

**МІНІСТЕРСТВО ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ФАРМАЦЕВТИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Факультет фармацевтичних технологій та менеджменту
Кафедра управління та забезпечення якості у фармації**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на тему: **«УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОМУНІКАТИВНОЮ
ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА»**

Виконала: здобувачка вищої освіти групи
073МОБ20(3,10з)

спеціальності: 073 Менеджмент
освітньої програми Менеджмент

Карина БОРИСОВА

Керівник: доцент закладу вищої освіти
кафедри управління та забезпечення якості у фармації,
к.е.н., доцент

Наталія ГЛЄБОВА

Рецензент: доцент закладу вищої освіти кафедри
маркетингу, менеджменту та підприємництва
Харківського національного університету ім. Каразіна
к.е.н., доцент

Дар'я МИХАЙЛЕНКО

Харків – 2024 рік

АНОТАЦІЯ

Робота присвячена обґрунтуванню теоретичних засад дослідження діяльності підприємства, аналізу діяльності та оцінці комунікацій в ТОВ Комфі-Трейд та розробці напрямів покращення комунікацій на підприємстві. Робота представлена на 60 сторінках та традиційно сформована із наступних розділів: вступу; 3-х розділів й загальних висновків, що відповідають за змістом та формою відповідають окресленим на початку роботи завданням дослідження. Робота проілюстрована 15 рисунками та 15 таблицями, а перелік використаних джерел складається із 50-ти позицій.

Ключові слова: комунікація, комунікативна політика, продуктивність праці, управління, удосконалення.

ANNOTATION

The work is devoted to substantiating the theoretical foundations of the study of enterprise activity, analyzing the activity and evaluating communications in Comfy-Trade LLC and developing directions for improving communications at the enterprise. The work is presented on 60 pages and traditionally consists of the following sections: introduction; 3 chapters and general conclusions, which correspond in content and form to the research objectives outlined at the beginning of the work. The work is illustrated with 15 figures and 15 tables, and the list of references includes 50 items.

Keywords: communication, communication policy, labor productivity, management, improvement.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОМУНІКАТИВНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	6
1.1. Сутність комунікацій та їх класифікація	6
1.2. Типи комунікативних зв'язків на підприємствах	15
1.3. Основні етапи формування системи управління комунікаціями та фактори, що їх визначають	20
Висновки до розділу 1	31
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА КОМУНІКАТИВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	32
2.1. Загальна характеристика ТОВ Комфі-Трейд.....	32
2.2. Аналіз кадрового забезпечення ТОВ Комфі-Трейд.....	40
2.3 Дослідження комунікативної діяльності в ТОВ Комфі-Трейд.....	43
Висновки до розділу 2.....	47
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОМУНІКАТИВНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ В ТОВ КОМФІ-ТРЕЙД.....	49
3.1. Напрями удосконалення комунікативної діяльності підприємства....	49
3.2. Ефективність управління комунікаціями за рахунок психологічних методів.....	52
Висновки до розділу 3.....	58
ВИСНОВКИ.....	59
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	61
ДОДАТКИ.....	66

ВСТУП

Актуальність теми. В сучасних умовах діджиталізації та креативності особливої уваги заслуговують питання здатності керівництва підтримувати сприятливий психологічний клімат й сприяти розвитку творчого потенціалу. Одним з основних чинників сприятливого забезпечення цього є створення ефективних технік комунікацій.

Особливо в сфері торгівлі ефективні комунікації потрібні не тільки внутрішні, а й зовнішні. Наскільки ефективною буде комунікація з покупцем, наскільки він отримає ефективну консультацію залежить в першу чергу заробітна плата співробітників, та ефективність роботи всього підприємства. На цій підставі дослідження та удосконалення комунікативної діяльності підприємства є вельми актуальною темою, що й обумовило вибір теми дослідження.

Мета дослідження: розробка напрямів удосконалення управління комунікативною діяльністю підприємства

Для досягнення мети були визначені наступні **завдання:**.

- розкрити сутність комунікацій та їх класифікацію;
- розглянути типи комунікативних зв'язків на підприємствах;
- дослідити етапи формування системи управління комунікаціями та фактори, що їх визначають;
- провести аналіз кадрового забезпечення ТОВ Комфі -Трейд;
- оцінити комунікативну діяльність в ТОВ Комфі-Трейд;
- розробити напрями удосконалення комунікативної діяльності підприємства;
- розрахувати ефективність управління комунікаціями за рахунок психологічних методів.

Об'єкт дослідження: комунікативна діяльність ТОВ Комфі-Трейд.

Предмет дослідження: теоретико-методологічні засади, підходи до удосконалення управління комунікативною діяльністю підприємства.

Метод дослідження. У дослідженні були використані наступні методи: ретроспективний, логічний – аналізу літературних джерел щодо визначення комунікації та комунікативної діяльності; методи анкетного опитування, статистичний, факторний – для оцінки кадрового потенціалу та комунікативної діяльності підприємства; прогностичний – для прогнозування показників та формування висновків.

Інформаційною базою дослідження слугували методичні та статистичні матеріали Державної служби статистики України та ТОВ Комфі-Трейд, наукова інформація із всесвітньої комп'ютерної мережі Internet, результати особистих досліджень автора.

Наукова новизна отриманих результатів полягає в удосконаленні управління комунікативною діяльністю підприємства. **Практичне значення** полягає у розробці напрямів удосконалення управління комунікативною діяльністю підприємства.

Апробація результатів дослідження і публікації. Фрагменти наукової роботи були представлені у вигляді:

тез на II науково-практичній Інтернет-конференції з міжнародною участю «Актуальні проблеми якості, менеджменту і економіки у фармації і охороні здоров'я» (19 січня 2024 р., м. Харків).

Структура та обсяг Робота представлена на 61 сторінці та традиційно сформована із наступних розділів: вступу; 3-х розділів й загальних висновків, що відповідають за змістом та формою відповідають окресленим на початку роботи завданням дослідження. Робота проілюстрована 15 рисунками та 15 таблицями, а перелік використаних джерел складається із 50-ти позицій.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОМУНІКАТИВНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність комунікацій та їх класифікація

Комунікація є ключовим елементом у взаємодії між людьми і в суспільстві загалом. Вона виступає як засіб передачі інформації, сприяючи взаєморозумінню й обміну ідеями. Комунікація грає важливу роль у соціальному житті, дозволяючи нам спілкуватися, розуміти один одного та знаходити спільні мови. Важливою складовою комунікації може бути ефективне використання різних форм спілкування, включаючи інтерактивні технології, такі як чат боти.

Вивчення теорій комунікації в бізнесі вимагає розуміння самої сутності цього поняття. Підходи до тлумачення «комунікації» різноманітні, а саме, виділяють лінгвістичний, філософський, психологічний, соціальний, економічний та маркетинговий підхід (табл.1.1).

Таблиця 1.1.

Підходи до визначення сутності комунікація

Підходи	Визначення	Автори
1	2	3
Лінгвістичний	Комунікація – це обмін інформацією між двома автономними системами шляхом використання символів, а саме слів, рисунків, цифр тощо	[31; 41]
Філософський	Комунікація – це вираження здібності людини до співіснування, яке є незаперечною умовою життя	[48;50]
Соціальний	Комунікація – це, спосіб поведінки, який спрощує обоюдне пристосування діяльності людей.	[7]
Психологічний	Комунікація – процес обміну ідеями та інформацією задля взаєморозуміння	[31; 34]

Продовження табл. 1.1

1	2	3
Економічний	Це інвестиція з метою досягнення певних цілей. Наприклад, ефективна комунікація між бізнесом та клієнтами може призвести до збільшення продажів та покращення репутації компанії, що в свою чергу може позитивно вплинути на її фінансовий результат. Застосування економічного підходу до комунікації може допомогти підвищити ефективність бізнес-процесів, зменшити витрати на рекламу та маркетинг, а також підвищити конкурентоспроможність компанії на ринку.	[8; 9]
Маркетинговий	Комунікація – це процес обміну інформацією між компанією та її потенційними клієнтами з метою вплинути на їх поведінку і взаємодію з продуктом чи послугою. Цей процес може включати різні канали комунікації, такі як реклама, промо-акції, стосунки з громадськістю, спонсорство тощо. Маркетингова комунікація допомагає компаніям створити свідомість про свій бренд, просувати продукти та послуги на ринку та взаємодіяти зі своєю аудиторією.	[20-21; 23].

Узагальнюючи вищенаведене слід зазначити, що під комунікацією слід розуміти процес обміну будь-якою інформацією між двома або більше індивідуумами, заснований на порозумінні для подальшого спілкування та забезпечення суспільної взаємодії та досягнення спільних цілей.

Найбільш розповсюдженою є наступна класифікація комунікацій, що представлена на рис.1.1



Рис. 1.1 Види комунікацій

Дослідження літературних джерел довело, що існують різні підходи до видів комунікації (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Узагальнена класифікація комунікацій

№	Класифікаційна ознака	Види класифікацій
1	2	3
1.	За видом комунікаційної системи	міжособові комунікації; організаційні комунікації; публічні комунікації; масові комунікації; інтерактивні комунікації.

Продовження табл. 1.2

1	2	3
2.	За терміном дії	довгострокові комунікації; короткострокові.
3.	За періодичністю	регулярні; епізодичні комунікації.
4.	За сферою діяльності	невиробничі комунікації; виробничі; науково-дослідні комунікації.
5.	За сферою впливу	внутрішні; зовнішні комунікації.
6.	За мережевим напрямком	променеподібні комунікації; колові; зіркові комунікації; послідовні.
7.	За витратами	ATL-комунікації; BTL-комунікації.

Міжособова комунікація – це процес обміну інформацією між двома або кількома особами. Цей тип комунікації може відбуватися у різних форматах, таких як усний розмова, письмова переписка, відеозв'язок тощо. Міжособова комунікація важлива для встановлення взаєморозуміння, побудови стосунків та вирішення конфліктів.

Організаційна комунікація – це процес обміну інформацією всередині організації (наприклад, підприємства, установи або компанії) між співробітниками та вищим керівництвом. Цей тип комунікації допомагає встановлювати зв'язки всередині організації, передавати ключові повідомлення, розв'язувати проблеми та сприяти спільній роботі для досягнення поставлених цілей.

Публічна та масова комунікація – це процес передачі інформації великій кількості осіб через різні медіа-канали, такі як телебачення, радіо, інтернет, газети тощо. Цей тип комунікації використовується для сповіщення громадськості про події, популяризації продуктів та послуг, політичних оголошень, розв'язання соціальних проблем тощо.

Інтерактивна комунікація – це двосторонній обмін інформацією між учасниками взаємодії, де кожна сторона активно взаємодіє одна з одним та взаємодіє на рівні сприйняття, реакції та відповідей. Цей тип комунікації сприяє покращенню зв'язків між учасниками, створює можливості для більш адаптивного та персоналізованого спілкування. Інтерактивні комунікації можуть відбуватися в реальному часі або асинхронно, через різні платформи та канали зв'язку.

ATL-комунікації (Above the Line) та BTL-комунікації (Below the Line) – це дві стратегії комунікації, які використовуються у маркетинговій і рекламній діяльності.

ATL-комунікації включають масові рекламні канали, які спрямовані на широку аудиторію. Це можуть бути телебачення, радіо, зовнішня реклама, принт-реклама, онлайн-баннери тощо. Головною метою ATL-комунікацій є залучення уваги чим більшої аудиторії до продукту чи послуги бренду.

BTL-комунікації, навпаки, використовують індивідуальні та персоналізовані канали спілкування. Це можуть бути прямий маркетинг, промо-акції, спонсорські заходи, особисті продажі, взаємодія в соцмережах та інше. Головною метою BTL-комунікацій є залучення уваги конкретної цільової аудиторії та створення певної взаємодії з нею.

Враховуючи те, що основна функція зовнішніх комунікацій – це підтримка цілей маркетингу, таким чином вона належить до маркетингових комунікацій. Внутрішні комунікації – це передача інформації, за допомогою яких підприємство взаємодіє всередині самого підприємства, тобто вони стосуються конкретного працівника, підрозділу. Таким чином, основна мета внутрішніх комунікацій – формування здорової корпоративної культури.

Внутрішні комунікації поділяють на три групи: друковані, технологічні та персональні, які мають як переваги та недоліки (табл.1.3).

Таблиця 1.3

Переваги та недоліки різних типів внутрішніх комунікацій

Тип внутрішньої комунікації	Засоби	Переваги	Недоліки
Друковані	дошки оголошень; корпоративні видання (газети, журнали)	наочність; відносна дешевизна; оперативність щодо повідомлень; інформативність.	обмежений зворотний зв'язок;
Технологічні	телефон; Інтернет, e-mail; відеоконференції Microsoft Teams, ZOOM	допомога співробітникам ефективно спілкуватися, обмінюватися інформацією та працювати над спільними проектами; інтерактивність; оперативність; залучення колективу в різних містах, країнах; необмежений обсяг; зручний доступ.	проблеми при відсутності зв'язку та Інтернету
Персональні	загальні збори колективу; свята; тимбилдинг особисті комунікації; чутки	інформаційна насиченість; підвищення командного духу робітників; оперативність надання інформації	висока вартість окремих засобів недостовірна інформація на рівні чуток

Внутрішня комунікація суттєво впливає на ефективність виконуваної роботи в колективі. Саме використання різних типів внутрішньої комунікації дає можливість ефективно виконати роботу, долучая працівників до цінностей та цілей підприємства, пропонуючи зворотний зв'язок та нові ідеї.

Також, вдосконалені засоби технологічних внутрішніх комунікацій є ключовим елементом для досягнення успіху в сучасному бізнесі. Деякі приклади таких засобів можуть включати:

1. Чат-системи: Додатки для спілкування в реальному часі, які дозволяють співробітникам обмінюватися ідеями та інформацією швидко та ефективно.

2. Внутрішні портали: Це онлайн-ресурси, де співробітники можуть знаходити важливі документи, оголошення, ресурси та іншу корисну інформацію.

3. Електронні листи та новини: Послуги розсилання повідомлень для інформування персоналу про важливі події, оновлення та досягнення компанії.

4. Віртуальні конференції та вебінари: Можливість організації онлайн-зустрічей для спілкування між віддаленими командами та співробітниками.

Ці технології допомагають удосконалити комунікацію всередині компанії, стимулюючи спільний успіх та підвищуючи ефективність роботи персоналу.

В сучасних умовах одним з основних завдань кожного відділу підприємства є побудова ефективної комунікативної діяльності, під якою слід розуміти комплекс заходів, спрямованих на цільову аудиторію споживачів про товар, ціни, асортимент, якість тощо, які повинні зацікавити споживача.

Результати аналізу літературних джерел довели, що під комунікативною діяльністю підприємства слід розуміти комплекс заходів, спрямованих на дійове та безперервне виконання маркетингових комунікацій для забезпечення досягнення цілей підприємства. Виходячи з цього основними цілями комунікативної діяльності є рис. 1.2.



Рис. 1.2 Основні завдання комунікативної діяльності підприємства

Узагальнюючи вищенаведене, слід зазначити, що комунікативна діяльність – це один з основних складових комплексу маркетингу, за допомогою якої можливо визначити цільову аудиторію, удосконалювати стратегії просування товарів на ринок тощо.

Цілі, задачі та мета комунікативної діяльності можуть варіюватися залежно від контексту і специфіки ситуації рис. 1.3.

Однак загальні цілі та задачі комунікативної діяльності можуть включати наступне:

Цілі:

- забезпечення ефективного обміну інформацією між учасниками;
- створення взаєморозуміння та підтримка відносин;
- переконання та вплив на думку аудиторії.
- поширення ідеї, цілі або продукту.
- мобілізація громадської думки або дії.



Рис. 1.3 Пріоритетні цілі комунікативної діяльності підприємства

Задачі:

- встановлення контакту та взаємодії між учасниками;
- передача ключової інформації;
- сприяння розв'язанню проблем та конфліктів;
- підтримка зв'язків між співробітниками організації;
- залучення уваги аудиторії та утримання інтересу протягом комунікації;
- вплив на поведінку або рішення.

Мета комунікативної діяльності полягає в досягненні поставлених цілей та вирішенні поставлених задач через обмін інформацією та взаємодію між учасниками.

Комунікативна діяльність є одною з основних складових системи управління для забезпечення розвитку підприємства, від якої залежить ефективність праці персоналу підприємства.

Комунікативна діяльність представляє собою процес, коли одна особа передає інформацію іншому. Ця інформація має велике значення для

відправника. Так, до звичайних засобів зв'язку в організаціях належать наради, електронна пошта, записки, листи, звіти, телефонні розмови, відеоконференції тощо. Виходячи з цього комунікативний процес можна представити наступним чином (рис.1.4).

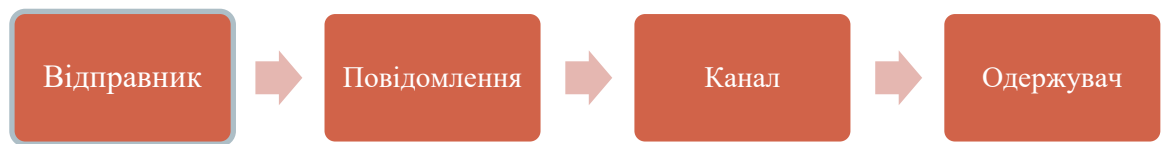


Рис. 1.4 Елементи процесу обміну інформацією

Відправник – особа, яка збирає та передає інформацію. Повідомлення – інформація закодована за допомогою символів. Канал – засіб передачі інформації. Одержувач – особа на яких спрямована дана інформація.

1.2. Типи комунікативних зв'язків на підприємствах

Комунікативні зв'язки в організаціях є дуже важливим елементом для успішного функціонування бізнесу. Вони сприяють побудові ефективних відносин між співробітниками та керівництвом, сприяють розвитку довіри та співпраці. Деякі ключові аспекти комунікативних зв'язків в організаціях включають (рис. 1.5):

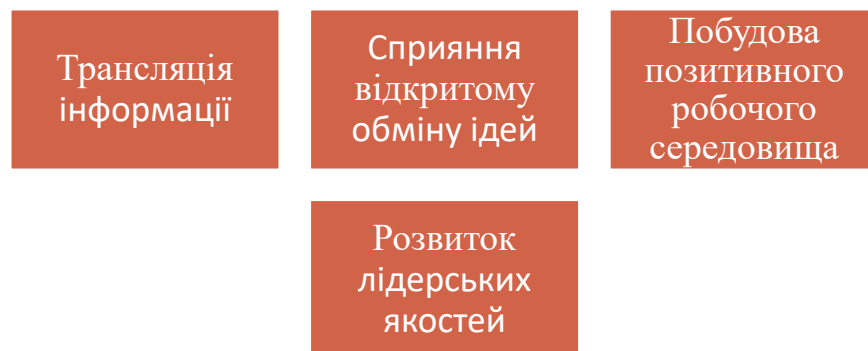


Рис. 1.5 Ключові аспекти комунікативних зв'язків в організаціях

1. Трансляція інформації: Важливо чітко та послідовно передавати інформацію всім учасникам організації, щоб уникнути непорозумінь та помилок.

2. Сприяння відкритому обміну ідей: Комунікація повинна бути двосторонньою, де співробітники мають можливість висловлювати свої ідеї та спостереження.

3. Побудова позитивного робочого середовища: Гармонійна комунікація сприяє створенню сприятливого клімату в організації, що підвищує задоволеність персоналу та продуктивність.

4. Розвиток лідерських якостей: Ефективна комунікація допомагає розвивати лідерські навички в керівників та сприяє підтримці мотивації персоналу.

Підприємства використовують різні засоби комунікацій, які відбуваються як ззовні підприємства так і в середині. Керівництво підприємства завжди повинно мати прямий та зворотній зв'язок з менеджерами нижчих ланок та підлеглими.

Схеми спілкування можуть бути різними. Відмінності полягають у потоках інформації, позиції лідера, ефективності різних завдань. Керівники структурних підрозділів можуть старатися створити централізовану схему – це коли завдання прості й рутинні, й, навпаки, сприяти децентралізації групи.

Також існують вертикальні та горизонтальні комунікаційні зв'язки на підприємствах. Вертикальні - будуються вгору й униз у ієрархічній структурі організації. У цих комунікаціях приймають участь менеджери, їх керівники та підлеглі. Вертикальні комунікації можуть спрямовані зверху вниз і знизу вгору з активним зворотнім зв'язком є найбільш ефективними, ніж однонаправлені.

Горизонтальні комунікації відбуваються співробітниками на одному рівні. Вони сприяють координації між підлеглими ланками й відіграють головну роль у робочих командах, де є працівники різних відділів.

Інформація передається з рівня на рівень у межах вертикальних комунікацій. Вона може передаватися з вищих рівнів на нижчі. Тобто

підлеглим повідомляються про поточні задачі, пріоритети, завдання тощо. Зворотній зв'язок суттєво впливає на продуктивність. Будь-які зміни, які планують робити підлеглі, потребують погодження з керівником, тобто ідея, яка виникла на нижчому рівні повинна піднятися до керівництва.

Також слід зазначити, що комунікація в організації може бути формальна та неформальна. Неформальний канал передачі інформації – це на грані чуток. Завжди, розповсюдження чуток привертає значної уваги, й призводить до значної скупченості працівників й відповідно за цим каналом інформація передається швидше, ніж по каналах формального спілкування.

Електронні засоби комунікацій суттєво впливають на комунікативний процес. Так, до електронних засобів відносимо комп'ютери мережі, телефони та інше устаткування. Виділяють шість видів інформаційних систем, а саме:

- операційно-виконавча система – для виконання рутинних та поточних операцій;
- інформаційна система управління полягає у зборі даних, її систематизації;
- система підтримки рішень – автоматично знаходить, опрацьовує та підсумовує інформацію, необхідну для специфічних рішень;
- адміністративна інформаційна система – призначена для спеціальних потреб опрацювання інформації менеджерами вищого рівня;
- інтернет-мережі – комунікаційні мережі, які діють у межах однієї організації;
- експертні системи – створені за принципом визначення усіх можливостей "якщо-тоді", які стосуються конкретної ситуації.

Саме завдяки електронній пошті зменшується кількість телефонних розмов, це самий ефективний засіб зв'язку між людьми. Суттєвою відмінністю на користь електронної пошти є відеоконференції, які дозволяють об'єднати підлеглих навіть у різних країнах.

Процес управління комунікаціями на підприємстві включає в себе дві складові, а саме: визначення завад на шляху до ефективної комунікації та

розробку засобів для усунення таких перешкод задля ефективності комунікаційних процесів.

Існує безліч факторів, що негативно впливають на ефективність комунікації:

1. Фільтрація, суть даного чинника полягає в тому, що підлеглий дає інформацію керівнику таку, що бажає почути його керівник, тобто підлеглий фільтрує інформацію. Таким чином, фільтрація є наслідком конфлікту між сферами компетенції.
2. Вибіркове сприйняття. Одержувач сприймає краще ту інформацію, яка відповідає його потребам.
3. Семантичні бар'єри – одні й ті слова мають різне значення для різних людей. На значення слів впливає вік, освіта, культурне середовище.
4. Поганий зворотній зв'язок.
5. Культурні відмінності між відправником і одержувачем інформації.
6. Інформаційні перевантаження, які виникають в результаті того, що значна купа інформації призводить до неможливості ефективно реагувати на всю інформацію.

Система управління комунікаційними процесами - це комплексний підхід до керування комунікаціями з метою досягнення стратегічних цілей.

Система управління комунікаціями включає наступні елементи:

- структура управління комунікаційними процесами, яка визначає ролі та відповідальність за комунікацію в організації.
- планування комунікацій, яке полягає в розробці стратегії комунікацій, визначення цілей та завдань комунікаційної діяльності.
- моніторинг та аналіз комунікаційних процесів, який дозволяє оцінити ефективність комунікації та вчасно вплинути на стратегію комунікацій.
- комунікаційна інфраструктура, яка забезпечує доступ до інформації та засоби комунікації, необхідні для реалізації стратегії комунікацій.

Система управління комунікаційними процесами є важливим елементом

в управлінні менеджменту. Основна ціль комунікаційного процесу – забезпечити розуміння інформації, яка є предметом обміну. Обмін інформацією починається з її формування або відбору. Відправник вирішує, яку значущу ідею або повідомлення необхідно зробити предметом обміну.

На рис. 1.6 зображено систему та функції управління комунікаційними процесами на підприємстві. Система управління комунікаційними процесами дозволяє ефективно взаємодіяти зі стейкхолдерами, зокрема зі співробітниками, клієнтами, постачальниками, конкурентами тощо.



Рис. 1.6 Система та функції управління комунікаційними процесами на підприємстві

Таким чином, роль комунікативного менеджменту полягає в інформаційному забезпеченні здійснення всіх видів і форм управління. Без комунікації управління є просто неможливим.

Використання системи управління комунікативними процесами у менеджменті підвищує ефективність управління, сприяє зменшенню кількості помилок та непорозумінь, покращенню роботи команди задля стратегічних цілей підприємства.

1.3 Основні етапи формування системи управління комунікаціями та фактори, що їх визначають

Створення оптимізованої системи управління комунікацій є важливим елементом управлінської діяльності і поєднує в собі кілька взаємопов'язаних і цікавих заходів, спрямованих на:

- 1) Освіта щодо споживчого ставлення та потреб на певному рівні на основі сприйняття конкурентної переваги пропозиції продукту.
- 2) Стимулювати рекламний відгук на ринку.
- 3) Сприяти довгостроковій лояльності клієнтів, підкріплений задоволенням від тривалого успішного споживання.

Для цих маркетингових операцій ми застосовуємо інтегровану систему управління формуванням попиту та стимулюванням збуту, проводимо цілеспрямовані просування та рекламні заходи, створюємо позитивний імідж нашої продукції (реклама), а також заходи зі зв'язків з громадськістю (PR).

Використання інструментів торгового комплексу, спрямованих на реальний розвиток, дає реальні результати завдяки впливу комунікації.

Характер використання засобів інтегрованої маркетингової комунікації в ринковому середовищі залежить від ступеня агресивності маркетингової програми, що в свою чергу підвищує присутність і виразність ділового повідомлення компанії на цьому ринку.

Якість і ефективність рекламно-збутового комплексу залежить від досвіду і професійних зусиль компанії в області управління маркетингом, а також від деталей організаційно-економічних умов ринку і його функціональних традицій [11].

Українські компанії, які прагнуть досягти певних факторів успіху на ринку товарів і послуг, комплексно враховуючи різноманітні фактори маркетингових дій та чинники інтенсивних рекламних продажів, повинні розробляти інтегрований маркетинг у формуванні системи комунікацій.

Засоби рекламного комплексу, зокрема формування попиту, стимулювання збуту, реклама, пропаганда та паблік-релейшн, в силу своєї специфіки орієнтовані на споживчий ринок, який перебуває в більш емоційній і переважно непрофесійній ситуації сприйняття інформації. Навпаки, засоби збутового комплексу, включаючи прямий маркетинг, консультації експертів, Інтернет-торгівлю, проведення тендерів тощо, в основному використовуються на промислових ринках, де вони використовуються для прийняття комерційних рішень і для короткого розподілу. Переважають експертний аналіз і спеціалізовані підходи.

Програми просування продукту на ринку використовують різноманітні засоби для широкого поширення інформації про продукт, виробника та країну походження товару, щоб стимулювати інтерес, сприйняття переваг і рішення про покупку.

Побудова внутрішньої системи маркетингових комунікацій досягла певного етапу.

1. Визначення цілей комунікаційної політики. На цьому етапі, виходячи з аналізу ситуації, необхідно чітко сформулювати осередок спілкування. Такі цілі мають бути підпорядковані маркетинговим цілям, які, у свою чергу, мають бути підпорядковані стратегічним цілям компанії. Цілі комунікації зазвичай пов'язані з тим, як комунікація повинна вплинути на намір покупця купити [5].

Цільова аудиторія знаходиться в одному з шести станів готовності до покупки: 1) Обізнаність, 2) Знання, 3) Досвід, 4) Уподобання, 5) Віра та 6)

Купівля. Мета маркетингових комунікацій - допомогти покупцям спочатку перейти з одного стану в інший.

2. Визначення цільової групи.

При аналізі маркетингової ситуації переходимо до наступного етапу проектування процесу застосування маркетингових комунікацій, а саме пошуку цільової аудиторії, поточних і реальних покупців товарів і послуг компанії, а також людей, які будуть ними користуватися зібрано, що дозволяє нам. Вони впливають і впливають на їхні рішення про покупку.

Важливо розуміти людей, які вирішують, чи подобається їм компанія, тому вам потрібно дізнатися якомога більше про їх поведінку, цінності, звички, спосіб життя та риси характеру. Знаючи це, ви можете адаптувати свої маркетингові зусилля для досягнення конкретних цілей. Цільова аудиторія включає поточних клієнтів, посередників і тих, хто вирішує купити або впливає на процес покупки. Ця група може складатися з окремих осіб, груп, організацій або громадськості, а такі фактори, як вік, поведінка та психологія, беруться до уваги під час прийняття рішень.

3. Визначення бажаних реакцій на вплив подразників. Споживачі не завжди реагують миттєво, і їх відсутність реакції після суперечки завжди зумовлена одним і тим же впливом [3].

4. Вибір складових комплексів цільової групової комунікації. Вибір медіаканалів для комунікації (телебачення, радіо, преса тощо). Групи споживачів, на які орієнтується рекламний комплекс, кінцеві споживачі, посередники, широка громадськість визначають вибір засобів маркетингової комунікації.

Таким чином, якщо стимулювання продажів і реклама в масових виданнях спрямовані на кінцевого споживача, системи знижок на включення нових товарів в продукцію компанії, щоб впливати на посередників (оптовиків і роздрібних торговців). Сфера участі в рекламі товару та ін.

5. Розробити підходи до цільових груп. Складаючи звернення, слід зосередитися на вирішенні кількох питань. Перший з них передбачає рішення,

що саме сказати. Йдеться про зміст звернення, наявність раціональних, емоційних чи інших мотивів, привабливих для споживача.

Друга проблема – як це точно висловити, як посилити дію стимулу на споживача, як посилити форму символічного втілення думки.

Третє питання – скільки і як часто його говорити, щоб звернення дійшло до конкретної цільової аудиторії, було привабливим і ефективним.

Можна отримати три основні частини заперечення: а) що сказати (зміст заперечення), застосування заявки:

- обґрунтована заява, яка співвідноситься з перевагами та вподобаннями споживача;

- мотиви, брехня, наголошується на ефективності використання, економії, продуктивності тощо;

- емоційні мотиви, покликані викликати у споживачів певні позитивні і негативні емоції і спонукати їх до покупки товару.

- Моральні мотиви, пов'язані з почуттям справедливості та порядності.

б) Якою повинна бути логіка звернення (структура звернення) – вибір такої структурної логіки, щоб звернення викликало бажану реакцію цільової групи [12].

Принаймні це рішення наступної проблеми: , зробіть чіткий висновок у скарзі або залиште це на розсуд споживача. Стверджувати лише «так» або висловлювати певні застереження щодо продукту та його використання та програма, в якій заперечення представляє найбільш переконливий аргумент на початку, в середині або в кінці; заперечення, яке необхідно подати, визначає: розмір шрифту, колір зображень тощо - у випадку друкованих повідомлень, тембр голосу, наявність чи відсутність музичного супроводу тощо – радіо тощо.

6. Вибір конкретного джерела зв'язку. Визначення того, який із них охоплює правильну аудиторію, підвищить довіру та забезпечить ефективність вашої програми.

7.Визначення плану проведення заходів комплексу заходів маркетингових комунікацій. Визначити цикл орієнтації на цільову аудиторію для кожного компонента комплексу, його рівномірність, тривалість тощо з урахуванням частоти появи нових покупців на ринку, частоти купівлі, коефіцієнта забудькуватості, сезонності. Діаграми можуть мати стійкі або пульсуючі характеристики.

8. Бюджетування комплексу маркетингових комунікацій. При складанні бюджету можливі два підходи:

- «Зверху вниз» – спочатку визначити загальну вартість комплексу підтримки, а потім розподілити її між елементами зв'язку.
- «Знизу вгору» – ви можете створювати окремі оцінки для реклами, стимулювання збуту, особистих продажів, зв'язків з громадськістю тощо, а загальна сума є загальною оцінкою.

Найбільш просунутим є розрахунок бюджету виходячи з цілей і завдань компанії.

Його прогресивність полягає в тому, що в процесі маркетингової комунікації витрачається саме стільки, скільки необхідно для досягнення поставлених цілей.

Однак це не завжди можливо з огляду на наявні ресурси [20].

Тому застосовуються інші підходи, зокрема бюджетне планування за принципом «тимчасові асигнування плюс фіксований відсоток». Такі зусилля необхідні, коли компанія збільшує свою діяльність на ринку (наприклад, на етапі виробничого використання або комерційного продажу продукту).

Відомі також методи конкурентного паритету, за яких компанія намагається виділити на реалізацію процесу маркетингової комунікації суму грошей, не меншу, ніж у конкурентів [16]. Ви також можете використовувати підхід «відсоток продажів».

Це робить його недоцільним, оскільки рівень розподілу на комунікації залежить від його ефективності, але якщо обсяг продажів зменшується, розподіл на маркетингові комунікації потрібно збільшити, а не зменшити.

У деяких випадках компанії формують бюджети маркетингових комунікацій за принципом «все, що можливо».

Оскільки це типовий залишковий метод розрахунку бюджету, його основним недоліком є те, що сальдо може бути відсутнім або досить малим для досягнення мети використання маркетингових комунікацій.

9. Оцінка ефективності застосування елементів комплексу маркетингових комунікацій. Тому рекламні цілі стають маркетинговими цілями, а про справедливу оцінку ефективності рекламних засобів можна судити по збільшенню обсягу продажів. Однак, крім реклами та інших елементів рекламного комплексу, збут включає багато факторів (дії конкурентів, здатність платити за попит тощо. Для оцінки вартості кожного елемента комунікаційного комплексу можна використовувати компроміси.

Загальна оцінка:

- Кількість маркетингових повідомлень визнано достатньою для рекламних цілей;
- Чи правильно визначені цільові групи;
- Чи правильно підібрано комплексне просування впливу на цільову групу, тобто аудиторію.

Є два способи використання цих двох основних підходів:

- 1) Як оцінити ефективність комунікації - Порівняйте результати опитувань до і після комунікаційних заходів, рівень споживчої обізнаності та зміну споживчого ставлення до продукту та його виробника;
- 2) Як виміряти ефективність транзакцій – порівняйте обсяг продажів, витрати та додаткові прибутки до та після комунікаційної кампанії.

Існують різні підходи до проектування процесу систематизації маркетингових комунікаційних комплексів [13]. Однак, незважаючи на їх відмінності, всі вони складаються з багатьох спільних елементів, етапів, які обов'язково повинні бути притаманні процесу формування системи маркетингових комунікацій в компанії або організації. Тому використовуйте мнемонічне скорочення Сміта П.Р.

Таблиця 1.4

Основні наукові підходи до формування системи комунікацій

№ з/п	Науковий підхід	Сутність підходу
1.	Реактивний	підприємство реагує на фактори, що впливають і відбуваються зі сторони маркетингового середовища
2.	Проактивний	комунікаційна політика підприємства направлена на попередження можливих небажаних ситуацій
3.	Інтерактивний (партнерський)	підприємство намагається вибудувати партнерські відносини з клієнтами, забезпечуючи двосторонні маркетингові комунікації
4.	Латентний	формується не чітко, на інтуїтивному рівні

Джерело: власна розробка автора

Процес визначення структури комплексу комунікацій залежить від багатьох факторів: ступень розвитку сучасних методів управління, її корпоративна культура, соціальне середовище компанії, технічного забезпечення, наявність зворотного зв'язку. Комунікації є дуже важливими у процесі менеджменту.

Виділяють такі основні фактори, що впливають на структуру системи маркетингових комунікацій:

1. Специфіка цільової групи: соціокультурні, мовні, психологічні та інші характеристики цільової групи.

2. Характеристики ринку: потужність, готовність (знання ринку, наявність досвіду застосування, знання подібних продуктів тощо), конкурентні характеристики (включаючи характер конкуренції, переваги локалізації та глобалізації).

3. Специфіка товару: Наявність або відсутність унікальних конкурентних переваг (техніко-економічні характеристики товару, переваги в системі розподілу тощо), стадія життєвого циклу товару.

4. Наявність каналів зв'язку: здатність компанії отримати доступ до каналів зв'язку та аудиторії.

5. Розмір рекламного бюджету: відбору для оптимізації каналів комунікації в рамках критерію «Ефективність комунікації – вартість реалізації комунікації».

6. Комунікаційні цілі та завдання, обрані рекламні стратегії [15].

7. Традиція, що склалася в рамках комунікаційної політики компанії.

Коли люди купують товари, які їм потрібні регулярно, наприклад, повсякденні предмети, вони зазвичай дотримуються брендів, які знають і яким довіряють. Їм не потрібно багато інформації, щоб прийняти рішення, і вони часто шукають пропозиції або безкоштовні зразки. Але коли люди купують їх з примхи, вони роблять свій вибір на основі того, що вони відчувають у даний момент, не надто замислюючись. Вони можуть вибрати бренд, який їм подобається або про який чули хороші відгуки.

Безумовно, основою реклами цих товарів є реклама в ЗМІ та реклама в магазині, що підкреслює оригінальність. Закупівля товарів до попиту – це комплексне вирішення споживчих проблем, які постійно виникають через пошук додаткової інформації.

Рішення про покупку вимагає порівняння товарів за ціною, техніко-експлуатаційними характеристиками тощо, яке базується на досвіді та думці референтної групи.

Комунікаційна підтримка таких продуктів вимагає використання різноманітних рекламних інструментів, які можна використовувати для переконання споживачів. Для товарів з особливим (виключним) попитом рішення приймаються на основі іміджу товару, що купується, виходячи з характеристик товару. Високий ступінь участі покупця в процесі прийняття рішень щодо надання таких продуктів залежно від соціального статусу

покупця, особистості чи задоволеності використанням. Завдання маркетингових комунікацій полягає в тому, щоб створити привабливий образ і побудувати правильні асоціації з вашим брендом.

Слід зазначити, що вибір продукції для промислового ринку в основному залежить від техніко-експлуатаційних характеристик продукції [21].

Тому рішення про їх придбання було прийнято з високих ризиків (фізичних та економічних) та раціональних мотивів. Таким чином, використання та просування таких продуктів є особистим продажем, рекламою та просуванням.

При проектуванні системи маркетингових комунікацій необхідно враховувати загальні характеристики та рівень розвитку, її потенціал, можливості, деталі діяльності фірми та конкурентну ситуацію на ринку.

На початковому етапі розвитку ринку найефективнішим засобом підтримки оперативного інформування споживачів про нові товари є реклама та PR у засобах масової інформації.

На стадії зрілості важливість різноманітних стимулювань збуту, персональних продажів і реклами повинна продовжувати використовуватися для підтримки пізнаваності бренду. Серед переліку спадів на ринку особливо важливими є цінові акції, спрямовані на роздрібну торгівлю та споживачів. Маркетинг Природа зміни конкретного результату на ринку маркетингових комунікацій. Відповідно до класифікації споживчі ринки (ринки індивідуальних споживачів) і промислові ринки (ринки промислових споживачів, комерційних посередників, державних і місцевих органів влади) дуже відрізняються. Важливо вирішити, в якому напрямку відбуватиметься комунікативний вплив: стратегія «підштовхування» чи «тягнення».

Вибір телекомунікаційною компанією однієї з цих стратегій (або її комплексного застосування) також залежить від обраної стратегії охоплення ринку [22].

Стратегії залучення споживачів до прийняття рішень про купівлю насамперед орієнтовані на кінцевих споживачів з метою заохочення посередників купувати рекламовані продукти. Стратегія просування товару базується на використанні посередників і рішень на торговому ринку, і крім пошуків індивідуальних продажів, активно використовує заходи по пошуку торгового персоналу і торгових зон для підвищення купівельних намірів трейдерів Товари, що продаються кінцевим споживачам.

Визначення структури інтегрованого комплексу маркетингових комунікацій залежить від цілей і ресурсів компанії.

Маркетингові цілі пов'язані з обсягами продажів, їх динамікою, виходом на нові ринки, формуванням іміджу бренду, репозиціонування іміджу бренду та початком реалізації ряду маркетингових стратегій. Для досягнення цілей розробляються комплексні довгострокові заходи у вигляді єдиної маркетингової стратегії компанії. Різні маркетингові стратегії визначають рівень використання маркетингових комунікацій.

Реклама є найбільш прийнятним варіантом для компаній, яким необхідно підвищити пізнаваність своєї продукції на масовому ринку. Якщо потрібно швидко збільшити продажі, варто вибрати щось на зразок стимулювання збуту.

Рішення щодо вибору комунікацій залежать від фінансових можливостей підприємства і мають бути підпорядковані визначенню загальних маркетингових цілей. Одним із ключових факторів визначення ефективних маркетингових комунікацій є чітке визначення цілей комунікації.

Тобто у комунікатора є програма: до якої цільової групи він хоче охопити і яку реакцію споживача хоче отримати.

Ці цілі зазвичай включають підвищення пізнаваності бренду або створення позитивного іміджу компанії чи її бренду [24]. Кінцева мета стратегії маркетингових комунікацій – допомогти компанії продавати свою продукцію, сприяючи тим самим розвитку бізнесу. Приймаючи рішення про маркетингові

комунікації, необхідно враховувати процес прийняття споживачем рішення про покупку та вплив комунікації, яку комунікатор хоче отримати.

Таким чином, реклама разом із PR відіграє важливу роль на етапі забезпечення обізнаності та знань, тобто на ранніх етапах процесу прийняття рішення про купівлю та у підтримці поінформованості про бренд серед споживачів. Що стосується використання стимулювання збуту та персональних продажів, то ефективніше використовувати їх на кінцевій стадії бажання споживача зробити покупку.

Стадія життєвого циклу продукту є ще одним фактором, який пояснює складність маркетингових комунікацій. Зміни в економічному та конкурентному середовищі компанії при переході від одного етапу до іншого відкривають напрямок комунікаційного впливу та змінюють цілі, методи та структуру витрат рекламних стратегій.

Стратегічною перевагою компанії на етапі впровадження є формування основного попиту, який втілюється у вирішенні наступного завдання. Формування інформації про товар, інформування споживачів про його переваги. На етапі впровадження документації маркетингові комунікації використовуються для створення іміджу документації. Використання протягом цього періоду має бути інтенсивним, щоб забезпечити достатню обізнаність про продукт, а головною метою реклами є характеристики продукту, які заохочують пробні покупки.

Створюючи рекламний план, компанії повинні думати про те, як вони будуть ділитися інформацією, переконатися, що люди її розуміють, і як це вплине на поведінку людей. Щоб переконатися, що люди продовжують купувати продукт, компаніям потрібно подумати про те, наскільки добре він працював у минулому, і зосередитися на тому, щоб клієнти запам'ятали його та купили знову. Це особливо важливо, коли на ринок починають виходити нові конкуренти. Також важливо захистити позицію продукту та заохотити людей продовжувати його купувати, коли ринок сповільнюється. Коли

економіка йде погано, доцільно зосередитися на повторному просуванні продукту або пропонуванні спеціальних роз продажів.

Отже, для компанії дуже важливо знати, чи доцільно використовувати певні способи спілкування з клієнтами. Це допомагає компанії будувати хороші стосунки з клієнтами, групами, яких вони хочуть охопити, та всіма іншими членами спільноти.

Висновки до розділу 1

Результати дослідження дозволили зробити наступні висновки:

1. Під комунікацією слід розуміти процес обміну будь-якою інформацією між двома або більше індивідуумами, заснований на порозумінні для подальшого спілкування та забезпечення суспільної взаємодії та досягнення спільних цілей.

2. Визначено переваги та недоліки різних типів внутрішніх комунікацій, використання яких суттєво сприяє на ефективність роботи персоналу підприємства. Також виокремлено види комунікацій за напрямом та сферою впливу, а саме на внутрішні та зовнішні.

3. Доведено, що під комунікативною діяльністю підприємства слід розуміти комплекс заходів, спрямованих на дійове та безперервне виконання маркетингових комунікацій для забезпечення досягнення цілей підприємства.

4. Визначено цілі, задачі та мета комунікативної діяльності. Так, мета полягає у досягненні поставлених цілей та вирішенні поставлених задач через обмін інформацією та взаємодію між учасниками. Серед цілей виділено наступні: забезпечення ефективного обміну інформацією між учасниками; створення взаєморозуміння та підтримка відносин; переконання та вплив на думку аудиторії тощо.

5. Доведено, що схеми спілкування між підлеглими, керівництвом можуть бути різними. Відмінності полягають у потоках інформації, позиції лідера, ефективності різних завдань.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА КОМУНІКАТИВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

2.1 Загальна характеристика ТОВ Комфі-Трейд

COMFY – мережа магазинів побутової техніки та електроніки в Україні.
Місцезнаходження: 49100, місто Дніпро, бульвар Слави, будинок 6-Б, кімната 413.

Підприємство ТОВ "КОМФІ ТРЕЙД", код ЄДРПОУ 36962487, було зареєстровано 18.02.2010. Розмір статутного капіталу підприємства складає 4000000,00. Організаційно-правова форма підприємства ТОВ "КОМФІ ТРЕЙД" Основний вид діяльності (КВЕД) – 47.43 Роздрібна торгівля в спеціалізованих магазинах електронною апаратурою побутового призначення для приймання, записування, відтворювання звуку й зображення.

Станом на січень 2024 рік мережа має 102 магазини, які розташовані в різних регіонах України. Інтернет-магазин Comfy.ua входить в топ-5 найбільших онлайн-гравців ринку.

Основними цінностями ТОВ Комфі-Трейд є:

- суперкоманда, яка складається з професіоналів, які люблять свою справу та готові до сміливих рішень;
- відповідальність, виконання обіцяних послуг та відповідальність за прийняті рішення;
- інноваційні технології наряду із постійними навчаннями персоналу.

Важливою складовою стратегії розвитку компанії є прозора та ефективна діяльність. Входить до Топ-100 найбільших платників податків України.

ТОВ Комфі Трейд в 2022 році зайняло 24 позицію у Рейтингу найкращих роботодавців України 2022 від Forbes Україна та Work.ua. В 2024 році за результатами Forbes Ukraine: COMFY займає другу позицію в e-commerce в Україні. Також дане підприємство увійшло у п'ятірку найбільших

за обсягом бізнесів з найкращою діловою репутацією у сфері роздрібної торгівлі. Серед 200 найбільших компаній України: COMFY займає 44 місце.

Розглянемо основні показники діяльності підприємства табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Основні показники діяльності діяльність ТОВ Комфі-Трейд

Показник	2021	2022	2023	Відхилення		
				2022/ 2021	2023/ 2022	2023/ 2021
Виручка від реалізації, тис. грн	19795,3	16579,9	27632,4	83,76	166,66	139,59
Витрати, тис. грн	15966,1	13113,7	22304	82,13	170,08	139,70
Прибуток, тис. грн	23,4	2	40,3	8,55	2015,00	172,22
Кількість працівників, чол	3223	3141	4262	97,46	135,69	132,24
Середня заробітна плата	22840	23719	24910	103,85	105,02	109,06

Як свідчать результати аналізу, кількість працівників за 3 роки збільшилася на 32%, та склала в 2023 році – 4262 чол., це обумовлено відкриттям нових магазинів в Дніпрі, Києві. Також, незважаючи на військовий стан, підприємство активно розвивається, виручка від реалізації за три роки збільшилася на 39%, а в порівнянні з 2022 роком майже на 67%, це свідчить про те, що підприємство веде активну діяльність на українському ринку електроніки. Витрати зросли на 70% в порівнянні з 2021 роком, це обумовлено військовими діями, які призвели до закриття деяких магазинів на окупованих територіях. Незважаючи на економічний спад в країні, середня заробітна плата на підприємстві значно вище середньої по Україні. В 2023 році вона склала – 24910 грн.

За перший квартал 2024 року ТОВ Комфі-Трейд найбільший в Україні ритейлер побутової техніки та електроніки. Так, за цей період підприємство сплатило 482 млн гривень податків та зборів; відкрило 3 нових магазини у Києві, Дніпрі й Олександрії. Виторг підприємства зріс на 37,3%. На допомогу ЗСУ передано 5,5 млн гривень. Чисельність працівників на підприємстві складає 4 500 чоловік (1 190 нових робочих місць по всій Україні підприємство створило у 2023 році).



Рис. 2.1 Показники діяльності Комфі-Трейд за I півріччя 2024 р.

Суттєво на зміну показників I кварталу суттєво вплинуло відкриття 3-х магазинів (рис.2.2):

- оновлення у ТРЦ Ocean Plaza, у Києві;
- магазин у ТРЦ “Apollo” в Дніпрі, який зазнав пошкоджень після атаки російських ракет;
- перший магазин у місті Олександрія Кіровоградської області у рамках реалізації стратегії зростання.

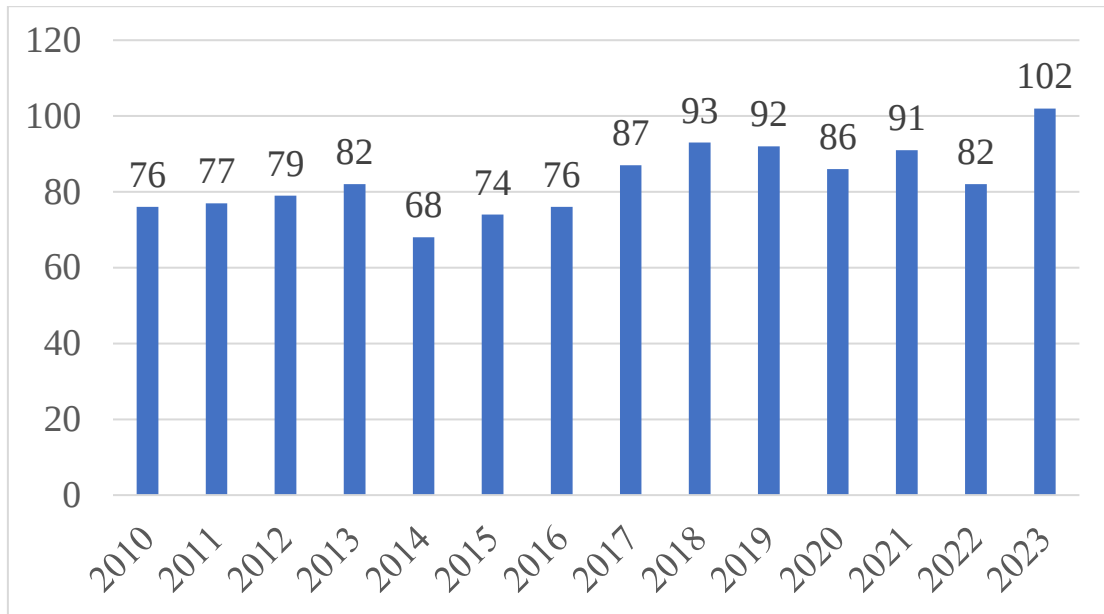


Рис. 2.2 Динаміка кількості магазинів ТОВ Комфі-Трейд

Результати дослідження свідчать, що кількість магазинів поступово зростають, але суттєве скорочення спостерігалось в 2014 та 2022, що обумовлено закриттям магазинів на окупованій території.

Розглядаючи структуру продажу (рис.2.3), слід зазначити, що дрібна побутова техніка збільшилися на 42% у порівнянні з минулим роком, а лідерами цієї категорії стали мультипіч (+563%), кавоварка (+91%), обігрівач (+79%). Продаж великої побутової техніки збільшився на 52%, а найкращу динаміку в категорії продемонстрували газова плита (+85%) та холодильник (+66%). Бізнес-напрямок “Інновації та телеком” зріс на понад 30%: смартфони +27%, ігрові консолі +207%, електротранспорт +685%.

Розглядаючи витрати та їх структуру (табл. 2.2), слід зазначити, що витрати підприємства збільшилися майже в два рази, й склали 7246,6 тис. грн., найбільшу питому вагу в структурі витрат займають інші витрати та витрати на заробітну плату, відповідно 74% та 17%. В 2023 році відбулися суттєві зміни в структурі витрат, так, значно збільшилися інші витрати, та скоротилися витрати на заробітну плату.

Також необхідно особливу увагу приділити аналізу чисельності робітників підприємства. На протязі періоду, що аналізується чисельність

персоналу збільшилася на 32%, що склало 1309 чоловік. Одним з Одним із стадій аналізу трудових ресурсів є дослідження динаміки показників руху кадрів (табл. 2.3).



Рис. 2.3 Динаміка продажу окремих категорій товару у I півріччі 2024р.

Таблиця 2.2

Аналіз витрат та їх структури, тис. грн

Показники	2021р.	2022р.	2023р.	Структура		
				2021р.	2022р.	2023р.
Матеріальні витрати	46,5	25,4	48,7	1,24	0,76	0,67
Витрати на заробітну плату	883,4	894	1274	23,55	26,91	17,58
Відрахування з заробітної плати	182	168,2	264,4	4,85	5,06	3,65
Амортизація	214,6	248,7	257	5,72	7,49	3,55
Інші витрати	2424,8	1986,3	5402,5	64,64	59,78	74,55
Всього	3751,3	3322,6	7246,6	100,00	100,00	100,00

Таблиця 2.3

Аналіз динаміки показників руху кадрів ТОВ Комфі Трейд

Показник	2021р.	2022р.	2023р.	Відхилення	
				2023/2021рр.	2023/2022рр.
Коефіцієнт прийому	0,1	0,03	0,3	0,2	0,27
Коефіцієнт звільнення	0,2	0,5	0,4	0,2	-0,1
Коефіцієнт загального обігу робочої сили	0,3	0,53	0,7	0,4	0,17

Дані табл. 2.3. свідчать, що на протязі трьох років коефіцієнт прийому збільшився в 3 рази, це обумовлено як відкриттям нових торгових точок, так і плинністю кадрів. Коефіцієнт звільнених осіб збільшився в 2 рази та склав 0,4 в 2023 році. Коефіцієнт загального обігу збільшився в 2,3 рази й склав 0,7. Узагальнюючи вищенаведене, слід зазначити, що кількість персоналу збільшилася, значний рух з вивільнення спостерігається в 2022 році, а набір персоналу в 2023 році.

Також слід зазначити, що в структурі фонду заробітної плати відбулися зміни (рис. 2.4).

Як видно з рисунку, основна заробітна плата скоротилася на 5 пунктів, при цьому інші заохочувальні виплати збільшилися на 4 пункти. Це говорить про те, що заробітна плата в більшій мірі залежить від продажу окремих категорій товару.



Рис. 2.4 Структура фонду заробітної плати ТОВ Комфі-Трейд за 2021 та 2023 роки

Також необхідно звернути увагу на вікову структуру персоналу та рівень освіти (табл. 2.4 та рис. 2.5). Як видно з табл. майже 52% займають жінки, 68% працюючих мають вищу освіту, такий незначний показник, обумовлено тим, що значна кількість персоналу ще навчається.

Таблиця 2.4

Загальна характеристика чисельності та освіти працівників підприємства в 2023р.

Категорія	Чисельність	Жінки	Чоловіки
Чисельність працівників	4262	2216	2046
1-3 рівень акредитації	1354	805	549
3-4 рівень акредитації	2908	1370	1538

Вікова структура персоналу наведена на рис. 2.5, з якої видно, що понад 70% працівників підприємства у віці до 45 років, це свідчить про омолодження персоналу та сприяє розвитку підприємств а з урахуванням нових умов.

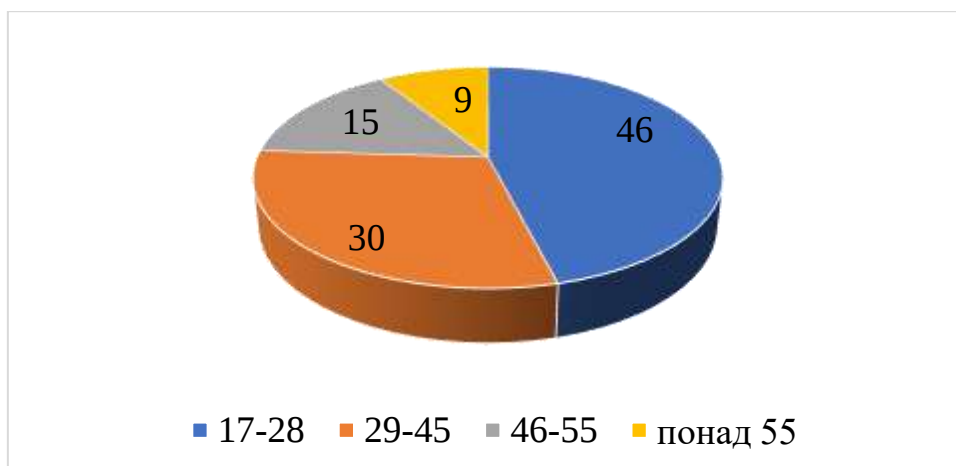


Рис. 2.5 Вікова структура персоналу ТОВ Комфі-Трейд

Реальну картину діяльності підприємства можливо оцінити за допомогою SWOT-аналізу (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

SWOT-аналіз ТОВ Комфі-Трейд

Сильні сторони	Слабкі сторони
Професійність персоналу Значний досвід роботи на ринку електроніки Значний товарний асортимент Значна доля на ринку Значна кількість постійних клієнтів	Значні витрати на логістику продукції Низька якість обслуговування Незначна програма лояльності Вищі ціни ніж у конкурентів
Можливості	Загрози
Збільшення обсягу витрат на рекламу Розширення товарного асортименту Додаткові послуги	Низька купівельна спроможність населення Інфляція Військовий стан Ймовірність появи нових конкурентів

Виходячи з табл. 2.5 видно, що до сильних сторін слід віднести високий професіоналізм персоналу, досвід роботи на ринку, різноманітність товарного асортименту, значна кількість постійних клієнтів. До слабких сторін належать високі витрати на логістику, недостатньо висока якість обслуговування.

Отже, варто зазначити, що гострих та неможливих обставин для зростання підприємства не прослідковується.

2.2 Аналіз кадрового забезпечення ТОВ Комфі -Трейд

В сучасних умовах кадровий потенціал займає ключову позицію на підприємстві. Тому оцінка системи стимулювання суттєво впливає на ефективність праці працівників підприємства. Дані таблиці 2.6. дозволяють провести аналіз ефективності використання трудових ресурсів ТОВ Комфі-Трейд:

Таблиця 2.6

Оцінка ефективності використання трудових ресурсів ТОВ Комфі-Трейд

Показники	2021р.	2022р.	2023р.	2023/2021	2023/2022
Продуктивність праці, тис.грн/чол.	6,14	5,28	6,48	0,34	1,20
Прибуток в розрахунку на 1 працівника, тис.грн / чол	0,01	0,00	0,01	0,00	0,01
Зарплатовіддача, грн/грн.	22,41	18,55	21,69	-0,72	3,14
Рентабельність витрат на оплату праці, %	2,65	0,22	3,16	0,51	2,94
Питома вага витрат на оплату праці у прибутку, %	12,1	2,42	8,3	-3,80	5,88

- продуктивність праці в порівнянні з 2021 роком зросла на 5,5%, а в порівнянні з 2022 роком на 22,7% та склала 6,48 тис. грн./чол.
- обсяг чистого прибутку на одного працівника протягом аналізованого періоду залишився без змін;
- зарплатовіддача після скорочення штату у 2022 році скоротилася на 17%, але з 2023 року значення цього показника зросло на 16,9% та склала 21,69 грн. /чол.
- питома вага затрат на оплату праці у валовому прибутку знижується. Так, цей показник в порівнянні з 2022 знизився на 80% й склав 2,42 %, а у 2023 році порівняно з 2021 роком значення показника нижче на 31%.

Для того щоб визначити, які саме фактори суттєво вплинули на продуктивність праці, було проведено факторний аналіз (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Аналіз впливу факторів на продуктивність праці ТОВ Комфі-Трейд

Показники	2021	2022	2023	Відхилення	
				2023/ 2021	2023/ 2022
Чисельність працівників, чол.	3223	3141	4262	1039	1121
Продуктивність праці, тис.грн /чол	6,14	5,28	6,48	0,34	1,20
Роздрібний товарообіг, тис.грн	19795,3	16579,9	27632,4	7837,10	11052,50
Зміна продуктивності праці внаслідок:					
зміни чисельності працівників, тис. грн				8,57	8,79
зміни товарообігу, тис.грн.				4,64	3,89

Зростання продуктивності праці в 2023 році обумовлено збільшенням чисельності, що забезпечило зростання на 8,57 тис. грн. на працівника та збільшення товарообігу на 4,64 тис. грн на чоловіка.

Отже, зростання показників продуктивності праці обумовлено не тільки скороченням чисельності робітників підприємства, а й збільшенням товарообігу, що свідчить про ефективну роботу ТОВ Комфі-Трейд.

Результати дослідження співвідношення витрат на оплату праці та загального товарообігу (рис. 2.6).

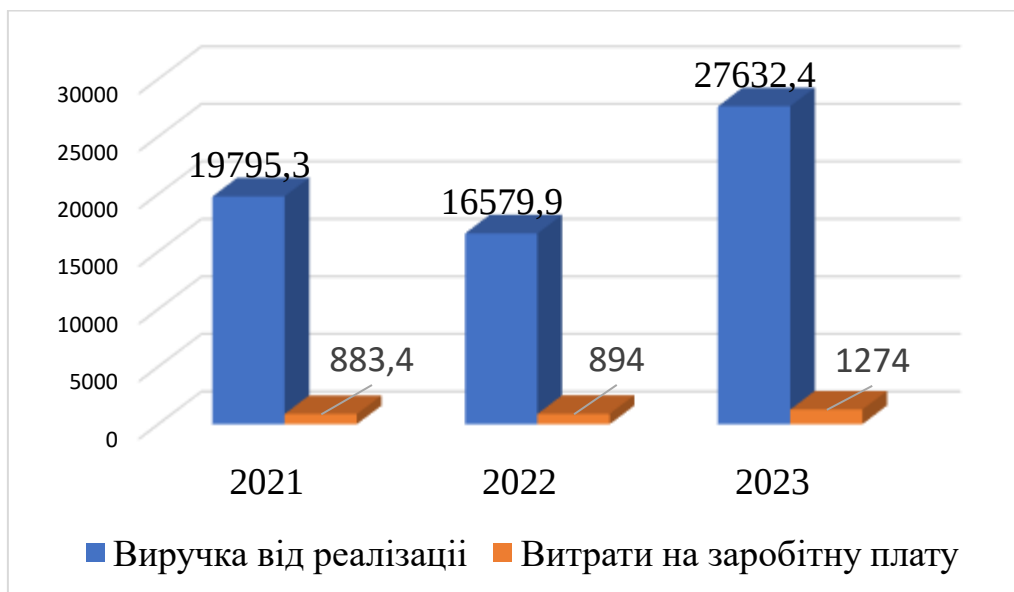


Рис. 2.6 Співвідношення витрат на оплату праці та виручки від реалізації, тис. грн

Як видно з рисунку, темп зростання витрат на заробітну плату в 2022 році значно вище ніж тем зростання товарообігу, однак в 2023 році в порівнянні з 2022 роком ця тенденція змінилася. Так, темп зростання виручки склав – 66,7%, а витрат на заробітну плату – 42,5%.

Також при аналізі продуктивності праці, слід звернути увагу на співвідношення її з витратами на заробітну плату та товарообігом (рис. 2.7).

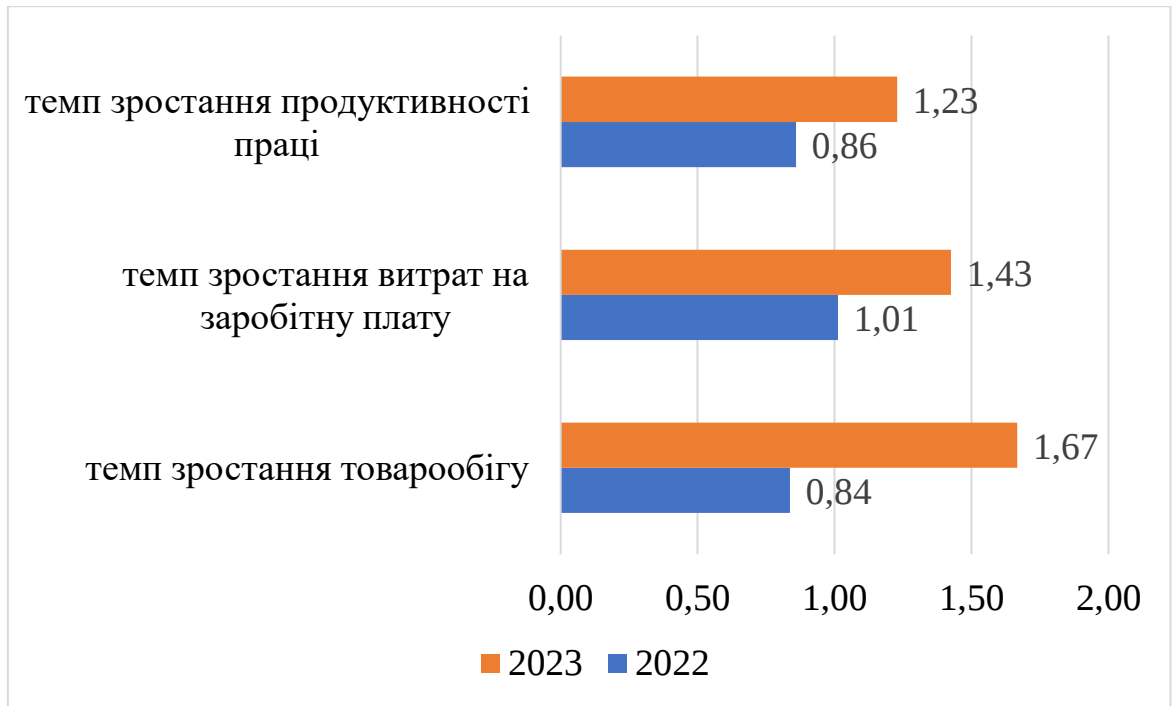


Рис. 2.7 Співвідношення темпів продуктивності праці, заробітної плати та товарообігу

Стосовно зміни продуктивності праці та товарообігу, то товарообіг зростав більшими темпами ніж продуктивність праці, однак темп росту продуктивності праці нижче ніж темп зростання заробітної плати. Значне зростання заробітної плати в порівнянні з продуктивністю праці призведе до зниження прибутку, а відповідно й до рентабельності підприємства.

2.3 Дослідження комунікативної діяльності в ТОВ Комфі-Трейд

Для дослідження комунікативного процесу на підприємстві, слід дослідити організаційну структуру.

Організаційна структура ТОВ «Комфі Трейд» складна та включає значну кількість лінійних та функціональних відділів:

- комерційний департамент;
- фінансовий департамент;
- операційний департамент;

- департамент маркетингу;
- департамент дистрибуції та логістики
- відділ оптової торгівлі з підрозділами продаж, поставок та складським господарством;
- департамент роздробної торгівлі з відділом закупівель та контролю продаж;
- мережа магазинів, відділ логістики.

Також в структуру торгової групи підприємства входить декілька юридичних осіб та ФОП, які працюють за різними напрямками діяльності, а саме за роботу кол-центру у відділі маркетингу. Створена організаційна структура ТОВ «Комфі Трейд» дозволяє ефективно використовувати засоби, вкладені в розвиток бізнесу компанії.

Інформаційно-комунікативний процес на підприємстві можна представити в наступному вигляді, по перше це робота, пов'язана з самоспостереженням. Так, наприклад, керівник департаменту роздрібною торгівлі постійно проводить дослідження щодо ефективності роботи співробітників і за результатами такого спостереження розмовляє з ними. Також керівники окремих департаментів, самостійно оцінюють діяльність підконтрольних підрозділів й приймають відповідні рішення. Менеджери підприємства формують денні, місячні, квартальні та річні звіти стосовно продажів та здають керівнику підрозділу.

По -друге, це взаємодія, це отримання зворотного зв'язку від підлеглого, надання пропозицій від керівника щодо покращення результатів діяльності. В якості прикладів, слід навести наради з керівником підрозділу; обмін думками між співробітниками

По-третє – це повідомлення. Повідомлення можуть йти як від керівництва з приводу виконання певної роботи, так й від підлеглих, стосовно фактичного плану роботи за місяць

По-четверте – аналіз. Всі процеси на підприємстві аналізуються й відповідно приймаються необхідні рішення щодо покращення роботи

підприємства. В якості прикладу це можуть бути дані щодо дослідження ринку, фінансової звітності, кадрового потенціалу.

Розглянемо форми комунікацій в ТОВ «Комфі-Трейд»:

- діалог. Це може бути спілкування між менеджером і покупцем, з приводу того, що краще придбати, охарактеризувати властивості даного товару, тощо. Чим більше менеджер з продажу надасть інформації стосовно даного товару, тим більша ймовірність його реалізації.

- дискусія. Дискусія полягає в обговоренні планів роботи на квартал керівників підрозділів та генерального директора.

- бесіда. Бесіда в колективі може бути на обідній перерві як на особисті теми так і по робочим моментам.

- нарада. Наради можуть бути кожного дня, для визначення планів на день, а також кожного місяця, де обговорюються питання фактичної роботи та побудови нових планів на наступний місяць. Результати досліджень довели, що інформація на нарадах засвоюється на 41%, що випереджає неформальні дискусії (32%).

- переговори. Переговори можуть вестися департаментом закупок з постачальниками, які можуть вестись як в телефонному форматі так і по електронній пошті.

- презентація. ТОВ «Комфі-Трейд» при розширенні своєї діяльності кожного місяця проводить презентації, стосовно розстановки товару, нового бренду тощо.

- прийом з особистих питань. HR підприємства завжди готовий обговорювати питання стосовно роботи співробітників і допомагати вирішувати конфліктні ситуації.

Одним з основних недоліків комунікативної діяльності в ТОВ Комфі - Трейд є наявність в де-яких магазинах конфліктних ситуацій. Так, наприклад, при прийнятті рішень про закупівлю для потреб підприємства бере участь не менше двох осіб. Також, слід зазначити, що ці учасники виконують різні функції які входять до їх обов'язків. Так, для технічного фахівця в якості

критеріїв є якість, надійність, технічні характеристики пропонованої техніки, а керівник – керується при прийнятті рішення своїми уявленнями про цю компанію. Входячи з цього для залучення більшої кількості споживачів ТОВ Комфі-Трейд проводить комунікативну політику у двох напрямках, а саме створення сприятливого образу фірми та врахування технічних характеристик товару.

Внутрішня комунікація на підприємстві має велике значення, а одним з основних засобів є електронні повідомлення, які дозволяють оперативно інформувати співробітників про події, зміни, нововведення, що відбуваються на підприємстві. Однак електронні повідомлення, що надходять на пошту у великій кількості, можуть викликати гнітюче відчуття, змушуючи постійно читати нові і нові повідомлення і відповідно відповідати на них. На цій підставі перед оправкою повідомлень слід враховувати, що вони повинні бути короткими, простими і зрозумілими. А якщо виникають питання, досить часто застосовується телефонна розмова. Також міжособистісна комунікація, є найкращим способом обговорення і вирішення питань. Доведено, що більше 55% повідомлень сприймається через вираз обличчя, пози і жести, а 38% - через інтонацію і модуляції голосу, тобто через невербальні символи.

Узагальнюючи вищенаведене, слід зазначити, що на підприємстві діє багатоканальний тип комунікаційної мережі. Багатоканальність зв'язку забезпечується взаємодією відділів і збором повнішої інформації по додаткових каналах зв'язку. Додаткові канали зв'язку на підприємстві є як формальні так і неформальні. Також слід зазначити, що багатоканальний зв'язок забезпечує високий контроль на будь-якому етапі.

Також на підприємстві було проведено соціологічне дослідження. Респондентам було запропоновано відповісти на 14 питань, які оцінювалися за 5-ти бальною шкалою. Результати анкетування наведені в табл. 2.6.

Таблиця 2.6.

**Середнє значення ступеня задоволеності роботою
співробітників ТОВ "Комфі-Трейд"**

Питання	Середня оцінка
Чи задовольняє вас робота на підприємстві?	3,71
Чи зацікавлені ви в виконуваний роботі на підприємстві?	4,32
Чи отримуєте ви всю необхідну інформацію для роботи?	3,95
Чи допускаєте ви що навантаження на вас є надмірним?	3,54
Чи розподілений обсяг вашої роботи рівномірно?	3,15
Чи відчуваєте ви підтримку команди в якій ви працюєте?	3,51
Чи є зворотній зв'язок з керівництвом стосовно перспектив та завдань підприємства?	3,8
Чи задоволені ви оцінкою вашої роботи?	3,2
Чи задовольняє вас заробітна плата?	4,5
Чи залежить ваша заробітна плата від ефективності підприємства	4,8
Необхідна вам додаткова матеріальна мотивація?	3,8
Чи необхідно розширити соціальний пакет підприємства?	4,0
Чи є можливість кар'єрного зростання на підприємстві?	4,2
Чи відрекомендували б ви свою компанію друзям?	4,1

Таким чином, результати дослідження довели, що співробітники підприємства задоволені роботою, колективом, умовами праці та заробітною платою. Також співробітники зацікавлені в розширенні системи не тільки матеріального, а й нематеріального стимулювання.

Висновки до розділу 2

Дослідження діяльності підприємства та його комунікативної діяльності дозволили зробити наступні висновки:

1. Доведено, що основними цінностями ТОВ Комфі-Трейд є: суперкоманда; відповідальність, виконання обіцяних послуг та відповідальність за прийняті рішення; інноваційні технології й постійне навчання персоналу.

2. Визначено, що кількість працівників збільшилася на 32%, та склала в 2023 році – 4262 чол., це обумовлено відкриттям нових магазинів в Дніпрі, Києві. Незважаючи на економічний спад в країні, середня заробітна плата на підприємстві значно вище середньої по Україні. В 2023 році вона склала – 24910 грн.

3. Доведено, що в структурі фонду заробітної плати відбулися зміни, а саме основна заробітна плата скоротилася на 5 пунктів, при цьому інші заохочувальні виплати збільшилися на 4 пункти. Визначено, що на підприємстві працює 52% жінки, 68% працюючих мають вищу освіту, 70% працівників підприємства у віці до 45 років.

4. До сильних сторін підприємства слід віднести: високий професіоналізм персоналу, досвід роботи на ринку, різноманітність товарного асортименту, значна кількість постійних клієнтів. До слабких сторін - високі витрати на логістику, недостатньо висока якість обслуговування.

5. Визначено, що продуктивність праці залежить від товарообігу та скорочення чисельності персоналу. Доведено, що темп росту продуктивності праці вище темпів зростання заробітної плати, а це може в подальшому привести до скорочення прибутку підприємства.

6. Доведено, що до основних форм комунікацій в ТОВ «Комфі-Трейд» слід віднести: діалог; дискусія; бесіда; нарада; переговори; презентація; прийом з особистих питань тощо.

7. Доведено, що співробітники підприємства задоволені роботою, колективом, умовами праці та заробітною платою, але зацікавлені в розширенні системи не тільки матеріального, а й нематеріального стимулювання.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОМУНІКАТИВНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ В ТОВ КОМФІ-ТРЕЙД

3.1 Напрями удосконалення комунікативної діяльності підприємства

Одним з засобів удосконалення механізмів управління підприємством є побудова ефективних комунікацій на підприємстві. Ефективне управління внутрішніми комунікаціями дозволить ТОВ Комфі-Трейд систематизувати, узагальнювати, структурувати, формалізувати знання та досвід кожного співробітника в єдиному інформаційному середовищі; забезпечувати вільну передачу інформації зверху вниз і навпаки, що забезпечує ефективну роботу підприємства. Управління комунікаціями полягає у цілеспрямованому впливі на співробітників підприємства. Саме завдяки комунікаціям досягається злагоджена робота, відбувається ефективний розподіл завдань та обов'язків.

Розробка заходів щодо формування ефективних комунікацій особливо в торговому підприємстві має велике значення, оскільки більша частина комунікацій базується на спілкуванні з клієнтами. Тобто, можна зазначити, що в торговому підприємстві система зовнішніх комунікацій формується на основі внутрішніх. На підставі внутрішніх комунікацій формується імідж підприємства як надійного партнера на ринку.

Також комунікації дозволяють швидко та якісно вирішувати складні завдання. Підняти моральний дух та задоволеність роботою можливо за рахунок ефективних комунікацій. Таким чином, для налагодження якісних комунікацій необхідно:

1. Встановлювати основні правила комунікацій в кожному структурному підрозділі. Так, кожний підрозділ повинен мати правила взаємодії між учасниками. В якості таких правил можуть бути наступні: добрим тоном повідомляти колег, щодо затримало відсутності колеги; у разі

лікарняного – свої завдання передавати іншому співробітнику; якщо на термінове завдання не вистачає часу необхідно звертатися за допомогою до колег.

2. Швидко реагувати на звернення колег, тобто завжди необхідно швидко відповідати колегам на поставлені питання, як в робочих чатах так і в інших засобах комунікації, це призведе до швидкого вирішення питань та показує повагу до колег.

3. Будувати довірливе спілкування, тобто співробітники не повинні лякатися розповісти про проблему в роботі, саме побудові довірливих відносин можливо уникнути накладок у роботі.

4. Дякувати колегам за добре виконану роботу. Похвала та подяка за хорошу роботу готворе про те, що колег цінують та їх старання помічають. Це позитивно впливає на співробітників, що в свою чергу добре впливає на результат його роботи.

5. Не уникати неформального спілкування, тобто на підприємстві окрім робочих моментів повинна бути й дружнє спілкування. Це можуть бути збори в кафе, похід до квест-кімнат, тимблдінгі. Саме завдяки такому спілкуванню можливо дізнатися про проблемні моменти в роботі співробітників.

6. Говорити лише про те, в чому розбираєтеся, тобто якщо співробітники звертаються за допомогою стосовно конкретної задачі, то вони повинні отримати чіткі відповіді від компетентної особи, оскільки від неї залежить результат роботи.

7. Розвиватися, тобто потрібно аналізувати зауваження та виправлятися.

8. Проявляти турботу. Керівництву необхідно цікавитися успіхами, настроєм співробітників, тобто бути небайдужим до них.

9. Підтримувати доброзичливе спілкування в робочих чатах. При виникненні конфліктних ситуацій, необхідно залишатися спокійним та підтримувати ділову етику.

10. Розподіляти між собою обов'язки. Співробітники повинні відповідально ставитися до своїх завдань та обов'язків.

11. Виділяти цілі завдань, це стосується того, що кожний співробітник повинен розуміти ціль виконуваної роботи, оскільки це при неправильному розумінні може привести до поганих результатів.

12. Визначати чіткі терміни виконання завдань. Коли дається завдання, воно повинно бути обмеженим в часі, особливо коли закінчення цієї роботи є початком іншого.

13. Обговорювати суперечливі питання та досягати компромісу. Поважання думок кожного члена команди дуже важливо для успішної співпраці. Різноманітність поглядів і ідей допомагає знайти найоптимальніше рішення та підходи до вирішення проблем. Кожен учасник команди має свою унікальну перспективу, яка може приносити цінний внесок у спільну справу. Тому важливо вміти відкрито обговорювати різні точки зору і знаходити компромісні рішення, що враховують інтереси всіх. Це допомагає підтримувати позитивний робочий клімат та досягати спільних цілей більш ефективно.

14. Пам'ятати, що в команді немає слова «Я». Дуже важливо мати згуртовану команду, яка працює разом для досягнення спільної мети. Кожен учасник команди має внести свій внесок у процес виконання завдання, і лише спільні зусилля призведуть до успішного результату. Групова взаємодія та взаємопідтримка є ключовими елементами успішної роботи команди.

15. Інформувати колег щодо важливих оновлень в роботі. Так, ефективна комунікація дійсно є ключовою складовою успішної роботи команди. Важливо бути відкритими та чесними у спілкуванні з колегами, інформувати їх про будь-які зміни та статус завдань. Це допоможе уникнути непорозумінь і помилок, а також сприятиме кращому розподілу ресурсів та плануванню роботи. Навички спілкування та взаємодії важливі для досягнення колективних цілей і розвитку команди. Якщо всі учасники команди дотримуватимуться таких принципів, результати роботи будуть успішними, а атмосфера в колективі буде продуктивною та сприятливою.

3.2 Ефективність управління комунікаціями за рахунок психологічних методів

Регулярний перегляд роботи команди та позитивне вплив lead-менеджерів на працівників дійсно можуть підвищити ефективність організації. Важливо пам'ятати про важливі функції, які менеджери повинні виконувати, такі як планування, мотивація та контроль. Але сучасні умови діяльності вимагають від лідерів більш гнучкого та адаптивного підходу до управління, щоб забезпечити конкурентну перевагу компанії.

В сучасних умовах основними функціями керівництва є не тільки планування, організація, контроль, мотивація та прийняття рішень, а й піклування про те щоб підприємство працювало значно краще ніж конкуренти.

Основним завданням керівництва є підвищення як в короткостроковій так і в довгостроковій перспективі ефективності та результативності. Так. В якості інструментів, які можуть привести до усунення конфліктів в колективі й підвищити моральних дух колектива, що відповідно суттєво призведе до зростання товарообігу наведені на табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Інструменти підвищення залученості персоналу до підвищення їх продуктивності

Інструменти	Засоби	Заохочення за місяць	Заохочення за рік
1	2	3	4
Корпоративна культура	Заохочення за доцільну пропозицію	В залежності від вагомості для підприємства від 1000 до 5000 грн.	презент або премія від підприємства на корпоративному святі

Продовження табл. 3.1

1	2	3	4
	Кращий співробітник місяця	Дошка з кращими співробітниками	Винагорода по результатам за рік
	Подарунки робітникам на день народження		
Нематеріальні методи	Досягнення цілей підприємства	Поїздка в Карпати (min) Європу (max) при досягненні плану продажів	
	Заохочення за непаління	Символічний бонус	
	Заохочення за відсутність запізень	Символічний бонус	
Постійний зворотній зв'язок та спільна робота над проєктами	Отримання запланованих результатів	Додаткові вихідні	Додаткові дні відпустки
	День здоров'я для співробітників		
	Тімбілдінг для співробітників		
Наставництво або коучинг	Надання необхідної інформації співробітнику при виході на роботу		

Виходячи з цих запропонованих заходів, розрахуємо приблизний бюджет витрат (табл. 3.2).

Отже, для формування сприятливого корпоративного духу в колективі, було запропонована виділяти додатково 5% фонду оплати праці, що буде сприяти підвищенню ефективності роботи співробітників. Також було проаналізовано мотиви, які можуть суттєво вплинути на співробітника й тим самим, він буде ефективно працювати. Результати опитування наведені в табл. 3.3.

Таблиця 3.2

**Бюджет витрат та підвищення командного духу
в ТОВ Комфі-Трейд, грн.**

Інструменти	місяць	рік
Заохочення за раціональну пропозицію	2500	100000
Кращий співробітник місяця	1000	12000
Подарунки співробітникам на день народження	1000	12000
Досягнення цілей підприємства	1000	12000
Заохочення за непаління	0	0
Заохочення за відсутність запізень		0
Отримання запланованих результатів	2000	24000
День здоров'я для співробітників	5000	30000
Тімбілдінг для співробітників	3000	36000
Надання необхідної інформації співробітнику при виході на роботу	100	1200
Всього		227200

Таблиця 3.3

**Оцінка мотивів співробітників ТОВ Комфі-Трейд співробітниками
та керівництвом**

Мотиви співробітників		Мотиви керівника
1	2	3
1.Похвальна оцінка за виконану роботу	1-8	1.Висока оплата праці
2. Активна участь у справах підприємства	2-10	2. Гарантія зайнятості
3. Допомога у вирішенні власних проблем	3-9	3. Можливість кар'єрного зростання
4. Гарантія зайнятості	4-2	4. Належні умови праці

Продовження табл.3.3

1	2	3
5. Цікава робота	5-5	5. Цікава робота
6. Висока оплата праці	6-1	6. Уважне ставлення керівництва
7. Можливість кар'єрного зростання	7-3	7. Дисципліна
8. Уважне ставлення керівництва	8-6	8. Похвальна оцінка за виконану роботу
9. Належні умови праці	9-4	9. Допомога у вирішенні власних проблем
10. Дисципліна	10-7	10. Активна участь у справах підприємства

Як свідчать результати психологічних досліджень, в результаті конфліктних ситуацій продуктивність праці може знизитися до 20 і більше відсотків. Враховуючи результати аналізу продуктивності праці, що був складний рік адаптації в умовах війни, виникнення напруженості в колективі в роботі прогнозуємо поступове збільшення продуктивності праці на рівні 8%.

Для планування товарообігу в наступному році будемо використовувати метод математичного моделювання, в результаті якого спрогнозуємо обсяги товарообігу та собівартість продукції (рис. 3.1 та рис.3.2).

Отже, тренд має тенденцію до зростання, математична модель має достатній рівень апроксимації $R^2 = 0,4751$, та відповідно може використовуватися для прогнозування.

Тренд за собівартістю є також зростаючим з рівнем апроксимації $R^2 = 0,4538$ та може також бути використаний для прогнозування.

Прогнозні дані за товарообігом, собівартістю реалізованих товарів та запропонованих напрямів покращення психологічного клімату наведено в табл. 3.4.

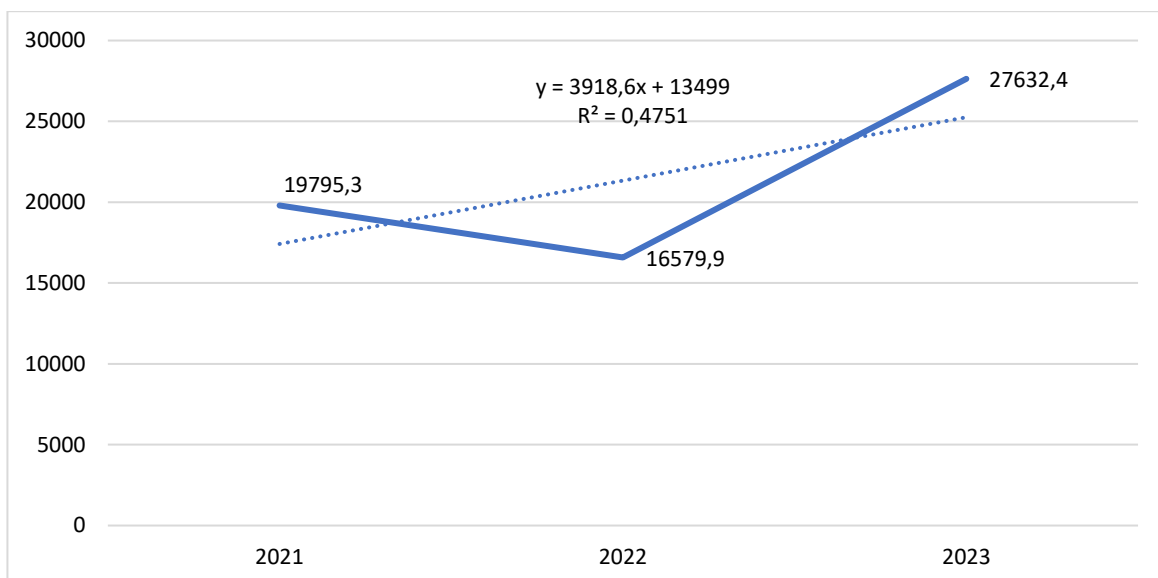


Рис. 3.1 Побудова тренду для визначення прогнозного обсягу товарообігу у наступних періодах в ТОВ Комфі-Трейд

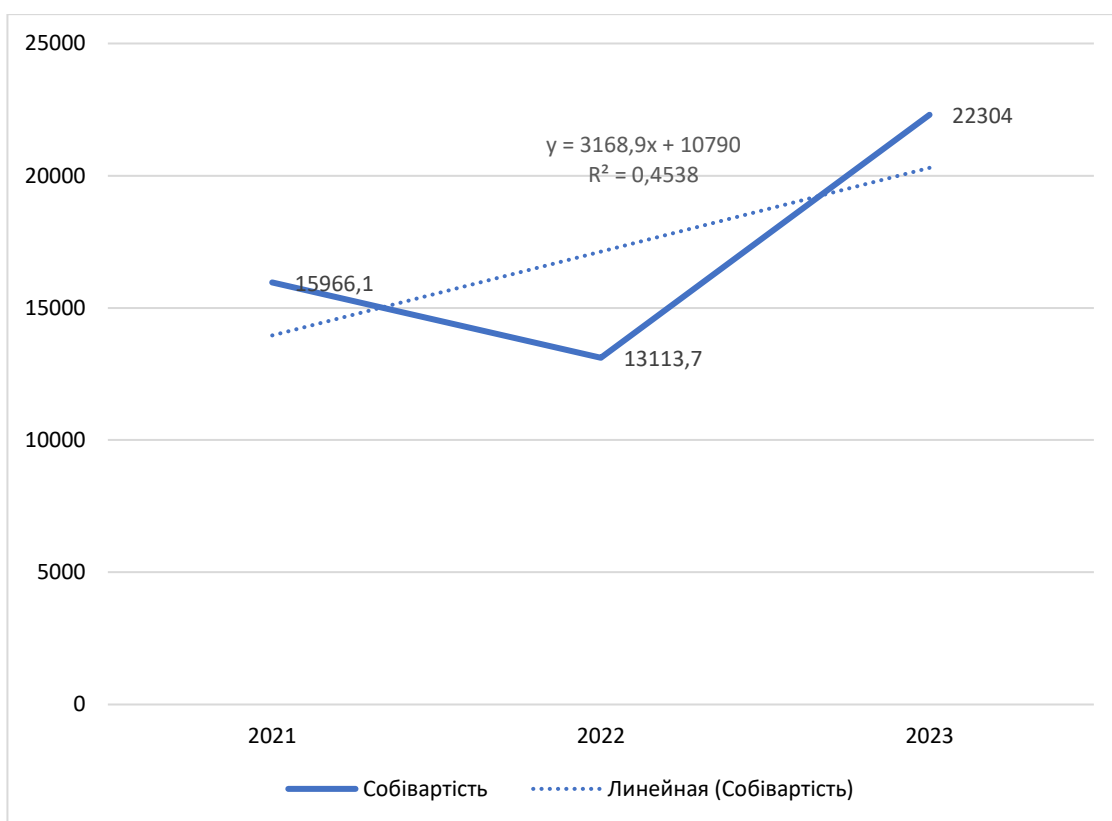


Рис. 3.2. Побудова лінійного тренду для визначення прогнозних показників собівартості у наступних періодах в ТОВ Комфі-Трейд

Таблиця 3.4

**Прогнозні показники ефективності заходів щодо підвищення
командного духу ТОВ Комфі-Трейд**

Показники	2021 р.	2022 р.	Базовий (факт 2023 р.)	Проект	Відхилен ня +/-
1	2	3	4	5	6
Роздрібний товарообіг, тис.грн.	19795,3	16579,9	27632,4	x	x
Роздрібний товарообіг (прогнозований), тис.грн.	17417,6	21336,2	25254,2	29173,4	3919,2
Собівартість реалізації, тис.грн	15966,1	13113,7	22304	x	x
Собівартість реалі- зації,(прогнозований) тис.грн	13958,9	17127,8	20296,7	23465,6	3168,9
Середньоспискова чисельність, чол	3223	3141	4262	4262	0
Продуктивність праці, тис.грн/чол.	6,14	5,28	6,48	7,0	0,52
Фонд оплати праці, тис.грн	883,4	894	1274	1337,7	63,7
Витрати на 1 грн товарної продукції, грн	0,81	0,79	0,81	0,8	-0,01
Прибуток до оподаткування, тис.грн.	3829,2	3466,2	5328,4	5707,8	379,4
Річний ефект від запропонованих заходів, тис.грн.	+379,4 тис.грн.				

Продовження табл. 3.4

1	2	3	4	5	6
Приріст продуктивності праці персоналу, %	$\Delta\Pi\Pi = 8\%$				
Приріст фонду оплати праці, %	$\Delta\Phi\Pi\Pi = 5\%$				

Прогнозні показники свідчать, що продуктивність праці збільшилася на 8%, при прирості фонду заробітної плати на 5%, а річний економічний ефект склав 379,4 тис. грн. в наступному 2024 році.

Висновки до розділу 3

Результати дослідження комунікативної діяльності дозволили зробити наступні висновки:

1. Доведено, що для налагодження якісних комунікацій необхідно застосовувати наступні напрями, а саме: встановлювати основні правила комунікацій в кожному структурному підрозділі; швидко реагувати на звернення колег; будувати довірливе спілкування; дякувати колегам за добре виконану роботу; не уникати неформального спілкування; розвиватися; проявляти турботу; підтримувати доброзичливе спілкування в робочих чатах тощо.

2. Запропоновані інструменти підвищення залученості персоналу до підвищення їх продуктивності, а саме: корпоративна культура; нематеріальні методи стимулювання; постійний зворотній зв'язок та спільна робота над проєктами; наставництво.

3. Доведено, що при зростанні продуктивності праці на 8%, при прирості фонду заробітної плати на 5%, річний економічний ефект складе 379,4 тис. грн. в наступному 2024 році.

ВИСНОВКИ

Результати дослідження управління комунікативною діяльністю підприємства дозволили зробити наступні висновки:

1. Визначено, на основі узагальнення теоретичних підходів, що під комунікацією слід розуміти процес обміну будь-якою інформацією між двома або більше індивідуумами, заснований на порозумінні для подальшого спілкування та забезпечення суспільної взаємодії та досягнення спільних цілей. А під комунікативною діяльністю підприємства слід розуміти комплекс заходів, спрямованих на дійове та безперервне виконання різного роду комунікацій для забезпечення досягнення цілей підприємства та підвищення його ефективності.

2. Доведено, що комунікативні зв'язки включають наступні аспекти: трансляція інформації; сприяння відкритому обміну ідей; побудова позитивного робочого середовища; розвиток лідерських якостей.

3. Визначено чинники, які негативно впливають на ефективність комунікацій, а саме: фільтрація; вибіркове сприйняття; семантичні бар'єри; поганий зворотній зв'язок; культурні відмінності між відправником і одержувачем інформації; інформаційні перевантаження.

4. Доведено, що система управління комунікаціями включає наступні елементи: структура управління комунікаційними процесами; планування комунікацій; моніторинг та аналіз комунікаційних процесів; комунікаційна інфраструктура.

5. Визначено, що основними формами комунікацій в ТОВ «Комфі-Трейд» є: діалог; дискусія; бесіда; нарада; переговори; презентація; прийом з особистих питань тощо.

6. Доведено, що основними цінностями ТОВ Комфі-Трейд є: суперкоманда; відповідальність, виконання обіцяних послуг та відповідальність за прийняті рішення; інноваційні технології й постійне навчання персоналу. Також, співробітники підприємства задоволені роботою,

колективом, умовами праці та заробітною платою, але зацікавлені в розширенні системи як матеріального так і нематеріального стимулювання.

7. Доведено, що для налагодження якісних комунікацій необхідно застосовувати наступні напрями, а саме: встановлювати основні правила комунікацій в кожному структурному підрозділі; швидко реагувати на звернення колег; будувати довірливе спілкування; не уникати неформального спілкування; розвиватися; проявляти турботу; підтримувати доброзичливе спілкування в робочих чатах тощо.

8. Доведено, що при запропонованих інструментах зростання залученості персоналу до підвищення їх продуктивності, а саме: корпоративна культура; нематеріальні методи стимулювання; постійний зворотній зв'язок та спільна робота над проєктами; наставництво, продуктивність праці зросте на 8%, а річний економічний ефект складе 379,4 тис. грн. в наступному 2024 році.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Апчел Ю. С. Сучасні моделі маркетингових комунікацій. *Ефективна економіка*. 2010. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/index.php?operation=1&iid=194> (дата звернення: 10.04.2024).
2. Безчасний О. У. Концепція формування системи управління комунікаціями в умовах розвитку промислових підприємств. *Економіка і управління*. 2019. № 2. С. 73–82.
3. Безчасний О. У. Сутність комунікацій на промисловому підприємстві. *Економіка і суспільство*. 2018. № 16. С. 247–256.
4. Беляєва О. М. Мовленнєва комунікація : структура, види, форми, перешкоди. *Світ медицини та біології*. 2016. № 1 (55). С. 187–193.
5. Башук Т. О. Управління різними типами конфліктів у креативному колективі. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2012. № 3. С. 111–119.
6. Бурмака Т. М., Великих К. О. Комунікативний менеджмент : конспект лекцій. Харків : Нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова, 2019. 69 с.
7. Василик М. А. Основы теории коммуникации. Харків : Гардарика, 2018. 615 с.
8. Войнаренко С. М. Комунікативна політика підприємств в сучасних умовах. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2011. № 6, Т. 2. С. 51–55.
9. Воробець В. Маркетингові технології промислових підприємств, їх особливості. *Галицький економічний вісник*. 2014. Т. 47, № 4. С. 170–178.
10. Високі стандарти якості обслуговування – завдання HR-менеджера. *Кадровик України*. 2016. № 2. С. 106-108. URL: http://kadrovyyk.com.ua/sites/default/files/hr/Pages%20from%20KU2_2016_sml2_0.pdf (дата звернення: 10.04.2024).
11. Германюк Н. В. Трудовий потенціал як фактор інноваційного розвитку підприємства. *Економіка. Фінанси. Менеджмент : актуальні питання*

- науки і практики. 2015. № 4. С. 50-55. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efmapnp_2015_4_7 (дата звернення: 01.10.2023).
12. Глебова А. О., Кравченко В. В. Розвиток цифрових комунікацій в умовах діджиталізації економіки України : проблеми та можливості. *Ефективна економіка*. 2021. № 9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9277> (дата звернення: 01.10.2023).
13. Гудз Р. Б., Ларка М. І. Вдосконалення комунікаційної політики промислового підприємства. *Технічний прогрес та ефективність виробництва*. 2011. № 26. С. 1-4.
14. Декусар Я. Гарбар В. Офісне спілкування : 10 заповідей внутрішньої комунікації. *Mind*. URL: <https://mind.ua/openmind/20258278-ofisne-spilkuвання-10-zapovidej-vnutrishnoyi-komunikaciyi> (дата звернення: 01.10.2023).
15. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>. (дата звернення: 01.10.2023).
16. Жигало Н. Комунікативний менеджмент : навч. посіб. Львів : ЛНУ імені Івана Франка, 2012. 365 с.
17. Звітність українських підприємств. URL: https://zvitnist.com/36962487_TOVARYSTVO_Z_OBMEZHENOU_VDP_OVDALNSTU_KOMFI_TREYD (дата звернення 02.02.2023).
18. Калініченко Л. Л., Смачило В. В., Попович Д. В., Авдієвська О. В. Процедура формування комунікативної політики підприємства зі стейкхолдерами. *Економіка, управління та адміністрування*. 2020. № 2 (92). С. 7–14.
19. Кириченко С. О., Цвях П. В. Проблеми формування комунікацій на підприємстві. *Агросвіт*. 2020. № 12. С. 79–86.
20. Кожухівська Р. Б. Суть і принципи реалізації інтегрованих маркетингових комунікацій. *Бізнес Інформ*. 2013. № 3. С. 362–367.
21. Король І. В. Маркетингові комунікації. Умань : Візаві, 2018. 191 с.

22. Кузик О. В. Стратегічне управління маркетинговими комунікаціями на сучасних підприємствах. *Стратегія економічного розвитку України*. 2014. № 34. С. 130–135.
23. Лаврухіна Т. В. Співвідношення понять «комунікація» «спілкування» «комунікативна компетентність» у сучасній педагогічній науці. URL: <https://er.nau.edu.ua/handle/NAU/14390> (дата звернення 20.10.2023).
24. Лепейко Т. І., Мазоренко О. В. Обґрунтування технології формування інформаційного забезпечення функціонування та розвитку підприємства. *Бізнес Інформ*. 2013. № 6. С. 356-360.
25. Намберван у техніці та гаджетах. *Comfy*. URL: <https://comfy.ua/ua/aboutus.html> (дата звернення 20.10.2023).
26. Нохріна Л. А., Кравець О. М. Ефективні комунікації : навч. посіб. Харків : ХНАМГ, 2012. 263 с.
27. Окландер М. А., Литовченко І. Л., Ботушан М. І. Маркетингові комунікації промислових підприємств в умовах інформаційної економіки : монографія. Одеса : Астропринт, 2011. 232 с.
28. Орел В. М., Краля В. Г. Роль комунікацій в управлінні підприємством. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка*. 2016. Вип. 174. С. 60-66.
29. Опалюк О. М., Вержиховська О. М., Михальська Ю. А. Сучасні комунікативні технології : навч.-метод. посіб. Кам'янець-Подільський : СОПСР, 2021. 203 с.
30. Особливості управління персоналом на торговому підприємстві. *Front Management*. 2012. URL: <http://www.frontmanagement.org/fomants-889-1.html>. (дата звернення 20.10.2023).
31. Психологія : метод. рек. до виконання самостійної роботи для студ. усіх спец. денної та заочної форми навчання / уклад. М. О. Кононець. Київ : ІВЦ Видавництво «Політехніка», 2014. 44 с.
32. COMFY увійшов у п'ятірку кращих ритейлерів України Індекса Опендатабот. *Comfy*. URL: <https://blog.comfy.ua/ua/comfy-uvijjshov-u->

- pyatirku-krashhikh-ritejjleriv-ukra%D1%97ni-indeksa-opendatabot/ (дата звернення 05.04.2023).
33. Тіхонова Н. О. Комунікативний менеджмент в готельно- ресторанному господарстві : конспект лекцій. Київ : НУХТ, 2014. 112 с.
 34. Угрин О. Г. Психологія управління : практ. посіб. Львів : ЛьвДУВС, 2017. 164 с.
 35. Фролова Л. В., Григораш О. В. Управління економічним потенціалом торговельних підприємств : монографія. Донецьк : вид-во «Ноулідж», 2013. 201 с.
 36. Фінансова звітність ТОВ Комфі-Трейд. URL: https://clarity-project.info/edr/36962487/finances?current_year=2023 (дата звернення 5.04.2023).
 37. Холод О. Соціальні комунікації : тенденції розвитку : навч. посіб. 2-ге вид., перероб. й доп. Київ : «Білий Тигр», 2018. 370 с.
 38. Чміль Г. Л., Олініченко К. С., Прядко О. М. Організаційні аспекти формування комунікативної політики промислового підприємства. *Науковий погляд : економіка та управління*. 2022. № 3 (79). С.103-110.
 39. Шавкун І. Г., Дибчинська Я. С. Менеджмент корпоративних комунікацій : зміст, рівні, завдання. URL: http://www.confcontact.com/2017-ekonomika-i-menedzhment/8_shavkun.htm (дата звернення: 05.04.2023).
 40. Advertising and Integrated Brand Promotion / Т. O'Guinn et al. Stamford : Cengage Learning, 2014. 407 p.
 41. Overveem B. The 8 Stances of a Scrum Master. *Scrum.org*. URL: https://scrumorg-website-prod.s3.amazonaws.com/drupal/2017-05/The%208%20Stances%20of%20a%20Scrum%20Master%20Whitepaper%20v2_0.pdf (Date of access: 05.04.2023).
 42. Moriarty S., Burnett J. Integrated Approach. N. J. : Prentice Hall, 2015. 215 p.
 43. Wilson R. F. The Eight Essential Types of Internet Promotion. *PracticalEcommerce*. 2020. № 12. URL:

- <https://www.practicalecommerce.com/plan-4promotion>. (Date of access: 05.04.2023).
44. Impact of the Internet on Marketing Strategy Formulation. *International Journal of Business and Social Science*. 2011. № 2. P. 1–7.
 45. Ivanytska S., Aheicheva. A. Brand promotion peculiarities. *Economics and business administration*. 2021. № 3. P. 81–85.
 46. Lin T. C., Chen C. M. The impact of team knowledge on problem solving competence in information systems development team. *International Journal of Project Management*. 2015. Vol. 33. P. 1692-1703.
 47. Ogilvy D. Ogilvy on Advertising. United Kingdom : Welbeck Publishing Group, 2021. 224 p.
 48. Woods P. How to Do Great Work Without Being an Asshole : (Guides for Creative Industries). London : Laurence King Publishing, 2019. 144 p.
 49. Flemm R. The difference between a good Scrum Master and a great Scrum Master. Scrum.org. URL: <https://www.scrum.org/resources/blog> (Date of access: 05.04.2023).
 50. Yilmaz G., Youngreen R. The application of minority influence theory in computer-mediated communication groups. *Small Group Research*. 2016. № 47. P. 692-719.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

БАЛАНС 2022



Назва рядка	Код рядка	На початок звітної періоду, °тис. грн	На кінець звітної періоду, °тис. грн	Назва рядка	Код рядка	На початок звітної періоду, °тис. грн	На кінець звітної періоду, °тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	75-806.00	50-723.00	I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	4-000.00	4-000.00
первісна вартість	1001	208-000.00	220-762.00	Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	129-181.00	131-182.00
накопичена амортизація	1002	132-194.00	170-039.00	Неоплачений капітал	1425	3-500.00	0
Незавершені капітальні інвестиції	1005	20-858.00	22-277.00	Усього за розділом I	1495	129-681.00	135-182.00
Основні засоби	1010	528-964.00	387-585.00	Інші довгострокові зобов'язання	1515	188-525.00	95-432.00
первісна вартість	1011	1165-092.00	1030-916.00	Усього за розділом II	1595	188-525.00	95-432.00
знос	1012	636-128.00	643-331.00	III. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	0.00	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	12-398.00	12-727.00	Векселі видані	1605	0.00	0
Відстрочені податкові активи	1045	20-075.00	20-343.00	Поточна кредиторська заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	1610	129-765.00	122-164.00
Усього за розділом I	1095	658-101.00	493-655.00	товари, роботи, послуги	1615	4-136-364.00	3-128-251.00
II. Оборотні активи-Запаси	1100	1-792-150.00	1-757-724.00	розрахунками з бюджетом	1620	155-716.00	120-817.00
Виробничі запаси	1101	6-741.00	5-306.00	у тому числі з податку на прибуток	1621	6-763.00	617.00
Товари	1104	1-785-409.00	1-752-418.00	розрахунками зі страхування	1625	20-110.00	18-951.00
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	501-386.00	330-014.00	розрахунками з оплати праці	1630	92-304.00	149-232.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками за виданими авансами	1130	31-544.00	28-958.00	за одержаними авансами	1635	172-948.00	125-716.00
з нарахований доходів	1140	5-374.00	4-074.00	Поточні забезпечення	1660	44-139.00	49-580.00

Інша поточна-дебіторська заборгованість	1155	230-165.00	94-936.00	Доходи-майбутніх-періодів	1665	119-719.00	71-399.00
Гроші та їх еквіваленти	1165	1-957-672.00	1-286-606.00	Інші поточні-зобов'язання	1690	17-700.00	14-075.00
Готівка	1166	17-106.00	53-070.00	Усього за-розділом-III	1695	4-888-765.00	3-800-185.00
Рахунки в банках	1167	1-670-141.00	1-015-740.00				
Витрати-майбутніх-періодів	1170	1-171.00	349.00				
Інші оборотні-активи	1190	29-408.00	34-483.00				
Усього за-розділом-II	1195	4548-870.00	3537-144.00				
Баланс	1300	5206-971.00	4030-799.00	Баланс	1900	5206971.00	4030799.00

**Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)¶
Фінансові результати¶**

Назва рядка	Код рядка	За звітний-період, °гис. грн	За аналогічний-період-попереднього-року, °гис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	16-579-935.00	19-795-278.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	13-113-680.00	15-966-115.00
Валовий прибуток	2090	3-466-255.00	3-829-163.00
Інші операційні доходи	2120	129-025.00	48-375.00
Адміністративні витрати	2130	580-545.00	471-584.00
Витрати на збут	2150	2-668-938.00	3-210-884.00
Інші операційні витрати	2180	322-780.00	144-813.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	23-017.00	50-257.00
Інші фінансові доходи	2220	50-226.00	34-551.00
Інші доходи	2240	631.00	936.00
Фінансові витрати	2250	51-697.00	54-718.00

Назва рядка□	Код рядка□	За звітний період, °тис. грн□	За аналогічний період попереднього року, °тис. грн□
Інші витрати□	2270□	19 358.00□	1 719.00□
Фінансовий результат до оподаткування: <u>прибуток</u> □	2290□	2 819.00□	29 307.00□
Витрати (дохід) з податку на прибуток□	2300□	-818.00□	-5 957.00□
Чистий фінансовий результат: <u>прибуток</u> □	2350□	2 001.00□	23 350.00□
<u>Елементи операційних витрат□</u>			
Матеріальні затрати□	2500□	25 377.00□	46 506.00□
Витрати на оплату праці□	2505□	894 013.00□	883 349.00□
Відрахування на соціальні заходи□	2510□	168 193.00□	181 954.00□
Амортизація□	2515□	248 666.00□	214 562.00□
Інші операційні витрати□	2520□	1 986 269.00□	2 424 783.00□
Разом□	2550□	3 322 518.00□	3 751 154.0□