенню зацікавленості клієнтів у продукції компанії та стимулюватиме їх частіше відвідувати магазини мережі.

Важливим інструментом маркетингових комунікацій також є соціальні мережі. Сьогодні вони виступають одним із основних каналів взаємодії компаній із клієнтами, оскільки дозволяють швидко поширювати інформацію та підтримувати постійний контакт із аудиторією. У зв’язку з цим ТОВ «АТБ» доцільно активніше використовувати соціальні мережі для інформування клієнтів про нові товари, акційні пропозиції та корпоративні новини.

Крім того, ефективним підходом може стати створення інтерактивного контенту, зокрема проведення онлайн-конкурсів, опитувань та розіграшів призів серед підписників. Такі заходи сприяють підвищенню рівня залученості аудиторії та формуванню позитивного ставлення до бренду компанії. Також варто розглянути можливість співпраці з популярними блогерами та лідерами думок, які можуть сприяти популяризації бренду «АТБ» серед широкої аудиторії.

Не менш важливим напрямом удосконалення маркетингових комунікацій є підвищення ролі персоналу у процесі комунікації з клієнтами. Працівники

торговельних залів є безпосередніми представниками компанії та відіграють важливу роль у формуванні загального враження покупців про підприємство. Тому важливо приділяти значну увагу підвищенню рівня професійної підготовки персоналу [21].

З цією метою доцільно проводити регулярні тренінги з розвитку комунікативних навичок працівників, навчання стандартам обслуговування клієнтів та формування культури корпоративного спілкування. Крім того, важливо мотивувати працівників до якісного виконання своїх обов'язків шляхом запровадження системи заохочень та оцінювання якості обслуговування.

Для наочності основні рекомендації щодо вдосконалення маркетингових комунікацій ТОВ «АТБ» можна узагальнити у вигляді таблиці.

Таблиця 3.2

Основні рекомендації щодо вдосконалення маркетингових комунікацій ТОВ «АТБ»

Напрям удосконалення	Основні заходи	Очікуваний результат
Удосконалення рекламної діяльності	використання таргетованої та геолокаційної реклами	підвищення впізнаваності бренду
Покращення зворотного зв'язку	онлайн-опитування, чат-боти, гаряча лінія	швидке реагування на потреби клієнтів
Розвиток програм лояльності	персоналізовані знижки, спеціальні акції	збільшення кількості постійних клієнтів
Активізація соціальних мереж	інтерактивний контент, конкурси, співпраця з блогерами	підвищення залученості аудиторії
Підвищення ролі персоналу	тренінги та навчання стандартам обслуговування	покращення якості сервісу

Джерело: складено автором самостійно[21, 24]

Таблиця 3.3

Розрахунок економічного ефекту від впровадження CRM-системи в ТОВ «АТБ»

Показник	Значення
Річний обсяг виручки (умовно)	123 млрд грн
Прогнозоване зростання продажів (2%)	2 млрд грн
Середня маржинальність (10%)	247 млн грн
Витрати на впровадження CRM	15 млн грн
Річні витрати на обслуговування	5 млн грн
Загальні витрати (1 рік)	20 млн грн
Чистий економічний ефект	227 млн грн
Термін окупності	≈ 0,09 року (близько 1 місяця)

Джерело: складено автором самостійно

Таким чином, запропоновані рекомендації спрямовані на комплексне вдосконалення системи маркетингових комунікацій ТОВ «АТБ». Їх реалізація дозволить підвищити ефективність взаємодії підприємства з клієнтами, зміцнити позитивний імідж компанії та забезпечити подальше зростання її конкурентоспроможності на ринку роздрібної торгівлі. Крім того, впровадження запропонованих заходів сприятиме підвищенню рівня задоволеності споживачів та формуванню довгострокових відносин із клієнтами, що є важливим чинником стабільного розвитку підприємства.

Висновки до ІІІ розділу

У третьому розділі роботи було розглянуто шляхи покращення комунікацій у ТОВ «АТБ» та розроблено рекомендації щодо вдосконалення системи маркетингових комунікацій підприємства. Аналіз показав, що ефективна організація комунікацій є ключовим чинником підвищення конкурентоспроможності компанії, поліпшення якості обслуговування клієнтів і зміцнення корпоративного іміджу.

Дослідження сучасних цифрових технологій засвідчило, що впровадження CRM-систем, корпоративних месенджерів, мобільних додатків та автоматизованого документообігу дозволяє значно оптимізувати внутрішні та

зовнішні комунікації. Ці інструменти сприяють оперативному обміну інформацією, підвищенню ефективності маркетингових стратегій, персоналізації пропозицій для клієнтів та зміцненню лояльності споживачів.

Розроблені рекомендації щодо вдосконалення маркетингових комунікацій передбачають: підвищення ефективності рекламної діяльності за допомогою таргетованої та геолокаційної реклами, активізацію соціальних мереж через інтерактивний контент та співпрацю з блогерами, розвиток програм лояльності з персоналізованими пропозиціями, покращення зворотного зв’язку через онлайн-опитування та чат-ботів, а також підвищення ролі персоналу через навчання та мотивацію.

Реалізація цих заходів дозволить ТОВ «АТБ» забезпечити більш ефективну взаємодію з клієнтами, зміцнити позитивний імідж компанії, підвищити рівень задоволеності споживачів і закласти основу для сталого розвитку та подальшого зростання конкурентоспроможності на ринку роздрібної торгівлі.

ВИСНОВКИ

У процесі виконання курсової роботи було досліджено теоретичні та практичні аспекти організації комунікацій у діяльності підприємства на прикладі ТОВ «АТБ», а також визначено напрями їх удосконалення. Проведене дослідження дозволило сформулювати низку узагальнених висновків.

По-перше, у ході теоретичного дослідження було встановлено, що комунікації є одним із ключових елементів ефективного управління підприємством. Саме завдяки налагодженому обміну інформацією забезпечується координація діяльності підрозділів, формування управлінських рішень, контроль виконання поставлених завдань та підтримання взаємодії між працівниками організації. Комунікації виступають важливим інструментом управління, що сприяє досягненню стратегічних і тактичних цілей підприємства. Вони виконують інформаційну, мотиваційну, координаційну та контрольну функції, що дозволяє забезпечити ефективне функціонування організації.

Аналіз наукових підходів до визначення поняття «комунікація» показав, що в сучасній науковій літературі існує значна кількість трактувань цього терміна. Дослідники розглядають комунікацію як процес передавання інформації, як механізм формування соціальних взаємовідносин та як систему взаємодії між суб’єктами управління. Незважаючи на відмінності у підходах, більшість науковців сходяться на думці, що комунікація є складним багатогранним процесом, який забезпечує обмін інформацією між людьми та організаціями і виступає необхідною умовою ефективної управлінської діяльності.

У теоретичній частині роботи також було визначено основні види комунікацій, що функціонують у діяльності підприємств. Зокрема, виділяють внутрішні та зовнішні комунікації, вертикальні, горизонтальні та діагональні інформаційні потоки, а також формальні та неформальні канали передачі

інформації. Кожен із цих видів виконує важливу роль у забезпеченні ефективної взаємодії між структурними підрозділами підприємства та його зовнішнім середовищем. Внутрішні комунікації спрямовані на координацію роботи персоналу та організацію управлінських процесів, тоді як зовнішні комунікації забезпечують взаємодію підприємства з клієнтами, постачальниками, партнерами та іншими зацікавленими сторонами.

У практичній частині роботи було здійснено аналіз діяльності ТОВ «АТБ» та досліджено особливості організації комунікацій на даному підприємстві. ТОВ «АТБ» є однією з найбільших торговельних мереж України, що об’єднує значну кількість магазинів та має розгалужену організаційну структуру. Ефективне функціонування такої масштабної компанії значною мірою залежить від налагодженої системи комунікацій між різними рівнями управління, підрозділами та працівниками.

У ході дослідження було встановлено, що на підприємстві функціонує розгалужена система внутрішніх комунікацій, яка включає різноманітні канали передачі інформації: службові наради, електронну пошту, внутрішні документи, інструкції та усні розпорядження керівництва. Завдяки цьому забезпечується передача управлінських рішень та координація діяльності різних підрозділів компанії. Водночас у процесі аналізу було виявлено низку проблем, що знижують ефективність комунікаційних процесів.

Зокрема, однією з основних проблем є складність та багаторівневість організаційної структури компанії, що іноді призводить до затримок у передачі інформації між керівництвом та працівниками окремих підрозділів. Це може викликати певні непорозуміння серед персоналу та впливати на ефективність виконання поставлених завдань. Крім того, значний обсяг інформації, що передається різними каналами комунікації, іноді створює перевантаження інформаційних потоків, у результаті чого окремі повідомлення можуть бути неправильно інтерпретовані або взагалі залишитися поза увагою працівників.

Певні труднощі також виникають у сфері зовнішніх комунікацій підприємства. Незважаючи на активну взаємодію з клієнтами та використання сучасних каналів зв’язку, іноді виникають проблеми, пов’язані з оперативністю реагування на звернення споживачів або якістю сервісного обслуговування. Це може негативно впливати на рівень довіри клієнтів та загальний імідж компанії.

З метою підвищення ефективності комунікаційної системи підприємства у роботі було розроблено низку практичних рекомендацій щодо її вдосконалення. Насамперед запропоновано активніше використовувати сучасні цифрові технології, які дозволяють значно прискорити процес обміну інформацією та підвищити ефективність управління. Зокрема, доцільним є впровадження CRM-систем, які забезпечують централізоване зберігання та обробку інформації про клієнтів, а також дозволяють підвищити якість обслуговування споживачів і персоналізувати маркетингові пропозиції.

Крім того, важливим напрямом удосконалення комунікацій є використання корпоративних месенджерів та спеціалізованих мобільних додатків для співробітників підприємства. Такі інструменти дозволяють значно прискорити передачу інформації між працівниками, організувати ефективну взаємодію між підрозділами та забезпечити швидке поширення службових повідомлень, інструкцій і новин компанії.

Також доцільним є впровадження систем електронного документообігу, які сприятимуть оптимізації управлінських процесів, скороченню часу на обробку документів та зниженню ризику виникнення помилок у процесі передачі інформації. Автоматизація документообігу дозволить значно підвищити ефективність роботи підприємства та покращити координацію діяльності різних структурних підрозділів.

Важливим напрямом удосконалення комунікаційної системи підприємства є також розвиток зворотного зв’язку між керівництвом та працівниками. Забезпечення можливості відкритого обміну думками, пропозиціями та зауваженнями сприятиме підвищенню мотивації персоналу,

покращенню організаційного клімату та більш ефективному вирішенню виробничих проблем.

Отже, результати проведеного дослідження підтверджують, що ефективна система комунікацій є одним із ключових чинників успішної діяльності сучасного підприємства. Вона забезпечує узгодженість дій працівників, сприяє формуванню ефективних управлінських рішень, підвищує рівень мотивації персоналу та зміцнює взаємовідносини з клієнтами та партнерами.

Реалізація запропонованих у роботі рекомендацій дозволить підвищити ефективність комунікаційної системи ТОВ «АТБ», оптимізувати процес обміну інформацією між структурними підрозділами підприємства, покращити якість обслуговування клієнтів та зміцнити конкурентні позиції компанії на ринку роздрібної торгівлі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. «АТБ» стає ближчим до споживача. офіційний сайт АТБ. URL: https://test.atb.ua/en_US/section/our-news-4?date_begin=2019-11-01+00:00:00&date_end=2019-12-01+00:00:00&utm_source (дата звернення: 10.03.2026).

2. Воронова В.В. Корпоративні комунікації : Кваліфікаційна робота. Київ, 2022. 24 с.

3. Гродська А.А. Розвиток ефективної комунікації майбутніх фахівців соціальної сфери : Кваліфікаційна робота. Хмельницький, 2024. 58 с.

4. Ковшова І. О. Маркетинговий менеджмент: теорія, методологія, практика : монографія. Херсон : ФОП Вишемирський В. С., 2018. 516 с.

5. Комунікації в організаціях: процес, типи, зв'язки, бар'єри. Реферат. Освіта.UA. URL: https://osvita.ua/vnz/reports/management/15040/ (дата звернення: 10.03.2026).

6. Комунікації в управлінні. Студентська бібліотека. URL: https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/ec845975-2124-4d10-8c3e-c23e254bcc05/content (дата звернення: 10.03.2026).

7. Комунікації. Види і стратегії побудови. Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного. URL: http://www.tsatu.edu.ua/tstt/wp-content/uploads/sites/6/lekcija-1-komunikaciyi.-vydy-i-stratehiyi-pobudovy-z-dyscypliny-nk.pdf (дата звернення: 10.03.2026).

8. Копитова І.В. Комунікації як основа механізму управління. Інноваційна економіка. 2016. № 5-6. С. 146-151. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek_2016_5-6_27

9. Корпорація АТБ. URL: https://www.atb.ua/page/structure_atb.

10. Маркіна І.А., Гарічев Ю.М. Інформаційна безпека підприємства та організаційні заходи її забезпечення. Український журнал прикладної

економіки. 2019. Т. 4, № 4. С. 209-215. URL: http://ujae.org.ua/informatsijna-bezpeka-pidpryyemstva-ta-organizatsijnizahody-yiyi-zabezpechennya/.

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

12. Марчук В. О. Корнієнко В. О. Комунікативні бар'єри та шляхи їх подолання. Вінницький національний технічний університет. С. 1-3. URL: https://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/40444/15643.pdf?sequence=3&isAllowed=y (дата звернення: 10.03.2026).

13. Мельник Л.В. Проблеми ефективності управлінської діяльності : Кваліфікаційна робота. Тернопіль, 2024. 30 с.

14. Менеджмент : навч. посіб. / за заг. ред. К. В. Пічик, В. В. Храпкіної ; Національний університет «Києво-Могилянська академія». - Київ : Видавничий дім «Києво-Могилянська академія», 2021. - 460 с. С. 168-189.

15. Назаренко С., Матюшенко Н. Вплив внутрішніх комунікацій на ефективність діяльності підприємств. Економіка та суспільство. 2023. № 56. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-92 (дата звернення: 10.03.2026).

16. Невальонний Є.О. Сутність комунікації як процесу у сфері управління. Наука і оборона. 2019. №2. С. 35-38.

17. Олтаржевський Д.О. Корпоративні комунікації як напрям паблік рилейшенз: теоретико-історичний аспект. Наукові записки Інституту журналістики. Т. 2 (77). 2020. С. 68-78.

18. Опалюк О. М., Вержиховська О. М., Михальська Ю. А. Сучасні комунікативні технології : навчально-методичний посібник. Кам'янець-Подільський : СОПСР, 2021. 203 с. URL: http://elar.kpnu.edu.ua:8081/xmlui/bitstream/handle/123456789/5602/Suchasni-komunikatyvni- pdf?sequence=1&isAllowed=y (дата звернення: 10.03.2026).

19. Оспіщев Д.С. Діагностика ефективності комунікації з клієнтами у мережі торгівельних організацій : Кваліфікаційна робота. Запоріжжя, 2023. 92 с.

20. Офіційний сайт ТОВ «АТБ-МАРКЕТ». URL: https://www.atbmarket.com/company.

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

22. Прунь А. Комунікація всередині організації. Європростір. URL: https://euprostir.org.ua/courses/lecture/149142 (дата звернення: 10.03.2026).

23. Сивинська Д. Аналіз маркетингової діяльності роздрібного підприємства : Кваліфікаційна робота. Дніпро, 2023. 90 с.

24. Способи покращити залученість клієнтів. Dropbox.com. URL: https://www.dropbox.com/uk_UA/resources/client-engagement (дата звернення: 10.03.2026).

25. Структура управління АТБ. prezi.com. URL: https://prezi.com/p/wdx2gl5bkr3e/presentation/ (дата звернення: 10.03.2026).

26. Філіпов В. Комунікативні процеси в ефективному управління. Вісник Національного університету оборони України. 2021. С. 107-114. URL: https://doi.org/10.33099/2617-6858-2021-61-3-107-114 (дата звернення: 10.03.2026).

27. Фінансова звітність - 30487219 - ТОВ АТБ-МАРКЕТ. Опендатабот - відкриті дані про компанії, ФОП, суди та нерухомість України. URL: https://opendatabot.ua/c/30487219 (дата звернення: 10.03.2026)

28. Хриплива В. Формування взаємовідносин з клієнтами. Тернопільський національний економічний університет. С. 96-98.

29. Шкрум С. О. : Розвиток креативності як чинник професійної ідентичності у майбутніх фахівців маркетингу і реклами : Кваліфікаційна робота. Запоріжжя, 2020. 85 с. URL:

https://dspace.znu.edu.ua/jspui/bitstream/12345/2369/1/Шкрум%20С.О..pdf (дата звернення: 10.03.2026).

30. Шматковська Тетяна, Коробчук Тетяна. Сучасні інформаційні та комунікаційні технології в моделюванні бізнес-процесів. *Економічний форум*. 2023. Т. 1, № 3. С. 156-161. URL: https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2023-3-20 (дата звернення: 12.03.2026).